

BAB II

KAJIAN TEORI DAN PENELITIAN YANG RELEVAN

A. Manajemen Peningkatan Mutu SDM Guru.

1. Definisi Manajemen Peningkatan Mutu.

Mutu adalah ide yang sudah ada dihadapan kita. Mutu telah banyak dibicarakan orang.¹ Mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.

Sedangkan **Manajemen peningkatan mutu sekolah** adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada sekolah itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data kuantitatif & kualitatif, dan pemberdayaan semua komponen sekolah untuk secara berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat.

Dalam Peningkatan Mutu terkandung upaya:

1. Mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah baik kurikuler maupun administrasi,
 2. Melibatkan proses diagnose dan proses tindakan untuk menindak lanjuti diagnose,
 3. Memerlukan partisipasi semua pihak: Kepada sekolah, guru, staf administrasi, siswa, orang tua dan pakar.
- b. Pengertian manajemen sumber daya manusia.

Untuk memahami konsep manajemen sumber daya manusia, kita lebih dahulu harus mengerti arti manajemen dan sumber daya manusia.

Berbagai definisi tentang manajemen telah banyak dikemukakan. Sebagai suatu ilmu, konsep manajemen bersifat universal dengan menggunakan kerangka

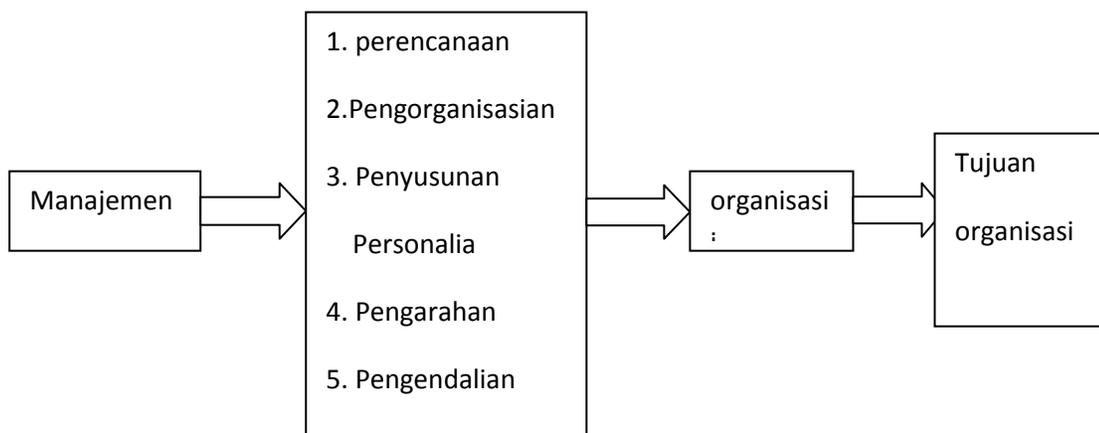
¹ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010) h. 32.

berpikir keilmuan, mencakup kaidah-kaidah, dan prinsip-prinsipnya. Apabila seorang manajer mempunyai pengetahuan dasar-dasar manajemen dan cara-cara menerapkannya, ia akan dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen secara efektif.

c. Manajemen

Apakah sebenarnya manajemen itu? Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris, *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Kata *manage* itu sendiri berasal dari bahasa Italia, *maneggio*, yang diadopsi dari bahasa Latin *managiare*, yang berasal dari kata *manus*, yang artinya tangan. Konsep manajemen tidaklah mudah untuk di definisikan. Sampai sekarang belum ditemukan definisi manajemen yang benar-benar dapat diterima secara universal.

Apabila membuat suatu pembatasan atau definisi tentang manajemen, dapatlah dikemukakan sebagai berikut, ” Bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*)”.²



Gambar 2. Proses manajemen³

² Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 16

³ *Ibid*, h. 16

manajemen pada dasarnya adalah upaya mengatur segala sesuatu (sumber daya) untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam kegiatan mengatur ini kemudian timbul beberapa masalah. Siapa yang mengatur, mengapa harus diatur dan apa tujuan pengaturan tersebut. Dari pernyataan tersebut maka diperlukan kegiatan mempelajari, mendalami, dan mempraktikkan dan konsep manajemen secara baik sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik.

Karena sifat pengaturan melekat pada manajemen, maka banyak orang yang mengartikan manajemen sebagai *tata laksana* atau *ketatalaksanaan*, yaitu suatu kegiatan mengatur, membimbing, dan memimpin orang-orang yang menjadi bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari uraian tersebut tampak bahwa dalam manajemen terdapat dua hal penting, yaitu:

- 1). *Jabatan*, yaitu kedudukan-kedudukan yang disediakan bagi orang-orang yang memenuhi syarat dan keahlian dalam jabatan tersebut.
- 2). *Job*, yaitu pekerjaan merencanakan, mengatur, mengarahkan, melaksanakan dan mengawasi atau mengendalikan jalannya kegiatan dalam pencapaian tujuan tertentu.⁴

Beberapa definisi manajemen menurut para ahli manajemen.

- a) S.P Hasibuan dalam bukunya *Manajemen Dasar*, pengertian dan masalah mengemukakan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.⁵
- b) *Harlod Koonts* dan *Cyril O' Donnel* dalam bukunya *Principles of Management and Analyses of Management function* mengemukakan bahwa "manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.
- c) *Patterson* dan *E.G. Plowman*, dalam bukunya *Business Organization and Management*, mendefinisikan manajemen sebagai berikut: Manajemen

⁴ Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h.16

⁵ *Ibid*, h. 17

sebagai suatu teknik sehingga maksud dan tujuan dari sekelompok manusia tertentu dapat ditetapkan, dijelaskan dan dijalankan.

- d) *G.R. Terry* dalam bukunya *Principles of Management* mendefinisikan manajemen sebagai berikut” Manajemen adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya.
- e) *Ralph Currie Davis* dalam bukunya *Fundamentals of Top Management* mendefinisikan manajemen adalah fungsi-fungsi dari pimpinan eksekutif dimana pun berada.
- f) *Peter F. Drucker* dalam bukunya *Management Tasks, Responsibility and Practies* menyebutkan bahwa manajemen harus memberikan arah pada lembaga yang dikelolanya. Ia harus memikirkan misi lembaga itu, menetapkan sasaran-sasaran, dan mengorganisasikan sumber-sumber daya yang ada untuk tujuan-tujuan yang telah digariskan oleh lembaga tersebut.
- g) *Laurence A. Appley*, dalam bukunya *Leadership on the Job* manajemen adalah seni pencapaian tujuan yang dilakukan melalui usaha orang lain.
- h) *John D. Millet* dalam bukunya *Management in the public service* menyebutkan manajemen adalah proses pembimbingan dan pemberian fasilitas terhadap pekerjaan-pekerjaan yang terorganisir dalam kelompok formal untuk mencapai suatu tujuan yang dikehendaki.
- i) *H.R Light* dalam bukunya *The Nature of management* menyebutkan” manajemen adalah kerangka pengetahuan tentang kepemimpinan yang mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian material, mesin-mesin dan uang untuk mencapai tujuan secara optimal.⁶

⁶ *Ibid*, h. 18

- j) Frans Sadikin menyebutkan bahwa manajemen adalah proses untuk menciptakan, memelihara dan mengoperasikan organisasi perusahaan dengan tujuan tertentu melalui upaya manusia yang sistematis, terkoordinasi, dan kooperatif. Proses penentuan asas-asas perusahaan yang menjadi batasan, pedoman dan penggerak bagi setiap manusia dalam perusahaan sudah termasuk dalam pengertian manajemen.
- k) Sondang P. Siagian dalam bukunya *Administrasi Pembangunan* menyebutkan, manajemen adalah kemampuan dan keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.
- l). *Prof. Oey Liang Lee* dalam bukunya beberapa aspek dari personalia, Manajemen dari perusahaan Bumi Putera menyebutkan, manajemen adalah seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengontrolan atas *human* dan *natural resources* untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Dalam konteks ini perencanaan dijelaskan mengenai alasan diperlukan manajemen adalah:

- a) Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan pribadi, kelompok, organisasi atau perusahaan.
- b) Manajemen dibutuhkan untuk menciptakan keseimbangan diantara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi atau perusahaan, seperti pengusaha dan karyawan, kreditur dan nasabah, atau masyarakat dan pemerintah.
- c) Manajemen dibutuhkan untuk mencapai efisiensi dan produktivitas kerja organisasi atau perusahaan.⁷

Apabila ditinjau akan pentingnya sumber daya manusia bukan hal yang baru. manusia hidupnya selalu memikirkan cara memperoleh bahan pangan, sandang dan papan. Peradaban manusia berpangkal pada usaha mengolah dan memanfaatkan

⁷ *Ibid*, h. 20

sumber daya alam yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan dan mempertahankan hidupnya.

Sumber daya pernah di definisikan sebagai alat untuk mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan yang ada. Perkataan sumber daya (*resources*) merefleksikan *appraisal* manusia. Perkataan sumber daya tidak mengacu pada suatu benda atau substansi, melainkan pada suatu fungsi operasional untuk mencapai tujuan tertentu, seperti memenuhi kebutuhan dan kepuasan. Dengan kata lain sumber daya merupakan suatu abstraksi yang mencerminkan appraisal manusia dan berhubungan dengan suatu fungsi atau operasi.

Siapapun yang mengelola organisasi akan mengolah berbagai sumber daya untuk meraih tujuan organisasi tersebut. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dapat dikategorikan atas enam tipe sumber daya (6M), yaitu:

- a. *Man* (manusia)
- b. *Money* (finansial)
- c. *Material* (fisik)
- d. *Machine* (teknologi)
- e. *Method* (metode)
- f. *Market* (pasar)⁸

Aset yang paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi atau perusahaan dan harus diperhatikan dalam manajemen adalah tenaga kerja atau manusia (sumber daya manusia). Terminologi sumber daya manusia (*human resources*) merujuk kepada orang-orang yang bekerja di dalam organisasi. Tatkala para manajer terlibat dalam aktivitas sumber daya manusia sebagai bagian dari pekerjaannya, mereka berupaya memfasilitasi kontribusi yang disodorkan oleh orang-orang untuk mencapai rencana dan strategi organisasi. Signifikansi upaya sumber daya manusia bermuara pada kenyataan bahwa manusia merupakan elemen yang senantiasa ada

⁸ *Ibid*, h. 21

didalam setiap organisasi. Mereka inilah yang bekerja membuat tujuan, mengadakan inovasi, dan mencapai tujuan organisasi.

2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Apakah manajemen sumber daya manusia itu? Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, Dan hubungan ketenagakerjaan dan melibatkan semua praktik manajemen yang dapat mempengaruhi secara langsung terhadap organisasi.

Empat hal penting berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia adalah:

- a) Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan sumber daya manusia dengan perencanaan.
- b) Tanggung jawab pengelolaan sumberdaya manusia tidak lagi menjadi tanggung jawab manajer khusus, tetapi manajemen secara keseluruhan.
- c) Adanya perubahan dari hubungan serikat pekerja manajemen menjadi hubungan manajemen karyawan.
- d) Terdapat aksentuasi pada komitmen untuk melatih para manajer agar dapat berperan optimal sebagai penggerak dan fasilitator.⁹

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah Ilmu seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.¹⁰

Berikut ringkasan tiga penelitian utama: kerangka analitis yang digunakan **Richard Pascale** dan **Anthony Athos, Simon dan Schuster** (1981) berdasarkan tujuh unsur mencapai keunggulan, yaitu:

⁹ SadiliSamsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* h. 23

¹⁰ Taufiq Rachman, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Citapustaka, 2009), h.1

1. Strategi: rencana untuk mencapai sasaran yang telah dikenali;
2. Struktur: sifat struktur organisasi fungsional, desentralisasi dan sebagainya;
3. Sistem: hal yang bisa dilakukan untuk memproses dan menyampaikan informasi;
4. Staf: kategori orang yang dipekerjakan;
5. Gaya: bagaimana manajer berperilaku dalam mencapai sasaran organisasi;
6. Keterampilan: kecakapan karyawan utama;
7. Sasaran atasan: arti/konsep bimbingan yang diinspirasi organisasi kepada anggota, yaitu nilai;

Peters dan **waterman** meneliti 75 perusahaan yang sudah sangat maju;

Mereka mengenali delapan sifat perusahaan pembaharu yang baik, yaitu:

- a. Curiga untuk bertindak;
- b. Dekat dengan pelanggan;
- c. Otonomi dan keusahawanan;
- d. Produktivitas melalui orang;
- e. Didorong oleh nilai dan tindakan;
- f. Berpegang kepada pekerjaan;
- g. Bentuk sederhana, 'karyawan sedikit';
- h. Bersifat ketat dan longgar secara bersamaan;

Ada delapan sifat keunggulan dalam organisasi yaitu:

- 1) Kepemimpinan;
- 2) Otonomi;
- 3) Pengendalian;
- 4) Keterlibatan;
- 5) Orientasi pasar;
- 6) Kembali ke hal dasar dan tinggal disana;
- 7) Pembaharuan;

8) Integritas (*Weidenfeld dan Nickholson, 1984*);

Sasaran program pengembangan organisasi adalah: memperbaiki efektivitas organisasi untuk berfungsi dan menjawab perubahan, yaitu:

1. Keseluruhan organisasi, sub bagian dan setiap individu, melaksanakan pekerjaan berdasarkan sasaran dan rencana dan berusaha mencapainya.
2. Bentuk mengikuti fungsi (masalah, tugas, atau proyek yang menentukan bagaimana cara pengorganisasian sumber daya manusia).
3. Keputusan dibuat dengan atau didekat sumber informasi, tanpa memperhatikan tempat sumber ini pada diagram organisasi.
4. Sistem penghargaan dijalankan sedemikian rupa sehingga manajer dan pengawas dihargai (dan dihukum) berdasarkan: keuntungan jangka pendek atau hasil produksi, pertumbuhan dan perkembangan bawahan mereka, dan menciptakan kelompok kerja bergairah.
5. Komunikasi ke samping atau vertikal relatif tidak terganggu.
6. Kegiatan kalah atau menang yang tidak layak antara individu dan kelompok (persaingan) dijaga hingga sekecil mungkin.
7. Adanya 'benturan' tinggi mengenai tugas dan proyek, dan sedikit energi terbuang untuk masalah antar pribadi, karena hal tersebut umumnya sudah teratasi.
8. Organisasi dan bagian-bagiannya berinteraksi satu sama lain dan dengan lingkungan lebih luas.
9. Ada nilai yang dibagi bersama, dan strategi manajemen untuk mendukungnya, yang mencoba membantu setiap orang (atau unit) dalam organisasi memelihara integritas dan keunikan dalam lingkungan bebas.
10. Organisasi dan anggotanya bekerja dengan cara "penelitian tindakan". Hal umum yang dilakukan adalah membangun mekanisme umpan balik agar

setiap individu dan kelompok dapat belajar dari pengalaman sendiri (*Richard Brekard*).¹¹

Fungsi-fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan kedisiplinan, dan pemberhentian. Tujuannya adalah agar perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari persentase tingkat bunga bank. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia dipasar, sedang pemerintah selalu berharap mendapatkan pajak.

Menurut *Edwin B. Flippo* manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

Selanjutnya dijelaskan oleh *Andrew F. Sikula*, bahwa:

Administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang kedalam kedalam suatu perusahaan. Implementasi tenaga kerja manusia adalah pengadaan, pemeliharaan, penempatan, indoktrinasi, latihan dan pendidikan sumber daya manusia (human resources atau man power).¹²

Implementasi sumber daya manusia adalah: *recruitment* (pengerahan), *selection* (pilihan), *training* (penggembleng), *education* (pendidikan), *placement* (penempatan tenaga), *indoctrination* (indoktrinasi) dan *development* (perkembangan).

Selain itu *Michel J. Jucius*, menjelaskan bahwa:

Manajemen personalia adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemamfaatan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga:

¹¹ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 140

¹² Rachman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 2

- a). Tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secara efisiensi dan efektif.
- b). Tujuan semua pegawai dilayani sampai tingkat yang optimal.
- c). Tujuan masyarakat diperhatikan dan dilayani dengan baik.¹³

1. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan dan pemimpin.

a. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

b. Karyawan

Karyawan adalah kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, system, proses, dan tujuan yang ingin dicapai. Lalu siapakah sebenarnya yang disebut karyawan itu?

Karyawan merupakan penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas karyawan operasional dan karyawan manajerial (pimpinan).

1). Karyawan Operasional

Karyawan Operasional adalah setiap orang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.

2). Karyawan Manajerial

Karyawan Manajerial adalah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan

¹³ *Ibid*, h.3

perintah. Mereka mencapai tujuannya melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Karyawan manajerial ini dibedakan atas manajer lini dan manajer staf.

c. Pemimpin atau Manajer

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya. Asas-asas kepemimpinan adalah bersikap tegas dan rasional, bertindak konsisten dan berlaku adil dan jujur.

Ada dua pendapat yang membedakan manajer lini dan manajer personalia, yaitu: dikemukakan oleh *E.L. Trist*, yaitu:

Manajer lini dalam memimpin perusahaan dengan pendekatan *social system* dan *technical system* atau pendekatan sistem pendekatan sosio teknik, agar interaksi atas dan bawahan harmonis dalam mewujudkan hasil yang optimal.¹⁴

Kemudian *Chester I. Barnard* menjelaskan bahwa:

Manajer personalia pendekatannya hanya dengan sistem kerja sama sosial atau *cooperative social system approach*, sebab dalam pelaksanaan tugas-tugasnya tidak menyangkut metode kerja, mesin-mesin dan *equipment*, karena dia tidak merealisasikan tujuan perusahaan secara langsung.¹⁵

Maka dapat dikatakan apabila seorang manajer dapat memimpin karyawannya maka ia harus dapat memberikan dorongan, bimbingan, pengarahan, bimbingan, penyuluhan, pengendalian, keteladanan, dan bersikap jujur serta tegas, agar para bawahan mau bekerjasama dan bekerja secara efektif untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

2. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Defenisi manajemen telah kita bicarakan sebelumnya maka manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-

¹⁴ Rachman, *Manajemen Sumber Daya Manusia* h. 4

¹⁵ *Ibid*, h. 4

orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

Dalam MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif, sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description* (gambaran pekerjaan), *job specification* (perencanaan yang terperinci), *job requirement* (sarat pekerjaan), dan *job evaluation* (penilaian pekerjaan).
- b. Menetapkan penarikan seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the raigh job* (kebenaran manusia itu dipengaruhi jabatan akhir keadilan itu penjara bagi manusia).
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik pertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur persion, pemberhentian dan pesangonnya.

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan

kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

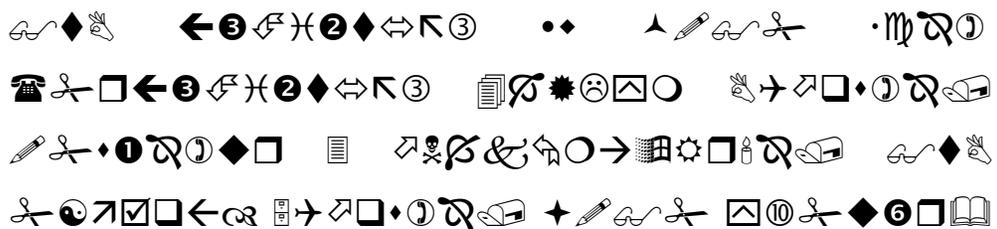
3. Fungsi MSDM

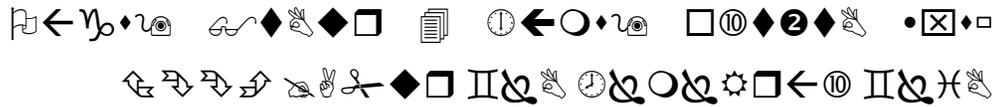
Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

a. Perencanaan (*Human Resources Planning*)

Perencanaan (*Human Resources Planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan. Oleh karena itu, perubahan yang hendak dilakukan agar sampai pada tujuan dengan efektif dan efisien, harus direncanakan terlebih dahulu setidaknya-tidaknya, ada upaya untuk membangun cita-cita kedepan dengan kapasitas yang dimiliki. Dengan demikian langkah-langkah yang hendak ditempuh tersusun rapi beserta langkah alternatif yang disediakan. Kebiasaan untuk menyusun rencana merupakan sikap positif untuk menunjukkan perubahan. Hal ini karena perubahan nasib seseorang sangat ditentukan oleh individu atau kaum itu sendiri. Firman Allah swt:





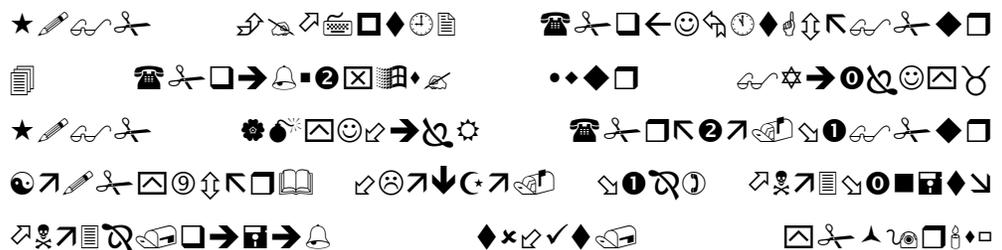
11. Artinya: Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan[768] yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.¹⁶

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut.

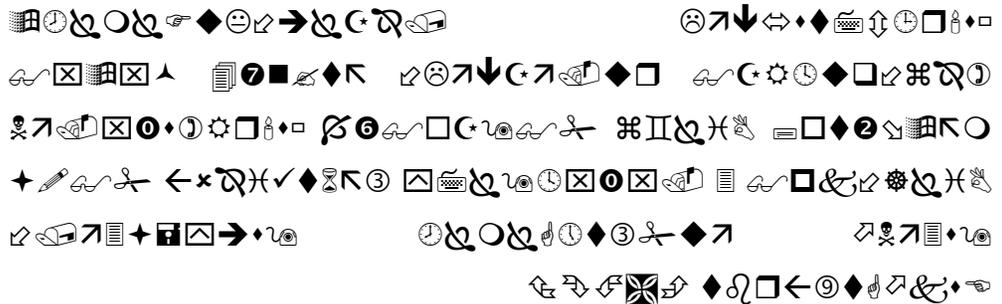
Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas yang harus dikerjakan, pekerja yang harus mengerjakannya, pengelompokan tugas-tugas tersebut, orang yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, dan tingkatan yang berwenang untuk mengambil keputusan.

Akan tetapi, bagi seorang muslim yang bertauhid ketika berorganisasi, ia selalu mendasarkannya pada perintah Allah swt. Bahwa sesungguhnya kaum muslim harus tetap bekerja sama.¹⁷ Allah swt. Berfirman:



¹⁶ Q. S. Ar-Ra'd (13) :11.h.226

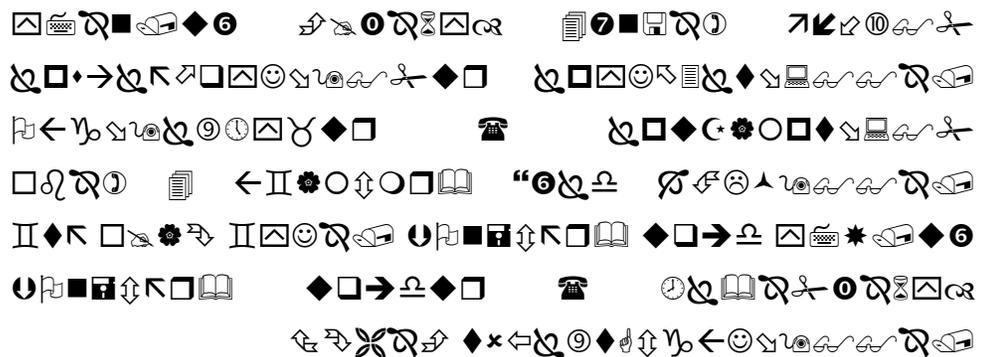
¹⁷ Undang Ahmad Kamaluddin, Muhammad Alfian, *Etika Manajemen Islam*, h.33



103. Artinya: Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk. ¹⁸

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.



125. Artinya: Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah[845] dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang

¹⁸ Q.S. Ali ‘Imran (4): 103.

lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.¹⁹

Selain itu Allah swt. juga memerintahkan agar manusia senantiasa saling mengingatkan agar berbuat baik dan bekerja dengan benar. Sebagaimana yang tercatat dalam Al-Qur'an:

﴿مَنْ يَشْرِكْ بِاللَّهِ فَقَدْ ضَلَّ ضَلًّا عَظِيمًا﴾ ﴿مَنْ يَشْرِكْ بِاللَّهِ فَقَدْ ضَلَّ ضَلًّا عَظِيمًا﴾ ﴿مَنْ يَشْرِكْ بِاللَّهِ فَقَدْ ضَلَّ ضَلًّا عَظِيمًا﴾
 ﴿مَنْ يَشْرِكْ بِاللَّهِ فَقَدْ ضَلَّ ضَلًّا عَظِيمًا﴾ ﴿مَنْ يَشْرِكْ بِاللَّهِ فَقَدْ ضَلَّ ضَلًّا عَظِيمًا﴾ ﴿مَنْ يَشْرِكْ بِاللَّهِ فَقَدْ ضَلَّ ضَلًّا عَظِيمًا﴾
 ﴿مَنْ يَشْرِكْ بِاللَّهِ فَقَدْ ضَلَّ ضَلًّا عَظِيمًا﴾ ﴿مَنْ يَشْرِكْ بِاللَّهِ فَقَدْ ضَلَّ ضَلًّا عَظِيمًا﴾ ﴿مَنْ يَشْرِكْ بِاللَّهِ فَقَدْ ضَلَّ ضَلًّا عَظِيمًا﴾
 ﴿مَنْ يَشْرِكْ بِاللَّهِ فَقَدْ ضَلَّ ضَلًّا عَظِيمًا﴾ ﴿مَنْ يَشْرِكْ بِاللَّهِ فَقَدْ ضَلَّ ضَلًّا عَظِيمًا﴾ ﴿مَنْ يَشْرِكْ بِاللَّهِ فَقَدْ ضَلَّ ضَلًّا عَظِيمًا﴾

104. Artinya: Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar[217]; merekalah orang-orang yang beruntung.²⁰

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian (*controlling*) kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan (*development*)

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

¹⁹ Q.S. Ali 'Imran (4): 103.

²⁰ Undang Ahmad Kamaludin, *Etika Manajemen Islam* , h. 34

g. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta kepedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan

perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang No.12 Tahun 1964.²¹

Pada saat tertentu seorang pegawai tidak puas bergabung dalam organisasi sehingga mengundurkan diri atau berhenti.

Masalah-masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan : *Masalah pertama* sikap mental para pengelola pendidikan, baik yang memimpin maupun yang dipimpin. Yang dipimpin bergerak karena “perintah” atasan, bukan Karena rasa tanggung jawab. Yang memimpin sebaliknya, tidak memberi kebebasan berinisiatif, mendelegasikan wewenang. Sikap mental bawahan yang bekerja bukan atas tanggung jawab, tetapi hanya karena diperintah atasan akan membuat pekerjaan yang dilaksanakan hasilnya tidak optimal. Guru hanya bekerja berdasarkan petunjuk dari atas, sehingga guru tidak bisa berinisiatif sendiri. Sementara itu pimpinan sendiri punya sikap mental yang negatif dimana ia tidak bisa memberikan kesempatan bagi bawahan untuk berkarir dengan baik, bawahan harus mengikuti pada petunjuk atasan, bawahan yang selalu dicurigai, yang tidak bisa bekerja sesuai dengan caranya.

Masalah kedua dalam manajemen mutu pendidikan adalah tidak adanya tindak lanjut dari evaluasi program. Hampir semua program dimonitor dan dievaluasi dengan baik, namun tindak lanjutnya tidak dilaksanakan. Akibatnya pelaksanaan pendidikan selanjutnya tidak di tandai oleh peningkatan mutu.

Program peningkatan mutu pendidikan tidak akan jalan jika setelah diadakannya monitoring dan evaluasi tanpa ditindaklanjuti.

Fungsi pengawasan (*controlling*) dalam manajemen berguna untuk membuat agar jalannya pelaksanaan manajemen mutu sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Pengawasan bertujuan untuk menilai kelebihan dan kekurangan. Apa-apa yang salah ditinjau ulang dan segera diperbaiki. Tidak adanya tindak lanjut bisa disebabkan karena rendanya etos kerja para pengelola pendidikan,

²¹ Rachman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h.7.

iklim organisasi yang tidak menyenangkan. Mengenai etos kerja Pidarta (1998), mengutip hasil penelitian Internasional bahwa Indonesia sebagai bangsa termalas nomor tiga dari 42 Negara termalas didunia. Namun Pidarta mendukung temuan Muchoyar (1995) yang menyatakan etos kerja dosen dan karyawan IKIP cenderung rendah;

Agar program dapat dimonitor dan ditindaklanjuti maka perlu melibatkan semua pihak untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan yang terbuka dan demokratis yang melibatkan seluruh *stakeholders* di dewan sekolah. Asumsinya jika seseorang siundang untuk mengambil keputusan, maka ia kan merasa di hargai, dilibatkan memiliki, bertanggung jawab. Pelibatan *stakeholders* didasarkan keahlian, batas kewenangan , dan relevansinya dengan tujuan pengambilan keputusan. *Masalah ketiga* adalah gaya kepemimpinan yang tidak mendukung. Pada umumnya pemimpin tidak menunjukkan pengakuan dan penghargaan terhadap keberhasilan kerja stafnya. Hal ini menyebabkan staf bekerja tanpa motivasi.

Gaya kepemimpinan yang tidak mendukung akan mengakibatkan gagalnya pelaksanaan manajemen peningkatan mutu. Kepala sekolah senantiasa memahami sekolah sebagai suatu sistem organik. Untuk itu **kepala sekolah harus lebih berperan sebagai pemimpin** dibandingkan sebagai manager, Sebagai leader. Firman Allah Surat al-Maidah ayat 8;



Artinya: Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk Berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan²²

Kepala sekolah harus memperhatikan pembinaan sumberdaya manusia dalam organisasi yaitu:

- 1) Banyak mengarahkan dari pada mendorong
- 2) Lebih bersandar pada kerjasama/kemitraan dalam menjalankan tugas dibandingkan bersandar pada kekuasaan atau SK.
- 4) Senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi.

Bukannya menciptakan rasa takut.

5) Senantiasa menunjukkan bagai mana cara melakukan sesuatu dari pada Kepala sekolah merupakan salah satu sumber daya sekolah yang disebut sumber daya manusia jenis manajer (SDM-M) yang memiliki tugas dan fungsi mengkoordinasikan dan menyerasikan sumber daya manusia jenis pelaksana melalui sejumlah input manajemen agar SDM-P menggunakan jasanya untuk bercampur tangan dengan sumber daya selebihnya, sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan baik, untuk menghasilkan output yang diharapkan. Masalah keempat adalah kurangnya rasa memiliki pada para pelaksana pendidikan. Perencanaan strategis yang kurang dipahami para pelaksana, dan komunikasi dialogis yang kurang terbuka. Prinsip “melakukan sesuatu secara benar dari awal“ belum membudaya. Pelaksanaan pada umumnya akan membantu suatu kegiatan, kalau sudah ada masalah yang timbul. Hal inipun merupakan kendala yang cukup besar dalam peningkatan dan pengendali mutu (M. Jusuf Hanafiah dkk,1994). Untuk itu perlu ditanamkan kepada warga sekolah untuk mempunyai “ rasa memiliki menunjukkan bahwa ia tahu sesuatu.

- 6) Senantiasa mengembangkan suasana antusias bukannya mengembangkan suasana yang menjemukan.

²² Ahmad Hatta, *Tafsir Qur'an Perkata Dilengkapi Dengan Asbabun Nuzul dan Terjemah Almaidah* ayat 8 (Magfirah Pustaka 2006), h.108

7) Senantiasa memperbaiki kesalahan yang ada dari pada menyalahkan kesalahan pada seseorang , bekerja dengan penuh ketangguhan.

Bangga terhadap sekolahnya. Hal ini bisa terlaksana jika para warga sekolah itu merasa puas terhadap pelayanan sekolah. Keberhasilan sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal.

4. Sekolah Dikatakan Berhasil Jika Mampu Memberikan Pelayanan Yang melebihi pelanggan.

- a. Siswa puas dengan layanan sekolah, antara lain puas dengan pelajaran yang diterima, puas dengan perlakuan oleh guru maupun pimpinan, puas dengan fasilitas yang disediakan sekolah. Pendek kata, siswa menikmati situasi sekolah;
- b. Orang tua siswa puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orang tua, misalnya puas karena menerima laporan periodik tentang perkembangan siswa maupun program-program sekolah;
- c. Pihak pemakai/ penerima lulusan (perguruan tinggi, industri, masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan kualitas sesuai harapan;
- d. Guru dan karyawan puas dengan pelayanan sekolah, misalnya pembagian kerja, hubungan antar guru/karyawan/pimpinan, gaji/honorarium, dan sebagainya. (Depdikbud:2000).

Pengembangan Sumber Daya Manusia SDM

Usaha pengembangan merupakan bagian dari kerja pimpinan madrasah yang lebih dikenal dengan istilah Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi.²³

Perencanaan adalah membuat sebuah target-target yang akan dicapai atau diraih di masa depan. Dalam sebuah organisasi merencanakan adalah suatu **proses**

²³ Hani, T. Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2 (Yogyakarta: BPFE, 1987), h.4

memikirkan dan menetapkan secara matang arah, tujuan dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya dan metode/teknik yang tepat.²⁴

Merencanakan pada perinsipnya adalah membuat keputusan atau kebijakan-kebijakan (*policy*). *Policy is “any plan or course of action adopted by government, political party, business or the like, designed to influence and determinine decsion, action, and other matters”* yang berarti rencana atau arah kegiatan yang diambil oleh pemerintah, partai politik, keputusan , tindakan atau hal-hal lainnya.²⁵

3. Langkah-langkah perencanaan SDM

Perencanaan (human resources planning) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Diantara syarat-syarat perencanaan SDM, adalah harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya, mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM, mempunyai pengalaman luas tentang job analisis, organisasi dan situasi persediaan SDM. Mampu membaca situs SDM masa kini dan masa mendatang serta mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan juga mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan pemerintah.

Strategi SDM adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan SDM. Strategi SDM ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan SDM akan

²⁴ Tim Administrasi Pendidikan Universitas pendidikan Indosia (UPI) *Managemen Pendidikan* (Jakarta: ALFABETA 2008), h. 93.

²⁵ Veitzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2010) h. 366

dikembangkan dan di kelola. Pengembangan rencana SDM merupakan rencana jangka panjang. Contohnya, dalam perencanaan SDM suatu organisasi harus mempertimbangkan alokasi orang-orang pada tugasnya untuk jangka panjang tidak hanya enam bulan kedepan atau hanya untuk tahun ke depan. Alokasi ini membutuhkan pengetahuan untuk dapat meramal kemungkinan apa yang akan terjadi kelak seperti perluasan, pengurangan pengoprasian, dan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi organisasi tersebut.

Adapun prosedur perencanaan SDM adalah

- 1) Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- 2) Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM
- 3) Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya
- 4) Menetapkan beberapa alternatif yang ada menjadi rencana.
- 5) Memiliki yang terbaik dsari alternatif yang ada menjadi rencana.
- 6) Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

4. Peran dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah dalam Manajemen

Peningkatan Mutu Pendidikan

Kepala Madrasah merupakan figur kunci dalam aktivitas pengembangan dan kemajuan sekolah kepala madrasah tidak hanya memiliki tanggung jawab dan otoritas dalam program-program sekolah, kepala Madrasah memiliki tanggung jawab meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Dalam islam tanggung jawab pemimpin itu tidak hanya pada wilayah horizontal saja namun berhubungan dengan tanggung jawab kepada Allah Swt sebagaimana sabda Rasulullah saw:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ

رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ

وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ إِلَّا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ

مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (رواه البخارى ومسلم)

Artinya : “Setiap kamu adalah pemimpin, dari setiap pemimpin yang bertanggung jawab atas apa yang dipimpinnya. Seorang imam adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban atas apa yang dipimpinnya. Seorang suami adalah pemimpin bagi keluarganya dan bertanggung jawab atas apa yang dipimpinnya, seorang istri adalah pemimpin didalam urusan rumah tangganya, dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya, seorang pelayan (pembantu) adalah pemimpin atas harta tuannya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. (HR. Bukhari- Muslim).²⁶

Bila dikaji kepala Madrasah memiliki banyak peran, peran tersebut sebagai figur teladan sehingga muncul istilah: Menjadi kepala sekolah profesional antara lain:

Mendorong visi menjadi aksi. a.sebagai *Educator* (pendidik), b. sebagai *Manager* (pengelola), c. sebagai *Administrator*, d. sebagai *Supervisor*, e. sebagai *Leader* (pemimpin), f. sebagai *Innovator*, g. sebagai *Motivator*.²⁷

1. Kepala Sekolah Sebagai *Educator* (pendidik)

Dalam melakukan fungsinya sebagai *Educator*, Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

Memahami arti pendidikan tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam defenisi pendidikan, melainkan harus dipelajari keterkaitannya

²⁶ Imam Nawawi, *Terjemah Riyadhus Shalihin*, jilid 1 (Jakarta: Pustaka Amani, 1999), h. 603

²⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK* (Bandung: Rosda Karya, 2009), h. 98.

dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.²⁸

Pembinaan mental ; yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga ke pendidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, secara profesional. Untuk itu, kepala sekolah harus berusaha melengkapi sarana, prasarana, dan sumber belajar agar dapat memberi kemudahan kepada para guru dalam melaksanakan tugas utamanya, mengajar: Mengajar dalam arti memberikan kemudahan belajar bagi peserta didik (*facilitate of learning*).

Pembinaan moral ; yaitu membina para tenaga pendidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga ke pendidikan. Kepala sekolah profesional harus berusaha memberikan nasehat kepada seluruh warga sekolah, misalnya pada setiap upacara bendera atau penemuan rutin.

Pembinaan fisik ; yaitu membina para tenaga ke pendidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dalam penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga ke pendidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olah raga, baik yang di programkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat di sekitar sekolah.

Pembinaan artistik; Yaitu membina tenaga ke pendidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Hal ini biasanya dilakukan melalui kegiatan karyawisata yang bisa dilaksanakan setiap akhir tahun ajaran. Dalam hal ini, kepala sekolah dibantu oleh para pembantunya harus

²⁸ *Ibid*, h.99

mampu merencanakan berbagai program pembinaan artistik, seperti karyawisata, agar dalam pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Lebih dari itu, pembinaan artistik harus terkait atau merupakan pengayaan dari pembelajaran yang telah dilaksanakan.

Sebagai *educator*, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini paktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *educator*, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga ke pendidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat di deskripsikan sebagai berikut.

Pertama : mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk meningkatkan, untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan sekolah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Kepala sekolah harus berusaha untuk mencari beapeserta didik bagi para guru yang melanjutkan pendidikan, melalui kerja sama dengan masyarakat, dengan dunia usaha atau kerjasama lain yang tidak mengikat.

Kedua ; Kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya di umumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.

Ketiga ; Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memamfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0296/ U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai *Educator* harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga ke pendidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga ke pendidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar.

Disamping itu juga kepala sekolah harus memiliki nilai karakter sebagai contoh pendidik (guru berkararakter) diantaranya:

Meningkatkan mutu penyelenggaraan dan hasil pendidikan di sekolah melalui pembentukan karakter peserta didik secara utuh, terpadu, dan seimbang, sesuai standar kompetensi lulusan.

Sasaran

1. Seluruh Sekolah Dasar (SD) dan Sekolah Menengah Pertama (SMP) (SMA) di Indonesia.
2. Semua warga sekolah, terutama para peserta didik sebagai prioritas utama.
3. Pendidik berperan sebagai teladan (*ing ngarso sung tuludha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*).

Nilai Karakter dalam hubungan Manusia dengan Tuhan

Religius

Nilai Karakter dalam Hubungan dengan diri sendiri

- a. Kejujuran

- b. Kecerdasan
- c. Rasa Tanggung jawab
- d. Kebersihan dan kesehatan
- e. Kedisiplinan
- f. Berpikir logis, kritis, kreatif, inovatif
- g. Ketangguhan
- h. Keingintahuan
- i. Cinta ilmu
- j. Rasa percaya diri
- k. Kemandirian
- l. Keberanian mengambil resiko
- m. Berorientasi pada tindakan
- n. Jiwa kepemimpinan

Kerja keras. Semua karakter diatas untuk melengkapi kepribadian guru sebagai pendidik agar dapat diteladani, dengan karakter yang dimiliki seseorang baik pemimpin maupun guru akan sukses dalam merencanakan program baik mutu guru maupun sumber daya guru.²⁹

Dalam pengembangan program perencanaan pembelajaran perlu: **langkah-langkah penyusunan perencanaan pembelajaran** sebagai berikut:

1. Merumuskan Tujuan Khusus

Dalam merancang pembelajaran, tugas pertama guru adalah merumuskan tujuan pembelajaran khusus beserta materi pelajarannya, yang bersipat umum dirumuskan oleh para pengembang kurikulum. Tugas guru adalah menerjemahkan tujuan umum pembelajaran menjadi tujuan yang spesifik. Tujuan yang spesifik dirumuskan sebagai indikator hasil belajar.

a. Domain kognitif

²⁹ Kementerian Pendidikan Nasional, *Peningkatan Manajemen Melalui Penguatan Tata Kelola dan Akuntabilitas di Sekolah/Madrasah* (: Jakarta: BOS, 2011), h. 246

Domain kognitif adalah tujuan pembelajaran yang berkaitan dengan pengembangan aspek intelektual siswa, melalui penguasaan pengetahuan dan informasi seperti data dan fakta, konsep generalisasi dan prinsip merupakan materi pelajaran yang akan membantu proses pembelajaran pada tahap yang lebih tinggi.

b. Sikap dan apresiasi

Domain sikap (afektif) adalah domain yang berhubungan dengan apresiasi seseorang terhadap suatu hal (bentuk tingkah laku) yang dapat diukur (spesifik) yang berhubungan dengan perkembangan mental yang ada dalam diri seseorang.

c. Keterampilan dan penampilan

Domain keterampilan adalah yang menggambarkan keterampilan (*skill*) seseorang yang dapat dilihat dari unjuk kerja atau *performance*. Keterampilan merupakan tujuan pembelajaran khusus yang berhubungan dengan kemampuan motorik.

2. Pengalaman Belajar

Langkah yang kedua dalam merencanakan pembelajaran adalah memilih pengalaman belajar yang harus dilakukan siswa sesuai dengan tujuan pembelajaran.

3. Kegiatan Belajar Mengajar

Langkah ketiga dalam menyusun perencanaan pembelajaran dengan pendekatan sistem adalah menentukan kegiatan belajar mengajar. Menentukan kegiatan belajar mengajar yang sesuai, pada dasarnya kita dapat merancang melalui pendekatan kelompok atau pendekatan individual.

4. Orang-orang yang Terlibat

Perencanaan pembelajaran dengan pendekatan sistem juga bertanggung jawab dalam menentukan orang yang akan membantu dalam proses pembelajaran. Orang-orang yang akan terlibat dalam proses pembelajaran khususnya yang berperan sebagai sumber belajar meliputi instruktur atau guru, dan juga tenaga profesional.

5. Bahan dan Alat

Penyeleksian bahan dan alat juga merupakan dari sistem perencanaan pembelajaran.

6. Fasilitas Fisik

Fasilitas fisik merupakan faktor yang akan berpengaruh terhadap keberhasilan proses pembelajaran. Fasilitas fisik meliputi ruang kelas, pusat media, laboratorium, atau ruangan untuk kelas berukuran besar (*semacam aula*).

7. Perencanaan Evaluasi dan Pengembangan

Prosedur evaluasi merupakan faktor penting dalam sebuah sistem perencanaan pembelajaran. Melalui evaluasi kita dapat melihat keberhasilan siswa mencapai tujuan pembelajaran.

Evaluasi terhadap hasil belajar siswa akan memberikan informasi tentang:

- a. Kelemahan dalam perencanaan pembelajaran, yakni mengenai isi pelajaran yang digunakan.
- b. Kekeliruan mendiagnosis siswa tentang kesiapan mengikuti pengalaman belajar.
- c. Kelengkapan tujuan pembelajaran Khusus.
- d. Kelemahan-kelemahan instrumen yang digunakan untuk mengukur kemampuan siswa mencapai tujuan pembelajaran.³⁰

Tanggung jawab pendidik untuk mencapai pendidikan yang optimal melalui diklat dan pembinaan guru.

³⁰ H. Wina Sanjaya *Perencanaan dan Desain Sistem Pembelajaran* (, Bandung: Kencana, 2008), h. 45

B. Peluang Pendidikan Islam untuk Persiapan Masa Depan

Masa depan umat manusia di abad XXI atau milinium ketiga sangat ditentukan oleh seberapa jauh ia mampu eksis secara fungsional ditengah-tengah kehidupan global yang amat kompetitif. Dalam situasi tersebut manusia akan survive adalah yang dapat mengubah tantangan menjadi peluang, dan dapat mengisi peluang tersebut secara produktif. Sementara itu, faktor kepribadian atau moralitas yang baik akan menjadi salah satu daya tarik dalam berkomunikasi dengan sesama manusia. Masa depan membutuhkan manusia-manusia yang kreatif, inovatif, dinamis, terbuka, bermoral baik, mandiri atau penuh percaya diri, menghargai waktu, mampu berkomunikasi dan memanfaatkan peluang, serta menjadikan orang lain sebagai mitra.

Selanjutnya sikap berpegang teguh kepada nilai-nilai spiritual yang bersumberkan pada agama semakin dibutuhkan masarakat masa depan. Hal yang demikian diperlukan untuk mengatasi berbagai goncangan jiwa atau stres yang diakibatkan kekalahan atau keterbatasan daya dalam bersaing dengan orang lain, atau sebagai akibat dari kehidupan sekuler materialistis yang semakin merajalela.³¹

Kemampuan membimbing guru, terutama dalam hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan program pembelajaran bimbingan konseling (BK), penilaian hasil belajar peserta didik dan layanan bimbingan konseling, analisis hasil penilaian belajar dan layanan bimbingan konseling, serta pengembangan program melalui kegiatan pengayaan dan perbaikan pembelajaran (*remedial teaching*).

Kemampuan membimbing tenaga kependidikan non guru dalam penyusunan program kerja, dan pelaksanaan tugas sehari-hari, serta mengadakan penilaian dan pengendalian terhadap kinerjanya secara periodik dan berkesinambungan. Penilaian dan pengendalian kinerja secara periodik dan berkesinambungan penting dilakukan

³¹ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2008), h. 181

untuk mencapai peningkatan kualitas kerja secara continue (*continuous quality improvement*).

Kemampuan membimbing peserta didik, terutama berkaitan dengan kegiatan ekstrakurikuler, partisipasi dalam berbagai perlombaan kesenian, olah raga, dan perlombaan mata pelajaran. Kemampuan membimbing peserta didik ini menjadi sangat penting bila dikaitkan dengan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS). Dalam MPMBS, kepala sekolah tidak hanya dituntut untuk meningkatkan prestasi akademis, tetapi juga harus mampu meningkatkan berbagai prestasi peserta didik dalam kegiatan non akademis, baik di sekolah maupun di masyarakat.

Kemampuan mengembangkan tenaga kependidikan, terutama berkaitan dengan pemberian kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan secara teratur; revitalisasi musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), Musyawarah guru pembimbing (MGP), dan kelompok kerja guru (KKG), diskusi, seminar, loka karya, dan penyediaan sumber belajar. Dalam rangka pengembangan tenaga kependidikan, kepala sekolah juga harus memperhatikan kenaikan pangkat dan jabatannya.

Kemampuan mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni dapat di tingkatkan melalui pendidikan dan latihan; pertemuan profesi seperti Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), mengikuti diskusi, seminar dan loka karya dalam profesinya; menganalisis dan mengkaji berbagai bahan bacaan; serta menelusuri perkembangan informasi melalui media elektronika, seperti komputer dan internet.

Kemampuan memberi contoh model pembelajaran dan bimbingan konseling yang baik, dengan mengadakan analisis terhadap materi pelajaran (AMP), program tahunan (PT), program semester (PS), dan program pembelajaran (PP) atau satuan pelajaran (SP), serta mengembangkan daftar nilai peserta didik dan program layanan bimbingan konseling. Kepala sekolah juga dituntut untuk memiliki kemampuan memberikan alternatif model pembelajaran yang efektif, dengan mendayagunakan

berbagai metode dan sumber belajar secara bervariasi, seperti pendayagunaan computer, OHP, LCD, dan Tape Recorder dalam pembelajaran.³²

1. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Peran kepala madrasah adalah sebagai *manager* Kepala Madrasah harus melakukan kegiatan-kegiatan manajerial pendidikan seperti perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengordinasikan (*planning, organizing, actuating, controlling*).

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga ke pendidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga ke pendidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Pertama; memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatkan profesionalisme tenaga ke pendidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga ke pendidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya),

³² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* h. 102

serta berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan konseptual, dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga ke pendidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.

Kedua, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Dalam hal ini, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga ke pendidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya member kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Tim Dosen Administrasi pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia mengatakan: **Implementasi Manajemen Mutu melalui Konsep MPMBS.**

MPMBS adalah sebagai model desentralisasi dalam bidang pendidikan, sebagai model yang akan mempermudah pencapaian tujuan pendidikan dalam konteks penyelenggaraan persekolahan saat ini konsep MPMBS dijadikan sebagai suatu kebijakan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Umaedi (1999:2-3) mengungkapkan bahwa ada dua hal yang menjadi landasan mengapa peningkatan mutu pendidikan di Indonesia harus dilakukan dengan menggunakan pendekatan MPMBS, yaitu:

Pertama strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan output (keluaran) yang bermutu sebagaimana yang diharapkan.

Kerangka kerja MPMBS meliputi:

Sumber daya; Sekolah harus mempunyai Fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk:

- a. Memperkuat sekolah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu.
- b. Pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya.
- c. Pengurangan kebutuhan birokrasi pusat.

Pertanggung jawaban (*accountability*); sekolah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan/tuntutan orang tua/masyarakat. *Accountability* bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk meyakinkan informasi mengenai apa yang sudah dikerjakan.

Kurikulum; Berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, sekolah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (content) dan proses penyampaiannya. Materi tersebut ada manfaat dan relevansinya terhadap siswa, sekolah harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan melibatkan semua indera dan lapisan otak serta menciptakan tantangan agar siswa tumbuh dan berkembang secara intelektual dengan menguasai ilmu pengetahuan, terampil, memiliki sikap arif dan bijaksana, karakter dan memiliki kematangan emosional.

Personil sekolah; sekolah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan kepala profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan kepala sekolah dan pembinaan keterampilan guru dalam

mengimplementasikan kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif sekolah.³³

Barbara B. Seels dan *Rita C. Richey* Teknologi Pembelajaran mengatakan, perlu dipersoalkan bahwa teknologi pembelajaran dapat mencerminkan pertumbuhan dan keragaman dalam kawasan, serta dapat diharapkan menjadi pencetus kreativitas dan perubahan lebih lanjut (berubah secara cepat) sehingga profesional guru sesuai harapan dan perkembangan teknologi.³⁴

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mupakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban, dan asas integritas.

Asas tujuan, bertolak dari anggapan bahwa kebutuhan tenaga kependidikan akan harga dirinya mungkin dicapai dengan turut menyumbang pada suatu tujuan yang lebih tinggi. Hal tersebut merupakan kesempatan bagi kepala sekolah selaku pemimpin untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Kepala sekolah harus berusaha menyampaikan tujuan-tujuan kepada seluruh tenaga kependidikan yang ada di sekolah, agar mereka dapat memahami dan melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut. Kemampuan untuk menyampaikan dan menanamkan tujuan merupakan seni yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.

Asas keunggulan, bertolak dari anggapan bahwa setiap tenaga kependidikan membutuhkan kenyamanan serta harus memperoleh kepuasan dan memperoleh penghargaan pribadi. Kepuasan mengandung makna penerimaan keadaan seperti adanya, sehingga ketidakpuasan merupakan sumber motivasi yang dapat menggerakkan tenaga kependidikan untuk menutupi ketidakpuasan tersebut dan

³³ Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 307

³⁴ Barbara B. Seels, Rita C. Richey, *Teknologi Pembelajaran* (Jakarta: Universitas Negeri 1994), h. 125

mencapai kepuasan yang diinginkan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berusaha untuk mengembangkan budaya kerja dan ketidakpuasan kreatif.

Asas mupakat, dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menghimpun gagasan bersama serta membangkitkan tenaga kependidikan untuk berpikir kreatif dalam melaksanakan tugasnya.

Asas kesatuan, dalam hal ini kepala sekolah harus menyadari bahwa tenaga kependidikan tidak ingin dipisahkan dari tanggung jawabnya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berusaha untuk menjadikan tenaga kependidikan sebagai pengurus upaya-upaya sekolah. Hal ini penting untuk menumbuhkan rasa kepemilikan pada tenaga ke pendidikan terhadap sekolah tempat mereka melaksanakan tugas.

Asas persatuan, kepala sekolah harus mendorong para tenaga ke pendidikan untuk meningkatkan profesionalismenya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Hal ini dapat dilakukan misalnya dengan sistem imbalan terhadap setiap kegiatan yang dilakukan oleh bawahan.

Asas empirisme, kepala sekolah harus mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan angka-angka yang menunjukkan prestasi para tenaga ke pendidikan, karena data yang memuat semua komponen sekolah memegang peranan yang sangat penting.

Asas keakraban, kepala sekolah harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga kependidikan, agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan lancar. Hal ini dimungkinkan karena keakraban akan mendorong berkembangnya saling percaya dan kesediaan untuk berkorban di antara para tenaga kependidikan.

Asas integritas, kepala sekolah harus memandang bahwa peran kepemimpinannya merupakan suatu komponen kekuasaan untuk menciptakan dan memobilisasi energi seluruh tenaga ke pendidikan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya. Integritas merupakan kejujuran dan upaya mencapai suatu langkah tindakan yang telah ditetapkan secara bertanggung jawab dan konsisten.

Sesuai dengan yang ditetapkan dalam penilaian kinerja kepala sekolah, kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas ke pemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan, dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal.

Kemampuan menyusun program sekolah harus diwujudkan dalam: (1) pengembangan program jangka panjang, baik program akademis maupun nonakademis, yang dituangkan dalam kurun waktu lebih dari lima tahun; (2) pengembangan program jangka menengah, baik program akademis maupun nonakademis, yang dituangkan dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun; (3) pengembangan program jangka pendek, baik program akademis maupun non akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun (program tahunan), termasuk pengembangan rencana anggaran pendapatan belanja sekolah (RAPBS) dan Anggaran Biaya Sekolah (ABS). Dalam pada itu, kepala sekolah harus memiliki mekanisme yang jelas untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program secara periodik, sistemik, dan sistematis.

Kemampuan menyusun organisasi personalia sekolah harus diwujudkan dalam pengembangan susunan personalia sekolah, pengembangan susunan personalia pendukung, seperti pengelola laboratorium, perpustakaan, dan pusat sumber belajar (PSB), serta penyusunan kepanitiaan untuk kegiatan temporer, seperti panitia penerimaan peserta didik baru (PSB), panitia ujian, dan panitia peringatan hari-hari besar keagamaan.

Kemampuan memberdayakan tenaga kependidikan di sekolah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga ke pendidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah (*reward*) bagi mereka yang berprestasi, dan pemberian hukuman (*punishment*) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas.

Kemampuan mendayagunakan sumber daya sekolah, yang harus diwujudkan dalam pendayagunaan serta perawatan sarana dan prasana sekolah, pencatatan

berbagi kinerja tenaga kependidikan, dan pengembangan program peningkatan profesionalisme.³⁵

Kepala sekolah yang profesional harus mampu mengatur administrasi sesuai harapan sehingga operasional sekolah berjalan dengan baik.

2. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasional sebagai berikut.

Kemampuan mengelola kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, penyusunan kelengkapan data administrasi bimbingan konseling, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan praktikum, dan penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan belajar peserta didik di perpustakaan.

Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan ekstrakurikuler, dan penyusunan kelengkapan data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik.

Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru, serta pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga ke pendidikan non guru, seperti pustakawan, laporan, pegawai tata usaha, penjaga sekolah, dan teknisi.

³⁵ E, Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* h. 107

Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang; pengembangan data administrasi meubeler; pengembangan kelengkapan data administrasi alat mesin kantor (AMK); pengembangan kelengkapan data administrasi buku atau bahan pustaka; pengembangan kelengkapan data administrasi alat laboratorium; serta pengembangan kelengkapan data administrasi alat bengkel dan workshop.

Kemampuan mengelola administrasi kearsipan harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk; pengembangan kelengkapan data administrasi surat keluar; pengembangan kelengkapan data administrasi surat keputusan; dan pengembangan kelengkapan data administrasi surat edaran.

Kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dalam mengembangkan administrasi keuangan rutin; pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik; pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari pemerintah, yakni uang yang harus dipertanggungjawabkan (UYHD), dan dana bantuan operasional (DBO); pengembangan proposal untuk mendapatkan bantuan untuk mendapatkan bantuan keuangan, seperti hibah atau block grant; dan pengembangan proposal untuk mencari berbagai kemungkinan dalam mendapatkan bantuan keuangan dari berbagai pihak yang tidak mengikat.

Dalam melaksanakan tugas-tugas di atas, kepala sekolah sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas sekolah, dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu bertindak situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian, pada hakekatnya kepala sekolah harus lebih mengutamakan tugas (*task oriented*), agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga ke pendidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Di samping berorientasi terhadap tugas, kepala

sekolah juga harus menjaga hubungan kemanusiaan dengan para sifatnya, agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tetapi mereka tetap merasa senang dalam melakukan tugasnya. Dengan demikian, efektivitas kerja kepala sekolah bergantung pada tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan dengan tingkat menyenangkan dalam situasi tertentu, ketika para tenaga ke pendidikan melakukan tugas-tugas yang diembankan kepadanya.

Pendekatan kepemimpinan kepala sekolah tidak akan terlepas dari perilaku yang diciptakan yaitu paternalistik, kepatuhan semu, kemandirian dalam bekerja lemah, konsensus, dan menghindar. Perilaku paternalistik dalam kepemimpinan memunculkan sikap dan keengganan bawahan untuk mengungkapkan pikiran, pendapat serta kritik terhadap atasan karena khawatir dianggap menentang atasan, dominasi atasan terhadap bawahan sangat kuat, sehingga bila muncul gagasan sebagai tantangan terhadap kebijakan pemimpin.

Kebijakan seorang pemimpin terhadap bawahannya yang mempunyai kecakapan salah satu untuk menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh diantaranya membuat program promosi (perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi) didalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

a. Pengalaman (*senioritas*);

b. Kecakapan (*abiliti*);

a. Pengalaman (*senioritas*) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan (mendapat prioritas pertama) dalam tindakan promosi. Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan saka guru yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan.

b. Kecakapan (*abiliti*) yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang capak

atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan. Kecakapan ini mengombinasikan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (*directing*), penilaian (*evaluating*), dan pembaruan (*innovating*).³⁶ Dengan demikian kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan penilaian pada bawahan akan membawa perubahan dalam bekerja maupun mendidik.

Perilaku kepatuhan semu dalam kepemimpinan kepala sekolah merupakan pengaruh paternalistik selama kepala sekolah menduduki posisi pimpinan. Loyalitas dan rasa hormat terhadap pribadi kepala sekolah tinggi, tetapi dapat hilang setelah kepala tersebut tidak lagi menjadi pemimpin di sekolah, atau kepala sekolah tersebut diganti atau mengalami rotasi, maka segala rasa hormat akan hilang bersama jabatannya. Dalam pendekatan kepatuhan semu ini sumber daya manusia sering digunakan secara tidak efektif.

Perilaku kemandirian kurang karena telah terkondisi kebiasaan menunggu perintah dan instruksi yayasan (pengarahan) sehingga inisiatif, kreatif dan tanggung jawab kurang bagi bawahan. Perilaku consensus merupakan produk musyawarah atas dasar gotong royong, tetapi dalam kenyataannya sering di manipulasi menjadi arena penggarapan, kalau perilaku dengan tekanan. Ini biasanya dilakukan secara informal atau di luar forum resmi sehingga forum resmi hanya tinggal mengukuhkan saja.

Perilaku menghindar sering juga disebut dengan tidak konsekuen menghadapi kenyataan. Perilaku menghindar ini menghasilkan sikap yang tidak sejalan antara kata dengan perbuatan, yang muncul dalam Tanya jawab ditandai dengan pengutaraan yang melingkar dan tidak pada masalah pokok. Perilaku ini sering menimbulkan masalah komunikasi seperti salah pengertian antara pemimpin dengan bawahan. Respons pengikut terhadap atasannya tergantung tingkat kematangan, bawahan yang tingkat kematangannya rendah cenderung tidak mampu dan tidak mau, sedangkan

³⁶ Malayu S.P. Hasibuan *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bumi Aksara: 2005), h. 110

bawahan dan tingkat kematangannya sedang cenderung tidak mampu tetapi mau. Bawahan yang tingkat kematangannya tinggi cenderung memiliki kemampuan tetapi kurang memiliki kemauan dalam melakukan sesuatu.

Kepala sekolah hendaknya terbuka tetapi tetap menjaga jarak dengan para tenaga ke pendidikan, agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga ke pendidikan. Dengan demikian, setiap permasalahan yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan dapat segera diselesaikan dan dipecahkan bersama, sehingga tidak ada masalah yang berlarut-larut dan mengganggu tugas utama yang harus dikerjakan.

Pada umumnya kepala sekolah menggunakan gaya gabungan antara pembagian tugas dan hubungan manusiawi. Pembagian tugas merupakan strategi kepala sekolah yang lebih mengutamakan setiap tugas dapat dilaksanakan dengan baik oleh masing-masing tenaga kependidikan, sedangkan gaya hubungan manusiawi lebih mengutamakan pemeliharaan manusiawi dengan masing-masing tenaga kependidikan.

3. Kepala sekolah sebagai supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Sergiovani dan Starrat (1993) menyatakan bahwa *“Supervision is a process designed to help teacher and supervisor learn more about their practice; to better able to use their knowledge and skills to better serve parents and schools; and to make the school a more effective learning community* (pengawasan adalah proses mendesain untuk membantu guru dan pengawas untuk belajar banyak tentang praktek mereka; akan lebih baik lagi mampu menggunakan/memanfaatkan pengetahuan keahlian mereka untuk memberikan layanan pada orang tua dan sekolah; dan untuk membuat sekolah belajar lebih efektif).

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa supervise merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah; agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.

Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang lebih *independent*, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya.

Jika supervise dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif. Salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervise klinis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Supervisi diberikan berupa bantuan atau (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada ditangan tenaga kependidikan.
2. Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan.
3. Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah.

4. Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru.
5. Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru dari pada member saran dan pengarahan.
6. Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan, dan umpan balik.
7. Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan.
8. Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.

Syafaruddin mengatakan dalam bukunya ‘Pengelolaan Pendidikan’

menulis bahwa “Peran Supervisor dalam membina guru”

- a. Supervisor sebagai pemimpin: Untuk mencapai keberhasilan dalam tugasnya, supervisor harus menjadi pemimpin yang mampu memperoleh pekerjaan dari orang lain dengan membagi visi melalui kelompok pembelajaran.
- b. Supervisor sebagai perencana/organisatoris: dalam pelaksanaan fungsi sekolah, maka perencanaan merupakan tugas penting supervisor dalam keberadaannya di sekolah.
- c. Supervisor sebagai fasilitator, tujuan supervisor adalah mengembangka keprofesionalan para guru agar para guru membangun keahlian mengajar
- d. Supervisor sebagai penilai: peran supervisor juga sebagai penilai terhadap para guru, sehingga dapat dilakukan pengembangan kemampuan guru setelah diketahui melalui penilaian tersebut hal-hal yang masih kurang dikuasai guru dalam proses pembelajaran.
- e. Pengawas sebagai Motivator: Peran lain supervisor adalah sebagai motivator bagi para guru untuk menjadi lebih produktif dalam

- organisasi sekolah (mampu mendorong para guru), untuk sungguh-sungguh mencapai tujuan pembelajaran.
- f. Pengawas sebagai komunikator: Seorang supervisor harus menjadi seorang komunikator yang baik, dan kemampuan mereka untuk bekerja sama dengan para guru sangat bergantung pada kemampuan mereka mendengarkan dan memberi respon.
 - g. Pengawas sebagai Pengambil keputusan: Pengawas harus memiliki kemampuan membuat keputusan untuk kedua setelah para guru untuk mempengaruhi para murid, guru dan pegawai disekolah, terutama kepada peningkatan murid berbakat dan pelaksanaan peraturan serta disiplin sekolah.
 - h. Pengawas sebagai Agen Perubahan: Pengawas sebagai agen pemberdayaan organisasi sekolah dalam menghadapi pengaruh eksternal, perubahan dalam pembelajaran dengan mendorong para guru lebih kreatif, inovatif dan produktif.
 - i. Pengawas sebagai pelatih: Peran sebagai pelatih dijalankan oleh para pengawas untuk menambah keterampilan para guru dalam mengambil keputusan, dan pungsi intelektual, dengan memanfaatkan semua sumberdaya untuk mendukung kemajuan guru.³⁷

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam menyusun program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian. Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pelaksanaan program supervisi klinis, program supervisi non klinis dan program supervisi kegiatan ekstra kurikuler. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan harus

³⁷ Syafaruddin, *pengelolaan Pendidikan* (Medan: Perdana Publishing, 2011), h. 221

diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, dan memanfaatkan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah.

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip: (1) hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarki, (2) dilaksanakan secara demokratis, (3) berpusat pada tenaga kependidikan (guru), (4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), (5) merupakan bantuan profesional.

Kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.

Diskusi kelompok. Diskusi kelompok merupakan suatu kegiatan yang dilakukan bersama guru-guru dan bisa juga melibatkan tenaga administrasi, untuk memecahkan berbagai masalah di sekolah, dalam mencapai suatu keputusan. Banyak masalah yang dipecahkan dalam diskusi kelompok, seperti peningkatan kemampuan tenaga ke pendidikan, dan masalah-masalah hasil temuan kepala sekolah kepada kegiatan observasi di dalam atau di luar kelas. Diskusi di kelompok ini dapat dilaksanakan di ruang guru atau ruang kelas pada saat anak-anak sudah pulang, sehingga tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Diskusi kelompok ini dapat juga dilaksanakan setelah selesai rapat. Hendaknya kegiatan ini tidak dilakukan pada jam efektif, seandainya terpaksa diskusi kelompok dan rapat ini dilaksanakan pada jam efektif, maka guru-guru harus memberikan tugas kepada para peserta didik sesuai dengan pokok bahasan yang dibahas pada saat itu, misalnya mengadakan pengamatan atau observasi. Tugas yang diberikan kepada peserta didik harus menarik agar tidak menjadi beban.

Kunjungan kelas. Kunjungan kelas dapat digunakan oleh kepala sekolah sebagai salah satu teknik untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung. Kunjungan kelas merupakan teknik yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang berbagai hal yang berkaitan dengan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pokoknya mengajar; terutama dalam

pemilihan dan penggunaan metode pembelajaran, media yang digunakan oleh guru dalam pembelajaran, dan keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran, serta mengetahui secara langsung kemampuan peserta didik dalam menangkap materi yang diajarkan. Berdasarkan hasil kunjungan kelas, kepala sekolah bersama guru bisa mendiskusikan berbagai permasalahan yang ditemukan, mencari jalan ke luar atas permasalahan yang ditemukan dan menyusun program-program pemecahan untuk masa yang akan datang, baik yang menyangkut peningkatan profesionalisme guru maupun yang menyangkut pembelajaran. Pelaksanaan kunjungan kelas oleh kepala sekolah dapat diberitahukan terlebih dahulu, tetapi dapat pula dilakukan secara mendadak sesuai dengan kebutuhan dan program kerja kepala sekolah, atau atas undangan guru.

Pembicaraan individual. Pembicaraan individual merupakan teknik bimbingan dan konseling, yang dapat digunakan oleh kepala sekolah untuk memberikan konseling kepada guru, baik berkaitan dengan kegiatan pembelajaran maupun masalah yang menyangkut profesionalisme guru. Pembicaraan individual dapat menjadi strategi pembinaan tenaga ke pendidikan yang sangat efektif, terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang menyangkut pribadi tenaga ke pendidikan. Meskipun demikian, pembicaraan individual ini kadang-kadang di pandang negatif oleh sebagian guru, yang merasa terusik privasinya.

Simulasi pembelajaran. Simulasi pembelajaran merupakan suatu teknik supervisi berbentuk demonstrasi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga guru dapat menganalisa penampilan yang diamatinya sebagai instropeksi diri, walaupun sebenarnya tidak ada cara mengajar yang lebih baik. Kegiatan ini dapat dilakukan kepala sekolah secara terprogram, misalnya sebulan sekali mengajar di kelas-kelas tertentu untuk mengadakan simulasi pembelajaran.

Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan (guru) harus di supervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Jika jumlah guru cukup banyak, maka kepala sekolah dapat meminta bantuan wakilnya atau guru senior untuk membantu melaksanakan supervisi. Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain

dapat ditunjukkan oleh (1) meningkatnya kesadaran tenaga kependidikan (guru) untuk meningkatkan kinerjanya, dan (2) meningkatnya keterampilan tenaga kependidikan (guru) dalam melaksanakan tugasnya.

4. Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo (1999: 110) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.

Kata-kata Hikmah Seorang pemimpin "Umar bin Khathab"

- Tanggung jawab seorang pemimpin sangatlah besar karena pemimpin harus melindungi keselamatan rakyatnya termasuk harta dan jiwanya. Karena ia adalah khadimul umah.
- Kebaikan seorang pemimpin akan mempunyai daya pengaruh yang besar terhadap bawahan dan rakyatnya. Rakyat mencuri karena pemimpinnya mencuri. Para pejabat korupsi karena pemimpinnya koruptor besar.
- Musyawarah adalah sarana paling baik untuk mengambil keputusan.
- Musyawarah adalah sendi kekuatan jamaah.

- Seorang pemimpin harus siap menerima ketika usulannya tidak diterima. Dan ia harus berlapang dada menerima keputusan itu.
- Pemimpin harus benar-benar menjadi pelayan rakyat, bukan perampas hak rakyat.
- Rakyat akan menghormati pemimpinnya jika pemimpin memberikan hak-hak rakyatnya.
- Pemimpin harus peka dengan segala masalah yang ada di masyarakat. Pemimpin harus cepat mengambil keputusan.
- Bawahan atau anggota masyarakat harus berani menyatakan tidak sepakat atau berbeda pendapat dengan pimpinan, asal untuk kebaikan.
- Kebijakan yang diambil oleh pemimpin harus berorientasi kepada kemaslahatan umat.
- Orang yang berpotensi akan bertambah baik potensinya jika ia berada dalam lingkaran kebenaran.
- Kebahagiaan hakiki adalah keimanan di hati itulah kebahagiaan yang abadi.³⁸

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memulai dari dirinya, seperti Umar Bin Khathab agar manajemen peningkatan mutu SDM guru lebih baik.

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga ke pendidikan akan tercermin dalam kemampuan (1) memahami kondisi tenaga ke pendidikan (guru dan non guru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

Richard L. Daft mengatakan Kepemimpinan (*Leading*) merupakan pengaruh untuk memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Memimpin berarti menciptakan budaya dan nilai bersama, mengomunikasikan tujuan kepada karya

³⁸ Dwi Fahrial, *Pesona 10 sahabat* (RTM Kelapa Dua Depok: Bina Mitra Press, 2005) h. 59

wan diseluruh organisasi, dan memberikan masukan kepada karyawan agar memiliki kinerja dengan tingkat yang lebih tinggi. Pemimpin juga melibatkan pemberian motivasi kepada seluruh departemen, divisi, dan individu yang bekerja langsung dengan manajer. Dalam era yang penuh ketidakpastian, kompetisi internasional, dan keragaman tenaga kerja yang semakin meningkat, kemampuan untuk membentuk budaya, mengomunikasikan tujuan, dan memotivasi karyawan merupakan hal yang penting untuk keberhasilan usaha. Beberapa manajer terkenal seperti *Herb Kelleher*, yang baru saja pensiun sebagai CEO *Southwest Airlines* dan *Michael Dell* dari Dell Computer, dikenal sebagai pemimpin yang luar biasa. Mereka mampu mengomunikasikan visi mereka kedalam organisasi dan memberikan energi kepada karyawan melalui tindakan.³⁹

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi kedalam tindakan. Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam: (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.

Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk (1) berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah.

Dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter, *laissez-faire*. Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang *leader*, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat-sifat tersebut muncul secara situasional. Oleh karena itu

³⁹ *Richard L. Daft Management (Tomson south-western salemba 2007)*, h. 9.

kepala sekolah sebagai leader mungkin bersifat demokratis, otoriter dan mungkin bersifat *laissez-faire*.

Meskipun kepala sekolah ingin selalu bersifat demokratis, namun seringkali situasi dan kondisi menuntut untuk bersikap lain; misalnya harus otoriter. Dalam hal ini tertentu sifat kepemimpinan otoriter lebih cepat digunakan dalam pengambilan suatu keputusan.

Dengan dimilikinya ketiga sifat tersebut oleh seorang kepala sekolah sebagai *leader*, maka dalam menjalankan roda kepemimpinannya di sekolah, kepala sekolah dapat menggunakan strategi yang tepat, sesuai dengan tingkat kematangan para tenaga kependidikan, dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan. Strategi tersebut dapat dilaksanakan dalam gaya mendikte, menjual, melibatkan, dan mendelegasikan.

Gaya mendikte dapat digunakan ketika para tenaga ke pendidikan berada dalam tingkat kematangan rendah, sehingga perlu petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas dilakukan. Gaya ini ditekankan pada tugas, sekedarnya saja.

Gaya menjual dapat digunakan ketika kondisi tenaga kependidikan di sekolah berada dalam taraf rendah sampai moderat, sehingga mereka telah memiliki kemauan untuk meningkatkan profesionalismenya tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin banyak memberikan petunjuk. Dalam tingkat kematangan tenaga ke pendidikan seperti ini maka diperlukan tugas (*task*) yang tinggi serta hubungan (*relationship*) yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan dan kemampuan yang telah dimiliki.

Gaya melibatkan dapat digunakan ketika tingkat kematangan tenaga kependidikan di sekolah berada pada taraf kematangan moderat yang tinggi, ketika mereka mempunyai kemampuan tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri dalam meningkat profesionalismenya. Gaya ini disebut melibatkan karena kepala sekolah dengan tenaga kependidikan lain bersama-sama berperan di

dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan seperti ini upaya tugas (*task*) tidak digunakan, namun upaya hubungan (*relationship*) senantiasa ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah, dan iklim yang transparan.

Gaya mendelegasikan dapat digunakan oleh kepala sekolah, jika tenaga ke pendidikan telah memiliki kemampuan yang tinggi dalam menghadapi suatu persoalan, demikian pula kemampuan untuk meningkatkan profesionalismenya. Gaya ini disebut mendelegasikan, sehingga para tenaga kependidikan dibiarkan melaksanakan kegiatan sendiri, melalui pengawasan umum, karena mereka berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi. Dalam tingkat kematangan yang tinggi, upaya tugas (*task*) hanya diperlukan sekedaranya saja, demikian pula upaya hubungan (*relation*).⁴⁰

5. Kepala Sekolah sebagai Innovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga ke pendidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel.

Konstruktif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga ke pendidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga ke pendidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan.

⁴⁰ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, h. 117

Kreatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga ke pendidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga ke pendidikan dapat memahami apa-apa yang disampaikan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Delegatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga ke pendidikan di sekolah, kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga ke pendidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.

Integratif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga ke pendidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif.

Rasional dan objektif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga ke pendidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif.

Pragmatis, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga ke pendidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki sekolah.

Keteladanan, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga ke pendidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik.

Adaptabel dan fleksibel, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

Kepala sekolah sebagai innovator harus mampu mencari menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*. *Moving class* adalah merubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya. *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.

6. Kepala sekolah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Pengaturan lingkungan fisik. Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga ke pendidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga ke pendidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

Pengaturan suasana kerja. Seperti halnya iklim fisik, suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga ke pendidikan. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

Disiplin. Disiplin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin

kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktivitas sekolah.⁴¹

Beberapa strategi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam membina disiplin para tenaga ke pendidikan adalah (1) membantu para tenaga ke pendidikan dalam mengembangkan pola perilakunya; (2) membantu para tenaga ke pendidikan dalam meningkatkan standar perilakunya; (3) melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.

Peningkatan profesionalisme tenaga ke pendidikan harus dimulai dengan sikap demokratis. Oleh karena itu, dalam membina disiplin para tenaga ke pendidikan kepala sekolah harus berpedoman pada pilar demokratis, yakni dari, oleh dan untuk tenaga ke pendidikan, sedangkan kepala sekolah tut wuri handayani.

Dorongan. Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektifitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Setiap tenaga ke pendidikan memiliki karakteristik khusus, yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya. Perbedaan tenaga ke pendidikan tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi dalam kondisi psikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan profesionalisme tenaga ke pendidikan, kepala sekolah harus memperhatikan motivasi para tenaga ke pendidikan dan faktor-faktor lain yang berpengaruh.

Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong tenaga ke pendidikan profesionalismenya. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

⁴¹ Muyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, h.120

1. Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik, dan menyenangkan.
2. Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan di informasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
3. Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
4. Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
5. Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

Penghargaan. Penghargaan (*rewards*) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala sekolah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif, dan efisien, untuk menghindari dampak negatif yang bisa ditimbulkannya.

Pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB). Pengembangan PSB dapat memperkaya kegiatan pembelajaran, melalui penggunaan media Audio Visual Aids (AVA), melalui pesawat televisi (TV), Video Compact Disk (VCD), internet dan lain-lain. Semua itu harus dipahami oleh kepala sekolah agar dapat mendorong visi menjadi misi. Di samping itu, masih banyak hal yang harus dipahami oleh seorang

kepala sekolah, yang akan diuraikan dalam bab-bab selanjutnya dalam buku ini secara terpisah.

Melengkapi uraian di atas, dalam rangka mendorong visi menjadi aksi, Spenbauer (1992) mengemukakan bahwa kepala sekolah harus menempuh lima langkah sebagai berikut: (1) *valuing leaders see the vision* (pemimpin dilihat dari visinya), (2) *reflection leaders accept the vision* (kerja pemimpin berdasarkan visinya), (3) *articulation leaders make decision public* (suara pemimpin membuat keputusan rakyat), (4) *planning leaders develop strategies* (perencanaan pemimpin mengembangkan strategi), and (5) *action leader mobilize people* (tindakan pemimpin mengerahkan orang-orang).⁴²

Semua peran tersebut dilaksanakan oleh seorang kepala madrasah dengan maksimal sehingga proses pendidikan di sekolah berjalan sesuai yang diinginkan.

Tiga komponen penting pelatihan dan pengembangan guru :

1. Pengembangan Pribadi
2. Pengembangan Sosial
3. Pengembangan Pendagogik
 - A. Peningkatan profesionalisme guru fokus
 1. Pokok-pokok strategis pengembangan SDM
 - a. Penyempurnaan sistem perencanaan pegawai
 - b. Penyempurnaan sistem pendidikan dan pelatih
 - c. Klasifikasi jabatan, pengelompokan pegawai menurut jenis profesinya
 - d. Penyempurnaan administrasi dengan didukung oleh sistem informasi yang terpercaya
 - e. Perbaikan dalam tingkah kesejahteraan pegawai

Fenomena peningkatan mutu SDM guru Secara khusus dan konkrit kegiatan yang dapat dilakukan (program) untuk meningkatkan mutu guru, oleh kepala Madrasah sebagai supervisor, a) mengikuti pertemuan

⁴² Mulyasa, *Menjadi kepala sekolah profesional* h.122

organisasi-organisasi profesional seperti PGRI, MGMP, KKG atau ikatan sarjana pendidikan. b) Workshop, c) penataran, d) Pelatihan. Pengembangan pegawai Melalui Diklat Aparatur. Untuk menciptakan aparatur yang kompeten dan profesional maka disusun suatu sistem diklat aparatur yang komprehensif dan integral (menyeluruh), melalui pelatihan para pegawai untuk dapat mengetahui permasalahan yang dihadapi, dan solusi apa yang memungkinkan.

2. Scan lingkungan Analisis Kebutuhan Rancangan Bangun Evaluasi Rancangan Bangun Kurikulum Penyampaian Program Evaluasi (Sumber : CCMD / International/ Indonesia,1995) pendekatan sistem diklat
3. Study Kasus Beberapa Implikasi Dalam Praktek Pelatihan Dalam Pedagogi atau konvensional,karena berpusat pada materi pembelajaran (*Subject Matter Centered Orientation*) maka implikasi yang timbul pada umumnya peranan guru, pengajar, pembuat kurikulum, evaluator sangat dominan, menyebutnya sebagai & quot; sistem Bank & quot; ; (*Banking system*). Hal ini dapat terlihat pada hal-hal sebagai berikut:
 4. Lanjutannya.
 - a. Penentuan mengenai materi pengetahuan dan ketrampilan yang perlu disampaikan yang bersifat standard dan kaku.
 - b. Penentuan dan pemilihan prosedur dan mekanisme serta alat yang perlu (metoda & teknik) yang paling efisien untuk menyampaikan materi pembelajaran.
 - c. Pengembangan rencana dan bentuk urutan (*sequence*) yang standard dan kaku
 - d. Adanya standard evaluasi yang baku untuk menilai tingkah pencapaian hasil belajar dan bersifat kuantitatif yang bersifat untuk mengukur tingkah pengetahuan.
 - e. Adanya batasan waktu yang demikian ketat dalam menyelesaikan suatu proses pembelajaran materi pengetahuan dan keterampilan.

5. Pengembangan Pegawai Melalui Diklat Aparatur

- a. Untuk menciptakan aparatur yang kompeten dan profesional maka disusun suatu sistem diklat aparatur yang komprehensif dan integral
 - b. PP 101 Tahun 2000 adalah dasar sistem diklat aparatur yang berlaku saat ini
 - c. Melalui pelatihan, para pegawai banyak belajar mengenai permasalahan yang dihadapi, dan solusi apa yang memungkinkan.
 - d. Keuntungan organisasi dengan memiliki para pegawai yang meningkat keahliannya dalam melaksanakan pelatihan
 - e. Para senior biasa banyak berhubungan pegawai baru dalam organisasi.
 - f. Membentuk para pegawai baru dan bisa dijadikan model transformasi.
 - g. Walaupun tidak ditangani oleh trainer yang profesional, proses pembelajaran dapat berpengaruh terhadap organisasi.
5. Jenis dan Jenjang diklat diklat dalam jabatan Diklat Pim Tingkat I Diklat kepemimpinan diklat pra-jabatan Golongan III Golongan II Golongan I Diklat teknis, diklat fungsional⁴³

⁴³ Mulyasa *Menjadi kepala sekolah profesional*, h.124