

STRATEGI PEMBERDAYAAN GURU OLEH SEKOLAH (Studi Kasus di SMAN 5 dan SMADarul Hikam Kota Bandung)

Oleh:

Nasyith Forefry

Direktorat Pembina Guru Pendidikan Menengah
Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, KEMENDIKBUD
(email: forefty@gmail.com)

ABSTRAK

Penelitian ini bersifat deskriptif yang dilakukan dengan studi kasus di kedua sekolah, yaitu: SMAN 5 dan SMA Darul Hikam Kota Bandung. Teknik penggalan data dilakukan dengan pengamatan, wawancara dan studi dokumentasi sekolah. Pengolahan data dilakukan melalui proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data (display), dan verifikasi data. Berdasarkan pengolahan data diperoleh hasil penelitian sebagai berikut: 1) proses kebijakan pada pemberdayaan guru di sekolah semua diarahkan untuk meningkatkan mutu hasil pembelajaran; 2) perencanaan strategi pemberdayaan guru lebih kepada merencanakan aspek peningkatan kemampuan guru, aspek kondisi organisasi dan mengkondisikan baik secara fisik maupun non fisik kondisi sekolah sehingga mendukung pengoptimalisasian kinerja guru; 3) pelaksanaan program pemberdayaan guru lebih kepada proses pemberian bimbingan, pimpinan, pengaturan, pengendalian dan pemberian fasilitas lainnya; 4) pengawasan pemberdayaan guru lebih kepada kualitas guru sesuai dengan kriteria tertentu dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan (peserta didik, orang tua, serta pihak-pihak berkepentingan lainnya); dan 5) dampak strategi pemberdayaan guru terletak pada kualitas kinerja guru baik mutu akademik, manajerial yang mempunyai komitmen tinggi untuk meningkatkan mutu pendidikan. Peneliti merekomendasikan kepala sekolah hendaknya memperhatikan relevansi kebutuhan pengetahuan dan keterampilan serta kebutuhan sekolah, selama ini mengelola proses pembelajaran guru relatif masih rendah.

Kata kunci: Strategi Pemberdayaan Guru, Kepala Sekolah, Sekolah Bermutu

ABSTRACT

This is a descriptive study conducted by the case studies in both schools, namely: SMAN 5 and SMA Darul Hikam Bandung. Data are performed by observation, interview and documentation study school. Data processing is done through the process of data collection, data reduction, data presentation (display), and verification of data. Based on the data processing obtained the following results: 1) the policy process on empowering teachers in schools all geared to improving the quality of learning outcomes; 2) planning of teacher empowerment strategy is to plan the aspects of teacher capacity building, organizational conditions and conditioning aspects of both physical and non-physical condition of the schools that support optimizing the performance of teachers; 3) the implementation of teacher empowerment program more to the process of providing guidance, leadership, regulation, control and provision of other facilities; 4) supervision over the quality of teacher empowerment of teachers in accordance with certain criteria in order to meet customer satisfaction (students, parents, and other interested parties); and 5) the impact of teacher empowerment strategy lies in the quality of teacher performance both academic quality, managerial who have the commitment to improve the quality of education. Researchers recommend principals should consider the relevance of the needs of knowledge and skills and the needs of the school, as long as the teacher is managing the learning process is still relatively low.

Keywords: Strategies for the Empowerment of Teachers, Principals

PENDAHULUAN

Tingginya kepercayaan masyarakat terhadap SMA yang menyangkut fungsi pengembangan intelektual peserta didik maupun untuk penanaman nilai-nilai etika dan moral dalam rangka pengembangan iptek dan imtaq yang sesuai dengan tujuan pendidikan sehingga menuntut semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dan (*concern*) terhadap pendidikan di SMA untuk mengembangkan nilai-nilai kreatifitas dan inovasi mutu SMA. Dengan kata lain bahwa

penyelenggaraan pendidikan di lembaga-lembaga SMA di harapkan mampu merespon tuntutan kehidupan saat ini terhadap kualitas pendidik. Tidak hanya kualifikasi dan kompetensi yang di bawah standar yang menjadi penyebab rendahnya uji kompetensi guru.

Dengan demikian, pemberdayaan guru menjadi isu strategis karena beberapa alasan. Pertama, belum semua guru memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan peraturan perundangan.

Kedua, tidak semua guru mampu meningkatkan kemampuannya dalam merespons isu-isu dinamis terkait dunia pendidikan, perkembangan ilmu pengetahuan dan tuntutan masyarakat. Masalah terakhir ini berdampak langsung terhadap mutu peserta didik. Mutu guru dapat dilihat dari hasil UKG (Uji Kompetensi Guru) tahun 2015 dimana hasilnya masih dibawah rata rata 5.5 nilai yang ditetapkan pemerintah.

Namun kendala-kendala itu tampaknya tidak menghalangi SMAN 5 Kota Bandung untuk mengejar target tinggi. Sudah dapat diperkirakan, SMAN 5 Kota Bandung pasti mempunyai strategi pemberdayaan guru yang cukup efektif sehingga mampu menyelenggarakan kegiatan sekolah bertaraf internasional di suatu lokasi yang ideal dengan menggunakan gedung peninggalan belanda. Strategi pemberdayaannya itu cukup menarik untuk dipelajari lebih mendalam, mengingat SMAN 5 Kota Bandung, bagaimanapun adalah sekolah negeri yang mempunyai standar operasi dan prosedur yang cukup ketat sehingga ruang kreativitasnya pun relatif terbatas.

Demikian pula SMA Darul Hikam Kota Bandung. Perguruan Darul Hikam, sejak pendiriannya tahun 1966, mengemban misi membangun *character, attitude, behaviour*, dan *personality*, yang dalam terminologi Islam, semua itu disebut pembangunan akhlak. Misi pendidikan ini secara formal kami jadikan tagline sekolah Darul Hikam yakni **membangun siswa berakhlak dan berprestasi**. Sekolah swasta ini mempunyai sarana dan prasarana jauh lebih baik dibandingkan SMAN 5 Kota Bandung. Fasilitasnya semua ruang kelasnya menggunakan, Infokus, AC, sarana olahraga relatif cukup banyak, laboratorium komplet serta masih ditunjang dengan adanya asrama bagi peserta didik.

Ditunjang sarana dan prasarana yang lebih baik itu, sangat wajar apabila sekolah ini memasang target tinggi dalam visi misinya. "Visi SMA Darul Hikam Kota Bandung adalah Menjadi sekolah Islam terbaik di Jawa Barat melalui budaya (jatidiri, ciri khas dan keunggulan) Berakhlak dan Berprestasi untuk dikembangkan di seluruh nusantara", demikian ditegaskan dalam visi sekolah. Dari perumusan visi ini, dapat diketahui target besar yang hendak diraih adalah prestasi unggul dan berdaya saing di tingkat global". Pada level nasional, SMA Darul Hikam Kota Bandung berusaha hendak menjadi rujukan sekolah unggulan, dalam hal kualitas lulusan, kualitas metodologi dan kualitas guru. Ambisi ini ditunjang oleh dua hal strategis. Pertama adalah dukungan sarana dan prasarana yang memadai. Dan kedua, kerjasama internasional dengan sejumlah Senior

High School di New Zealand, Jepang, Taiwan, Australia dan Philipina.

Dengan adanya infrastruktur sosial dan fisik yang memadai itu serta dalam rangka mengejar target sekolah dengan prestasi unggul dan berdaya saing secara global, maka kualifikasi guru di SMA Darul Hikam Kota Bandung, tidak cukup dengan menggunakan standar nasional. Sekolah ini hendak menaikkan levelnya menjadi sekolah bermutu internasional. Pada titik ini, pemberdayaan guru adalah sebuah keharusan. Bagaimana strategi pemberdayaan guru yang dilakukan SMA Darul Hikam Kota Bandung adalah kajian yang cukup menarik. Keunikannya terletak pada kemampuan sekolah ini dalam menerapkan standar mutu pendidikan internasional dengan standar mutu pendidikan nasional serta kurikulum keagamaan yang dikembangkannya. Mensinergikan tiga variabel inilah yang menjadi kekuatan SMA Darul Hikam Kota Bandung.

Pemberdayaan internal yang dilakukan SMAN 5 Kota Bandung dan SMA Darul Hikam Kota Bandung, jelas mempunyai bentuk dan variasi yang berbeda. Hal ini terkait dengan perumusan tantangan yang dihadapi kedua sekolah tersebut dan positioning sekolah di mata masyarakat. Namun, yang menyamakan kedua sekolah tersebut adalah keyakinan bahwa strategi pemberdayaan guru yang dirumuskan dapat dilaksanakan dengan baik (workable). Sempurna dalam input, proses, output dan outcome.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk: Mendeskripsikan, menganalisis dan membuat model secara lebih mendalam strategi pemberdayaan guru oleh sekolah pada dimensi proses kebijakan teknis, perencanaan pemberdayaan, pelaksanaan strategi, pengawasan dan dampak dari strategi pemberdayaan guru dalam mencapai kualitas mutu sekolah di SMAN 5 dan SMA Darul Hikam Kota Bandung.

Hasil penelitian ini memberi kemanfaatan dalam hal: strategi pemberdayaan guru adalah salah satu cara pengembangan guru melalui employee involvement. Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam proses pemberdayaan guru sebagai agen perubahan. Dalam hal ini kepala sekolah dituntut memiliki kesadaran yang tinggi dalam mendistribusi wewenang dan tanggung jawab secara proporsional.

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari ilmu manajemen, karena itu teori dari ilmu manajemen menjadi dasar pengertian manajemen sumber daya manusia. Pengertian manajemen secara umum adalah bekerja dengan beberapa orang untuk menentukan, menginterprestasikan dan mencapai tujuan

organisasi dan melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan. Pengertian manajemen menurut (T.Hani Handoko, 2001, hlm. 10) adalah :

Bekerja dengan beberapa orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*leading*) serta pengawasan (*controlling*).

Sedangkan pengertian manajemen sumber daya manusia secara umum adalah mengatur sumber daya manusia sedemikian rupa untuk mencapai tujuan perusahaan, kesejahteraan karyawan dan pemenuh kebutuhan masyarakat.

Untuk mendapat gambaran lebih jelas mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia, berikut ini akan diuraikan beberapa definisi manajemen sumber daya manusia dari beberapa ahli manajemen. Menurut (Prof. Dr. Soekidjo Notoatmodjo, 2003, hlm. 116) Manajemen sumber daya manusia adalah

Seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya manusia atau karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut (A. Sihotang, 2007, hlm. 10) pengertian manajemen sumber daya manusia adalah:

Keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia untuk tercapainya berbagai tujuan individu, masyarakat, pelanggan, pemerintah dan organisasi yang bersangkutan.

Sedangkan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut (Panggabean, S., Mutiara, 2004, hlm. 15) adalah

Suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dengan definisi di atas yang dikemukakan oleh para ahli tersebut dapat terlihat pentingnya

manajemen sumber daya manusia di dalam mencapai tujuan organisasi. Jadi, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam usaha pencapaian tujuan organisasi permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, namun juga menyakup karyawan (SDM) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lainnya, merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh organisasi dan menghasilkan keluaran (*output*).

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut (Sadili Samsudin, 2006, hlm. 30) yaitu: "Memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial".

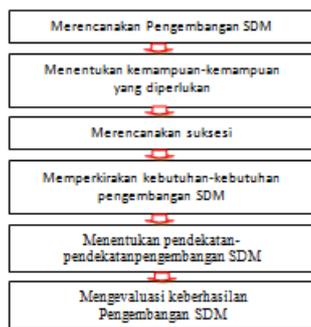
Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut dapat terinci menjadi empat tujuan utama sebagai berikut:

- a. Tujuan sosial MSDM
- b. Tujuan organisasional
- c. Tujuan fungsional
- d. Tujuan individual

Menurut (Nilasari Irmadan Sri Wiludjeng, 2006, hlm. 94) dalam bukunya pengantar bisnis fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

- a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)
- b. Fungsi Pengorganisasian (*organizing*)
- c. Fungsi Pengarahan (*directing*)
- d. Fungsi pengendalian (*controlling*)

Komponen tertentu yang di butuhkan juga mempengaruhi keputusan tentang promosi dan proses suksesi di dalam organisasi tersebut. Keputusan itu mempengaruhi dan di pengaruhi oleh penilaian atas kebutuhan pengembangan dalam organisasi. Terdapat banyak model pengembangan SDM yang ditawarkan dalam kepustakaan manajemen SDM. Pada kesempatan ini akan disajikan suatu model pengembangan SDM yang relatif sederhana, seperti tampak pada Gambar 1: (Robert L. Mathis dan John H. Jacson, 2003) Proses Pengembangan SDM.



Gambar 1

Proses Pengembangan SDM

Sumber: Robert L. Mathis & John H. Jackson (2003)

Dalam pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Pengembangan karyawan akan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan latihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

Eksistensi organisasi pada era modern sekarang ini senantiasa berbenturan dengan berbagai konsekuensi yang terkadang membawa dampak positif tapi juga dampak yang sifatnya negatif. Pemanfaatan SDM sebagai komponen dominan dalam melangsungkan suatu pekerjaan sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan, baik lingkungan kerja maupun lingkungan masyarakat. Organisasi modern berada pada suatu lingkungan yang terus berubah dan sarat dengan tantangan, dan dimana organisasi formal memiliki pengaruh yang kecil dan sifatnya terbatas pada masyarakat. Tantangan-tantangan dari aspek lingkungan ini mempengaruhi jalannya organisasi dan mempengaruhi berbagai kebijakan dan paktek organisasi baik yang bersifat internal maupun eksternal. Sebagaimana ditegaskan oleh (Robert L. Mathis, 2003)

Environment factors has had a profound impact on human resources management function. With the rapid of technology, geographical expansion influence, and rapid social and political change, organization and human resource department are constantly pressured to adapt and grow to meet the new environment .

Teori sistem sosial menyajikan gambaran dinamika organisasi dimana keduanya seluruh organisasi dan bagian-bagiannya sama pentingnya. Teori ini menekankan kepada pengguna bagaimana pentingnya keseimbangan formal kebutuhan birokrasi dari organisasi dengan orang-orang yang menjadi anggota organisasi. Meskipun teori ini

memberikan hubungan beberapa pilihan untuk memprediksi, yang lebih penting menggambarkan kompleksitas dari interaksi dan hubungan antara kebutuhan manusia dan organisasi. Organisasi adalah suatu kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang sama.. Sedangkan pengertian dari sosial adalah manusia yang berkaitan dengan masyarakat dan para anggotanya.

Pemberdayaan SDM (*Empowerment of Human Resources*), merupakan suatu aspek manajemen yang sangat strategis, karena SDM merupakan daya yang bersumber dari manusia yang akan memberi daya terhadap sumber-sumber lainnya dalam suatu manajemen. Apabila manusia tidak dapat menunjukkan daya dan memberikan daya terhadap sumber lainnya, maka dapat dipastikan manajemen dalam organisasi tersebut akan tidak tidak efisien. Dalam Pemberdayaan Sumber Daya Manusia ada 2 hal yang perlu dipahami pengertiannya yaitu : Pemberdayaan dan Sumber Daya Manusia. Kedua perkataan ini disatukan menjadi satu yaitu "Pemberdayaan Sumber Daya Manusia".

Sebagaimana diketahui bahwa sumber dari sumber-sumber (*Resources*) yang ada dalam manajemen, keberadaan SDM dalam manajemen sungguh sangat strategis bahkan merupakan kunci untuk keberhasilan manajemen dalam rangka pelaksanaan berbagai aktifitas untuk mencapai tujuan sebagaimana ditetapkan. Hal ini dapat dimaklumi karena betapapun ketersediaan dan kelengkapan sumber-sumber lainnya hanya dapat bermanfaat, apabila sumber-sumber tersebut diberdayakan oleh Sumber Daya Manusia yang tepat dan handal. Oleh karena itu tidak mustahil bahwa usaha pencapaian tujuan organisasi menjadi tidak efisien dan tidak efektif karena daya dalam Sumber Daya Manusia tidak menunjukkan dan tidak menggambarkan sebagaimana diharapkan.

Pemberdayaan menurut (Mc Ardle sebagaimana yang dikutip Harry Hikmat, 2010, hlm. 3) mengartikan bahwa pemberdayaan sebagai proses pengambilan keputusan oleh orang-orang yang secara konsekuen melaksanakan keputusan tersebut. Orang-orang yang telah mencapai tujuan kolektif diberdayakan melalui kemandiriannya, bahkan merupakan "keharusan" untuk lebih diberdayakan melalui usaha mereka sendiri dan akumulasi pengetahuan, ketrampilan dan sumber lainnya dalam rangka mencapai tujuan mereka tanpa bergantung pada pertolongan eksternal.

Tujuan dari pemberdayaan menurut (Suhartono, Edi, 2005, hlm. 60) menunjuk pada keadaan atau hasil yang ingin dicapai oleh sebuah perubahan sosial yaitu masyarakat yang berdaya,

memiliki kekuasaan atau pengetahuan dan kemampuan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya baik yang bersifat fisik, ekonomi, maupun sosial seperti memiliki kepercayaan diri, mampu menyampaikan aspirasi, mempunyai mata pencaharian, berpartisipasi dalam kegiatan sosial dan mandiri dalam melaksanakan tugas-tugas kehidupannya.

Pemberdayaan adalah terjemahan dari kata *empowerment*, yang berasal dari kata *empower* yang mengandung dua pengertian, 1) *to give power to* (memberi kekuasaan, mengalihkan kekuatan atau mendelegasikan otoritas pada pihak lain), 2) *To give ability to enable* (usaha untuk memberi kemampuan). Menurut (Mulyasa, E, 2004, hlm. 113-114) pemberdayaan adalah upaya penyediaan sumber daya, kesempatan, pengetahuan, dan ketrampilan kepada seseorang untuk meningkatkan kapasitas dalam menentukan kehidupan mereka dan untuk berpartisipasi dan mempengaruhi kehidupan komunitasnya. Pemberdayaan harus ditujukan untuk pengembangan masyarakat (komunitasnya).

Menurut (Dr. H. Suwatno, M.Si. & Donni Juni Priansa, S.Pd., S.E., M.M. 2013, hlm. 183-185) sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi.

Setiap pekerjaan atau pembangunan memerlukan sumber daya (*resources*), yang berupa manusia (*human resources*) maupun sumber daya alam (*nature resources*). Kedua sumber daya tersebut sangat penting dalam pekerjaan, berhasil atau tidak bergantung dari dua kondisi sumber tersebut. Keberhasilan suatu pembangunan, apapun bentuk pengembangannya peran human resources merupakan bagian yang sangat menentukan.

Menurut (Noeng Muhadjir, 2003) mengungkapkan bahwa kebijakan merupakan upaya memecahkan problem sosial bagi kepentingan masyarakat atas azas keadilan dan kesejahteraan masyarakat. Kebijakan setidaknya harus memenuhi empat butir yakni; (a) tingkat hidup masyarakat meningkat; (b) terjadi keadilan: *by the law, sosial justice*, dan peluang prestasi dan kreasi individual; (c) diberikan peluang aktif partisipasi masyarakat (dalam membahas masalah, perencanaan, keputusan, dan implementasi); dan (d) terjaminnya pengembangan berkelanjutan.

Faktor yang menentukan perubahan, pengembangan, atau reskonstruksi organisasi adalah terlaksananya kebijakan organisasi sehingga dapat dirasakan bahwa kebijakan tersebut benar-benar berfungsi dengan baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebijakan dibuat untuk menjadi pedoman dalam bertindak, mengarahkan

kegiatan dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh (Syafaruddin, 2008, hlm. 77-78).

Sebagai tujuan yang praktis, kompetensi harus disebutkan dan dideskripsikan dengan jelas atau secara eksplisit, kompetensi juga dijabarkan dalam beberapa indikator sebagai penanda atau acuan sejauh mana kompetensi untuk dikuasai. Jika peserta didik mampu mencapai atau menguasai semua indikator maka menandakan bahwa kompetensi telah tercapai, sebaliknya jika peserta didik belum mampu menguasai seluruh indikator maka menandakan bahwa kompetensi belum dapat dikuasai dengan baik. Dalam kompetensi harus terdapat banyak aspek mengenai penguasaan materi. (Sanjaya, Winna, 2008, hlm. 70) menjelaskan bahwa dalam kompetensi sebagai tujuan, didalamnya terdapat beberapa aspek, yaitu:

- a. Aspek Pengetahuan (*Knowledge*).
- b. Aspek Kemahiran (*Skill*).
- c. Aspek Nilai (*Value*).
- d. Aspek Sikap (*Attitude*).

Mutu sekolah meningkat ketika guru memiliki keterampilan akademik yang tinggi, memiliki beberapa tahun pengalaman mengajar, mengajar sesuai bidangnya sebagaimana mereka dilatih, dan terlibat dalam program induksi yang bermutu tinggi serta pengembangan profesional. Ketika guru yang tidak efektif itu mengajar, mereka tidak dilatih mengajar sehingga mempengaruhi hasil belajar siswa yang rendah. Guru lebih efektif mengajar ketika mereka terlibat dalam aktivitas pengembangan profesional yang bermutu, tetapi tidak ada bukti statistik untuk mengevaluasi hubungan tersebut.

Perencanaan merupakan proses formal membuat keputusan untuk masa depan individu dan organisasi. Perencanaan melibatkan berurusan pada tujuan dan tujuan, memilih untuk memperbaiki strategi dan program untuk mencapaitujuan, menentukan dan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan dan memastikan bahwa rencana dikomunikasikan kepada semua pihak. Rencana pernyataan hal-hal harus dilakukan dan urutan dan waktu di mana mereka harus dilakukan untuk mencapai akhir yang diberikan. Perencanaan (*planning*) merupakan cara pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan kebijakn, penentuan strategi, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Mutu sekolah dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensi suatu organisasi berpandangan jauh ke masa depan, dan berperilaku proaktif dan antisipatif terhadap kondisi masa depan yang diprediksi akan dihadapi. Antisipasi

masa depan tersebut dirumuskan dan ditetapkan sebagai Visi organisasi yang akan diwujudkan 20-25 tahun lebih di masa depan. Visi merupakan suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang kita ciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, suatu kondisi yang kita wujudkan yang belum dialami sebelumnya. Seorang kepala sekolah yang memiliki visi adalah yang memiliki kemampuan untuk berpikir melampaui realitas sekarang, kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang belum pernah ada, dan kemampuan untuk mencapai suatu kondisi yang belum pernah dialami sebelumnya.

Kata strategi berasal dari kata Yunani yaitu *strategos* yang artinya “*ageneral set of maneuvers cried out over come a enemy during combat*” yaitu semacam ilmunya para jenderal untuk memenangkan pertempuran oleh (Bryson, John M. 1999, hlm. 16). Sedangkan dalam kamus Belanda-Indonesia, *strategis* berasal dari kata majemuk, yang artinya siasat perang, istilah strategi tersebut digunakan dalam kemiliteran sebagai usaha untuk mencapai kemenangan.

Kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak daripada semua sumber-sumber dan alat yang tersedia bagi suatu organisasi oleh (P. Siagian, Sondang, 2002, hlm. 102). Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan guru (Mulyasa. E, 2006, hlm. 103) mengemukakan “strategi pemberdayaan guru bisa dilakukan melalui kerjasama, memberikan kesempatan guru untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan guru dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah”. Pemberdayaan guru merupakan salah satu manajemen tenaga pendidikan di sekolah yang harus dilaksanakan secara efektif dan efisien guna untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.

Supervisi dapat dilakukan dengan berbagai cara agar tujuan dapat tercapai. Teknik supervisi pendidikan berarti suatu cara atau jalan yang digunakan supervisor pendidikan dalam memberikan pelayanan atau bantuan kepada para guru. (Piet A. Sahertian, 2000, hlm. 52) mengemukakan teknik supervisi yaitu sebagai berikut.

- a) Teknik yang bersifat individual. Teknik yang bersifat individu yaitu supervisi yang dilakukan secara individual dengan melakukan beberapa kegiatan
- b) Teknik yang bersifat kelompok
Teknik yang bersifat kelompok yaitu suatu cara pelaksanaan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Teknik yang digunakan itu dilaksanakan

bersama-sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok.

Dalam dunia pendidikan istilah “pengawasan” lebih cenderung dikonotasikan dengan kegiatan supervisi, yakni kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh seorang pengawas (supervisor) guna membantu seorang guru dalam memberikan arahan pada pelaksanaan kegiatan pendidikan, yakni dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Tetapi dalam makalah ini maksud dari tema makalah yang disodorkan kepada penulis mengenai istilah “pengawasan” tidak cenderung menggambarkan pemahaman terhadap kegiatan supervisi tersebut. Melainkan, berdasarkan konteks manajemen. Istilah “pengawasan” dalam hal ini cenderung mengarah kepada peran seorang manajer dalam kegiatan manajemen, atau yang dikenal dengan istilah *controlling*.

Dalam terminology bahasa Inggris, fungsi pengawasan ini sering dinamakan dengan fungsi *controlling*, *monitoring* dan *evaluating*. Definisi *controlling* yang dalam bahasa Indonesia lebih dikenal dengan pengawasan. Schermerhorn dikutip oleh (Sule, Erni Tisnawati dan Saefullah, 2005, hlm. 317).

Pengawasan adalah sebagai proses dalam menerapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut.

Teknik pengawasan dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Berikut penjelasan dari pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung.

- a. Pengawasan Langsung
- b. Pengawasan tidak langsung

Tujuan utama fungsi pengawasan adalah supaya kegiatan itu sesuai dengan standarnya. Menyusun program kerja kepengawasan untuk setiap tahun pada sekolah yang dibinanya, agar setiap langkah yang dilakukan terarah dan tepat sasaran berdasarkan tugas pokok dan tanggungjawab pengawas sekolah.

Terdapat tiga jenis fungsi pengawasan pada umumnya dilakukan manajemen di organisasi. Terutama yang terkait dengan faktor waktu dalam menjalankan fungsi pengawasan. Pengawasan awal (*feedforward controlling*), pengawasan proses (*concurrent controlling*) dan pengawasan akhir (*feedback controlling*). Di bawah ini gambar pengawasan berdasarkan proses kegiatan.

Monitoring dan evaluasi dalam penjaminan mutu internal adalah melakukan evaluasi terhadap sasaran dan proses yang telah dirancang didesain sebelumnya serta melaporkan apa saja hasilnya. Kita mengecek kembali apa yang sudah kita kerjakan, sudahkah sesuai dengan standar yang ada atau masih ada kekurangan, apa saja permasalahan yang dihadapi kemudian dipelajari permasalahan yang ada untuk ditemukan penyebab permasalahan tersebut kemudian mengidentifikasi alternatif pemecahan masalahnya.

Dasar pemikiran yang dikembangkan dalam penelitian yang dilaksanakan tentunya tidak terlepas dari teori-teori yang berkembang baik teori mengenai sistem yang melekat dalam pengelolaan

pendidikan, manajemen pendidikan, strategi pendidikan, mutu pendidikan, dan secara umum teori tentang manajemen. Hal lainnya yang menjadi dasar dalam pengembangan kerangka seperti dibawah ini adalah strategi pemberdayaan guru oleh sekolah yang sudah berlangsung, baik pada level pengelola maupun operasional di tingkat sekolah. Proses kajian ini dikembangkan berdasarkan alur pikir peneliti seperti yang diilustrasikan pada gambar di bawah ini memperlihatkan bahwa proses analisis menggunakan pendekatan konteks, input, proses dan produk serta dampak.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih mengingat tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran dan menganalisis Efektifitas Pengelolaan Pengembangan Profesionalitas Guru oleh Pemerintah Daerah.

Rancangan studi kasus lebih menekankan pada pengungkapan secara rinci dan mendalam terhadap suatu subjek, peristiwa, atau kejadian tertentu, guna memperoleh pengetahuan subjek, peristiwa, kejadian tersebut (Kothari, 2004).

Cresswell (2008, hlm.46) menyebutkan bahwa dalam penelitian kualitatif, peneliti menyandarkan diri pada pandangan partisipan, bertanya dengan mendalam, mengumpulkan data berupa "kata" dari partisipan, menggambarkan dan menganalisis data tersebut serta melakukan penyelidikan secara subyektif.

(Moelang, 2006, hlm. 93) menyimpulkan bahwa "penelitian kualitatif berakar pada latar belakang sebagai kebutuhan, mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, memanfaatkan metode kualitatif, dan mengadakan analisis secara induktif. Sasaran penelitian bersifat deskriptif, lebih berorientasi pada proses daripada hasil, membatasi studi dengan fokus, memiliki seperangkat kriteria untuk memeriksa keabsahan data, dan hasil penelitian disepakati oleh kedua belah pihak yakni peneliti dan subjek penelitian".

Adapun teknik-teknik yang digunakan untuk pengumpulan data di dalam pelaksanaan penelitian ini, sebagaimana berikut:

1. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan cara Tanya jawab yang penulis lakukan secara sistematis berlandaskan tujuan penelitian. Penggunaan wawancara dalam penelitian ini penulis tuju untuk mengkonstruksi

mengenal manusia, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian, dan lain sebagainya.

Tipe wawancara semi terstruktur (semistructure interview) seperti yang disarankan oleh Esterberg (2002) dalam Sugiyono 2010 atau wawancara semi standar sebagaimana dianjurkan oleh Satori dan Komariah (2010:133), akan digunakan penulis. Hal ini disebabkan bahwa wawancara semi struktur memiliki sifat yang cukup relevan untuk memelihara kewajaran suasana dan kebersahajaan proses wawancara sehingga dapat menemukan permasalahan secara lebih terbuka. Maka dari itu tipe wawancara ini termasuk kedalam kategori in depth interview.

Untuk kesuksesan wawancara dalam tahap pengumpulan data pada penelitian ini, peneliti menggunakan langkah-langkah wawancara sebagai berikut: 1) Menetapkan kepada siapa wawancara itu akan dilakukan, 2) Menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan, 3) Mengawali atau membuka alur wawancara, 4) Melangsungkan alur wawancara, 5) Menginformasikan ihtisar alur wawancara, 6) Menuliskan hasil wawancara kedalam catatan lapangan, 7) Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara.

Wawancara secara mendalam digunakan untuk memperoleh informasi lengkap tentang segala hal yang dipikirkan, dirasakan, direncanakan, dan dikerjakan baik oleh sumber partisipan. Untuk memperkaya informasi dalam penelitian maka dilakukan wawancara dengan teknik sampel bola salju (*snowball sampling technique*). Melalui teknik sampel bola salju semua informasi dikumpulkan sehingga bertambah dan berkembang terus sampai pada titik jenuh (informasi tersebut telah terkumpul secara tuntas).

2. Studi Dokumentasi

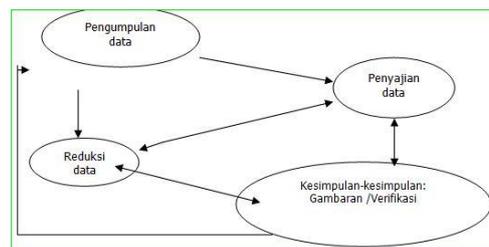
Studi dokumentasi dalam penelitian kualitatif merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara. Studi dokumentasi yaitu mengumpulkan dokumen dan data-data yang diperlukan dalam permasalahan penelitian lalu ditelaah secara intens sehingga dapat mendukung dan menambah kepercayaan dan pembuktian kejadian (Satori dan Komariah, 2010).

Studi dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk memperkuat data wawancara mendalam dan data pengamatan kemudian dianalisis dengan menggunakan telaah teoritik serta dibandingkan dengan studi atau penelitian terdahulu.

Dokumentasi yang dikumpulkan disesuaikan dengan kerangka pemikiran dan fokus penelitian. Proses pengumpulan dokumentasi dilakukan secara terus menerus baik untuk mentriangulasi data yang diperoleh dari teknik wawancara dan observasi maupun menelusuri data yang sulit dikemukakan melalui wawancara.

Menurut Sugiyono (2010, hlm.335), analisis data penelitian kualitatif merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data dalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

1. Pengumpulan Data Tahap ini penulis melakukan pengumpulan data dengan berbagai teknik.
2. Reduksi Data (Data reduction) Pada tahap ini penulis memilih data yang relevan dengan pokok pembicaraan. Data ini diberikan penjelasan singkat, selanjutnya dikelompokkan atau dikategorikan berdasarkan perumusan masalah.
3. Penyajian Data (Data Display) Pada tahap ini penulis menjelaskan hasil analisis yang akan dituangkan dalam bentuk uraian singkat berupa text yang bersifat naratif. Kemudian penulis harus bias menginterpretasi secara keseluruhan apa yang akan ditulis sebagai bahan analisis.
4. Kesimpulan/Verifikasi (Conclusion/Verification) Pada tahap ini penulis dapat menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan. Dan kesimpulan ini merupakan temuan baru berupa model pengelolaan pengembangan profesionalitas guru yang efektif oleh pemerintah daerah. Proses siklus itu dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2

Model Analisis interaktif (Miles & Huberman, 1984)

HASIL PENELITIAN

Proses Kebijakan Teknis Kepala Sekolah

Temuan SMAN 5 Kota Bandung

Setiap awal tahun pembelajaran, SMAN 5 Kota Bandung melakukan rapat untuk membahas dan menetapkan program/ rencana-rencana kedepan tentang pengembangan sekolah berdasarkan visi dan misi yang sudah ditetapkan. Diantara rencana yang sudah ditetapkan adalah antara lain rencana strategis (Renstra) juga termasuk adalah rencana pengembangan sekolah biasa kita kenal dengan RPS lima tahunan serta membuat prediksi RPL satu tahunan, juga kami telah membuat evaluasi diri sekolah diawal tahun, ditengah tahun dan akhir tahun yang didasarkan pada 8 standar pendidikan.

Dalam proses perencanaan kinerja guru, kepala SMAN 5 Kota Bandung mempunyai kebijakan menetapkan perencanaan kinerja guru selalu memperhatikan kebutuhan (*need Assesment*)

memperhatikan visi dan misi dan tujuan pendidikan sekolah, serta analisis jabatan pekerjaan, untuk kemudian menyusun desain struktur yang tepat, sebagai landasan utama dalam menempatkan orang/ guru dalam posisi yang tepat. Hal ini sejalan dengan *the right man in the right job at the right time*. Berkaitan dengan ini Kepala SMAN 5 Kota Bandung menyampaikan: "Dalam merencanakan kinerja guru, saya selaku pimpinan dengan dibantu para guru selalu mengadakan analisis kebutuhan, memperhatikan visi, misi dan tujuan SMAN 5 Kota Bandung dan analisis jabatan pekerjaan. Analisis tersebut dilakukan berdasarkan data-data yang berhasil dikumpulkan dari hasil identifikasi dari tahun-tahun sebelumnya agar kami tepat sasaran dalam merencanakan kinerja guru demi tercapainya visi dan misi sekolah yang sudah ditetapkan". Kode: 1.3c.KS.SMAN.5-W.

Temuan SMA Darul Hikam Kota Bandung

Dalam penjaminan mutu disosialisasikan kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan untuk dipahami melalui rapat dinas, pengumuman pada upacara bendera, pengumuman tertulis yang ditempel di papan pengumuman unit kerja, hal ini disampaikan oleh kepala sekolah bahwa: "...kebijakan teknis pelaksanaan pemberdayaan guru dilakukan dengan menentukan tujuan sebagai acuan dalam pelaksanaan untuk mengontrol pelaksanaan pemberdayaan itu sendiri" Kode:1.1dc.KS.SMA.DH-W. Secara teknis pemberdayaan guru SMAN Darul Hikam Bandung kepala sekolah menunjuk wakil kepala sekolah bidang kurikulum untuk melaksanakan pemberdayaan guru disekolah, "...kebijakan teknis pemberdayaan dilakukan oleh pimpinan yayasan/perguruan sekolah melalui surat penunjukkan WK dilihat dari IPK, dan kompetensi-kompetensi lain" Kode:1.1dc.G.SMA.DH-W.

Pelaksanaan Strategi Pemberdayaan Guru

Implementasi Kurikulum dan Pengajaran

Dalam pengembangan kurikulum dalam proses pendidikan SMAN 5 Bandung bermitra dengan ITB dalam mengembangkan kurikulum sekolah. Sekolah menggandeng dosen-dosen dari perguruan tinggi tersebut untuk mengembangkan mata pelajaran matematika, fisika, kimia dan biologi. (<http://seru.5.sman5bdg.net/id/menu-2.htm>). Kepala menegaskan bahwa keterlibatan beberapa dosen ITB dalam mengembangkan kurikulum SMAN 5 Bandung khususnya untuk mata pelajaran matematika, fisika, kimia, dan biologi. Pengembangan kurikulum 2013 dan CIE (*Cambridge International Examination*). Sistem SKS dalam kurikulum sejak 2008 mendapat bimbingan dari Depdiknas "Kami mendapat pendampingan dari dosen-dosen ITB dan ini

menjadi permasalahan bahwa peserta didik di SMAN 5 yang menjadi tujuan untuk melanjutkan ke ITB hampir 65% sampai dengan 90%" Kode:5.1a.WMM-SMAN.5-W.

SMA Darul Hikam Bandung

Komponen (K-13) yang beragam mengacu pada standar nasional pendidikan untuk menjamin pencapaian tujuan pendidikan nasional. Standar nasional pendidikan terdiri dari Standar Isi, Standar Proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian pendidikan. Dua dari kedelapan standar nasional pendidikan tersebut, yaitu standar isi dan standar kompetensi lulusan merupakan acuan utama bagi satuan pendidikan dalam mengembangkan kurikulum. SMA Darul Hikam Bandung pada hakikatnya, implementasi kurikulum menuntut suatu perubahan terhadap berbagai aspek pendidikan, termasuk reformasi madrasah.

Pendidik dan Tenaga Kependidikan

SMAN 5 Kota Bandung

Standar tenaga pendidik dan kependidikan sekolah bertaraf internasional harus memenuhi standar sarana prasarana dan ditambah indikator kunci kinerja tambahan yaitu: Tenaga pendidik dapat lebih meningkatkan kualitas serta mutu. Sedangkan tenaga kependidikan (personal) merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinu para pegawai di sekolah, sehingga mereka dapat membantu/menunjang kegiatan-kegiatan sekolah (khususnya PBM) secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Peningkatan mutu pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran menekankan pada 4 kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial.

PEMBAHASAN

Kebijakan Teknis Sekolah Strategi pemberdayaan Guru pada SMA Negeri 5 dan SMA Darul Hikam di Kota Bandung

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa kebijakan mutu merupakan kegiatan awal yang dilakukan kepala SMA Negeri 5 Bandung dan SMA Darul Hikam Bandung, MAN 1 Bandung dalam upaya mewujudkan pendidikan yang bermutu, yaitu yang sesuai dengan kebutuhan serta harapan peserta didik untuk melanjutkan studi ke PT Negeri/Swasta favorit maupun dunia kerja, hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Benson (et al., 1991) (dalam Hessel, 2003, hlm. 81) persepsi manajer mengenai manajemen

kualitas ideal dan actual dengan instrument tentang delapan area kritical manajemen kualitas, yaitu peran kepemimpinan, kebijakan kualitas, *training product service design*, manajemen kualitas pemasok, data kualitas dan pelaporan serta hubungan karyawan.

Perencanaan Strategi Pemberdayaan Guru pada SMA Negeri 5 dan SMA Darul Hikam di Kota Bandung.

Di SMA Negeri 5 Kota Bandung kebutuhan perencanaan sumber daya yang tersedia di sekolah dapat dipahami oleh semua guru-guru sebagai layanan profesional terhadap siswa dan akan berdampak positif terhadap kepercayaan dari pihak

pemerintah maupun dari orang tua siswa terhadap institusi pendidikan. Perencanaan yang diawali dengan kegiatan menganalisis kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi dalam pembelajaran, seperti tentang: kompetensi dasar, cara membelajarkan siswa, mensiasati kekurangan fasilitas dan sarana belajar, dan sebagainya, sehingga dapat diketahui berbagai kondisi nyata yang akan digunakan untuk kepentingan pembelajaran. melakukan rapat untuk membahas dan menetapkan program/rencana-rencana kedepan tentang pengembangan sekolah berdasarkan visi dan misi yang sudah ditetapkan.

Berbeda SMA Darul Hikam Bandung, didalam mendesain Program Pengembangan SDM, dilakukan pembagian kerja antara sekolah dan Perguruan dengan mempertimbangkan tupoksi masing-masing dan ketersediaan anggaran. Pembuatan program kegiatan pengembangan guru di sekolah, lebih banyak sekolah. Biasanya kalau ada beberapa kegiatan yang tidak bisa didanai oleh sekolah, itu dilaksanakan oleh perguruan. Seperti kemarin pelatihan mind-mapping, kita panggil ahlinya, itu biayanya cukup tinggi. Sekolah mungkin berat, karena tidak semua sekolah dapat dana dari BOS, nanti sekolah yang memiliki dana lebih ikut nyumbang. Karena jika semuanya dibiayai oleh perguruan berat. Pihak perguruan Darul Hikam membuat desain program berdasarkan kebutuhan sekolah dan berdasar tingkat besar-kecilnya anggaran.

Pelaksanaan Strategi pemberdayaan Guru pada SMA Negeri 5 dan SMA Darul Hikam di Kota Bandung

Untuk kurikulum yang paling berbeda dari kedua sekolah itu adalah SMAN 5 Bandung dan SMA Darul Hikam mengukuhkan dirinya sebagai sekolah mantan RSBI dan terakreditasi A, dimana formulasi standar penyelenggaraan pendidikannya menggunakan rumus SNP + X. SNP adalah standar nasional pendidikan, dan + X adalah standar pendidikan di suatu negara maju atau yang termasuk negara-negara OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*) jika mengaju pada pedoman SBI yang ditetapkan oleh pemerintah. Namun yang terjadi, SMAN 5 Bandung mengembangkan kurikulum sekolahnya (untuk mata pelajaran matematika, fisika, kimia, dan biologi) dengan cara memadukan dengan kurikulum ITB. Lain halnya yang terjadi dengan SMA Darul Hikam Bandung lebih mencoba menyelaraskan dengan konten kurikulum 2013.

Pengawasan Strategi Pemberdayaan Guru pada SMA Negeri 5 dan SMA Darul Hikam di Kota Bandung

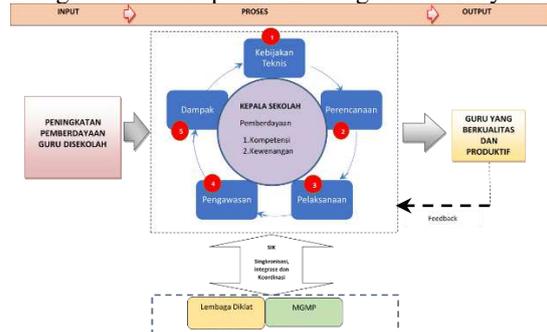
Masing-masing sekolah memiliki visi yang jauh kedepan nampaknya visi SMAN 5 Bandung

memiliki komponen visi yang lengkap, yaitu misi, tujuan, dan nilai. Sekolah menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan kebijakan, tujuan, dan sasaran pemberdayaan guru di sekolah sekolah yang berkaitan dengan mutu kemudian disosialisasikan kepada semua warga sekolah, sehingga tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan, hingga sampai pada kepemilikan karakter mutu oleh warga sekolah. Memiliki kebijakan mutu, visi, misi, tujuan, dan sasaran mutu, memiliki harapan prestasi yang tinggi, dan fokus pada pelanggan (khususnya peserta didik). Sedangkan SMA Darul Hikam hanya terdiri dua komponen saja, yaitu tujuan dan nilai. Kebutuhan pelanggan khususnya prestasi peserta didik dan berlandaskan keislaman, merupakan fokus semua kegiatan sekolah, input proses pelanggan di sekolah utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik dalam pelayanan. Memiliki kebijakan mutu, tujuan, dan sasaran mutu, memiliki harapan prestasi yang tinggi, dan fokus pada pelanggan (khususnya peserta didik).

Dampak Strategi pemberdayaan Guru pada SMA Negeri 5 dan SMA Darul Hikam di Kota Bandung

SMAN 5 Bandung, strategi pemberdayaan guru yang telah dilaksanakan dapat dilihat dari bagaimana dampaknya terhadap kualitas kinerja guru baik mutu akademik, mutu manajerial maupun secara keseluruhannya, kualitas kinerja akademik tercapai 100% lulus sebagai sasaran kualitas guru. Pemberdayaan guru yang ada adalah strategi yang efektif untuk mendapatkan guru profesional pada sekolah unggul. Program pemberdayaan guru pada sekolah unggul, disusun berdasarkan need assesment, mampu menjawab persoalan guru di lapangan, dan mendapat dukungan pemangku kepentingan. Hal yang sama dengan SMA Darul Hikam bandung, strategi pemberdayaan guru yang telah dilaksanakan dapat dilihat dari bagaimana dampaknya terhadap kualitas kinerja guru baik mutu akademik, mutu manajerial maupun secara keseluruhannya, mutu kinerja akademik telah tercapai 100% lulus sebagai sasaran kualitas lembaga.

Bagan1 Model Hipotetik Strategi Pemberdayaan Guru



SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

- Banyak factor yang mempengaruhi pemberdayaan guru disekolah yakni kepemimpinan kepek, iklim kerja, budaya sekolah dan sarana prasarana. Namun yang paling dominan dalam pemerdayaan sekolah adalah kepemimpinan kepek dalam hal: (kebijakan teknis, perencanaan, Pelaksanaan, pengawasan dan dampak)
- Di ke dua sekolah guru sdh dilibatkan dalam penyusunan kebijakan teknis dengan mengutamakan pengembangan/pemberdayaan guru melalui rapat kerja.
- Pemberdayaan guru di dua sekolah tersebut sudah terencana namun aplikasi/pelaksanaannya belum menyeluruh.
- Pengawasan terhadap pemberdayaan guru didua sekolah sudah diarahkan kepada kualitas guru sesuai kreteria dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan(peserta didik, orang tua dan stake holder)

- Dampak dari pemberdayaan di dua sekolah tersebut dapat terlihat pada kualitas kinerja guru yang baik, mutu akademik dan komitmen yang tinggi dari guru dikedua sekolah tersebut untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Rekomendasi

- Disarankan semua sekolah menerapkan strategi pemberdayaan seperti yang telah dilakukan di duasekolah tersebut yakni melibatkan guru dan memberi kepercayaan dalam mengembangkan sekolah. seperti program *learning organization* (school based inset)
- Disarankan semua sekolah dapat menyusun rencana pemberdayaan guru guna meningkatkan kualitas sekolah
- Dalam pelaksanaan hendaknya dibuat merata bergantian
- Pengawasan pemberdayaan harus dioptimalkan .

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, Isbandi Rukminto. (2013). *Pemberdayaan Pengembangan Masyarakat dan Intervensi Komunita*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung :Remaja Rosdakarya.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke Tujuh. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Arif Rohman. (2009). *Memahami Pendidikan dan Ilmu Pendidikan*. Yogyakarta: Laks Bang Mediatama.
- Arikunto, Suharsimin. (2004). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Bandung: Rineka Cipta.
- Balamuralikrishna, RadhadanDugger, John C. (2010). *SWOT Analisis : A Management Tool For Initiating News Programs in Vocational Schools*. *Journal Of Vocational and Tehnical Education*
- Bambang Wahyudi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita Bandung.
- Daryanto. (2011). *Sari Kuliah Manajemen Pemasaran*. Bandung: PT Sarana Tutorial Nurani Sejahtera.
- Datje Rahajoekoesoemah. *Kamus Belanda-Indonesia*. Jakarta.
- Dr. H. Suwatno, M.Si. & Donni Juni Priansa, S.Pd., S.E., M.M. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi dan Bisnis*. Cetakan Ke-2. Bandung: CV Alfabeta.
- Drs. H. Malayu, S.P. Hasibuan. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Cetakan 9. PT Bumi Aksara.
- Edwin B. Flippo. (2011). *Personel Management (Manajemen Personalia)*. Jakarta: Edsi VII Jilid II, Terjemah Alphonso S, Erlangga.
- Engkoswara dan Komariah, Aan. (2011). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Erni Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media, *Edisi Pertama*.
- FakryGaffar. (2005). *Perencanaan Pendidikan, TeoridanMetodologi*. Jakarta: PPLPTK Dirjen Dikti Depdikbud.

- Faslih Jalal dan DedI Supriadi. (2001). *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita.
- Fatta, N. (2006). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Andira.
- Friedlander, Walter. A. (1980). *Concepts and Methods Of Social Work*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- GouzaliSaydam, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource) Suatu Pendekatan Mikro*, Djanbatan, Jakarta.
- Hani, T. Handoko. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Edisi Kedua. BPFE.
- Handoko T. Hani. (2002). *Manajemen: Edisi Kedua*, Cetakan Ketigabelah. Yogyakarta: BPFE.
- Hikmat, Harry. (2010). *Strategi Pemberdayaan Masyarakat*. Bandung: Humaniora Utama Press.
- Herujito, Yayat M. (2006). *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Hoy, W.K & Miskel, C.G. (2008). *Educational Administration : Theory, Research, and Proctive*, Singapore: Mc Graw Hill
- Johnsen B.H. (2001). *Education-Special Needs: Education An Intruduction*. Olso: Unipb Forloy.
- Kenneth N. and IlonaJurgensGenovois. (2006). *Cross-national Studies Of The Quality Of Education : Planning Their Desaign and Managing Their Impact*.
- Langeveld, M.J. (1980). *Pedagogik Teoritis dan Sistematis*, Ahli Bahasa Firmansyah, Bandung: Jemmars
- Lawang, M.Z. (1995). *Teori Sosiologi Klasik dan Modern*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Lenunburg, Fred C dan Beverly J. Lrby.(2006). *The Pricipalship Vision to Action*. USA: Cengage Learning.
- Mulyasa, E. (2004). *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2006). *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Rosdakarya.
- Moleong, L.J. (2006). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L.J. (2007). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nanang, Fattah. (2006). *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. Cetakan Keempat
- Nasution. (2002). *Metode Research: Penelitian Ilmiah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Nasution. (2003). *Metode Research: Penelitian Ilmiah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Nasution. (2011). *Metode Research: Penelitian Ilmiah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ngalim Purwanto. (2006). *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ngalim Purwanto. (2009). *Evaluasi Hasil Belajar*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Nilasari Irma, Sri Wiludjeng. (2006). *Pengantar Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Noeng Muhadjir.(2003). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Penerbit Rave Sarasin, Yogyakarta.
- Ospina, Sonia. (2004). *Qualitative Research*. New York: New York University.
- Pardede, P. M. (2007). *Manajemen Operasi dan Produksi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Panggabean, S., Mutiara.(2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Prof. Dr. Soekidjo Notoatmodjo. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- P. Siagian, Sondang. (2002). *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*. Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Rinaldy Munir. (2008). *Belajar Ilmu Kriptografi*. Yogyakarta: Andi
- Rivai, Veithzal. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teorike Praktik*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teorike Praktik*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

- Robert L. Mathis & John H. Jackson. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 2 Ahli Bahasa. Salemba Empat: Jakarta
- R, C Kothari. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*. New Delhi: New Age Publisher
- Sadili Samsudin. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: CV Pustaka Setia.
- Salli, Edward. (2005). *Manajemen Mutu Pendidikan*, Terjemah: Ahmad Ali Riyadi Fahrurrozi. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Sallis, Edward. (2007). *Manajemen Mutu Pendidikan*, Terjemah: Ahmad Ali Riyadi Fahrurrozi. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Sagala. (2005). *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala. (2009). *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Sanjaya, Winna. (2008). *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Satori, Djam'an dan Komariah, Aan. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sedarmayanti. (2004). *Pengembangan Kepribadian Pegawai*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Sahertian, Piet A. (2000). *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Mengembangkan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sihotang. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pradnya Paramitha.
- Sinulingga, S. (2010). *Analisis dan Rekayasa Produktivitas*. Medan.
- Suhartono, Edi. (2005). *Analisis Kebijakan Publik: Panduan Praktis Mengkaji Masalah dan Kebijakan Sosial*. Alfabeta: Bandung.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabet.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabet.
- Sukmadinata dkk. (2006). *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT Remaja Rosdakarya.
- Syafaruddin dan Irawan Nasution. (2005). *Manajemen Pembelajaran*. Jakarta: Quantum Teaching.
- Syafaruddin. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-2. Yogyakarta: BPF EYogyakarta.
- Tilar, H.A.R. (2008). *Manajemen Pendidikan Nasional*. Jakarta: Kompas.
- Trianto. (2006). *Model-model Pembelajaran Inovatif Berorientasi Konstruktivistik*. Jakarta Prestasi Pustaka.
- Umedi. (2008). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka., hal 35
- Zainal Asril. (2010). *Microteaching*. Jakarta: Rajawali Pers