

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan merupakan bidang yang sangat penting bagi kehidupan manusia, pendidikan dapat mendorong peningkatan kualitas manusia dalam bentuk meningkatnya kompetensi kognitif, efektif, maupun psikomotorik. Masalah yang dihadapi dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kualitas kehidupan sangat kompleks, banyak faktor yang harus dipertimbangkan karena pengaruhnya pada kehidupan manusia tidak dapat diabaikan, yang jelas disadari bahwa pendidikan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia suatu bangsa. Bagi suatu bangsa pendidikan merupakan hal yang sangat penting, dengan pendidikan manusia menjadi lebih mampu beradaptasi dengan lingkungan, dengan pendidikan manusia juga akan mampu mengantisipasi berbagai kemungkinan yang akan terjadi.

Oleh karena itu membangun pendidikan menjadi suatu keharusan, baik dilihat dari perspektif internal (kehidupan intern bangsa) maupun dalam perspektif eksternal (kaitannya dengan kehidupan bangsa-bangsa lain). Salah satu faktor yang amat menentukan dalam upaya meningkatkan kualitas SDM melalui Pendidikan adalah tenaga Pendidik (Guru/Dosen), melalui mereka pendidikan diimplementasikan dalam tataran mikro, ini berarti bahwa bagaimana kualitas pendidikan dan hasil pembelajaran akan terletak pada bagaimana pendidik melaksanakan tugasnya secara profesional serta dilandasi oleh nilai-nilai dasar kehidupan yang tidak sekedar nilai materil namun juga nilai-nilai transenden yang dapat mengilhami pada proses pendidikan ke arah suatu kondisi ideal dan bermakna bagi kebahagiaan hidup peserta didik, pendidik serta masyarakat secara keseluruhan.

Manajemen pengembangan kompetensi guru dapat diartikan sebagai usaha yang dikerjakan untuk memajukan dan meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan guru demi kesempurnaan tugas

pekerjaannya. Dengan demikian, nampak bahwa pendidik diharapkan mempunyai pengaruh yang signifikan pada pembentukan sumberdaya manusia (*human capital*) dalam aspek kognitif, afektif maupun keterampilan, baik dalam aspek fisik, mental maupun spiritual. Hal ini jelas menuntut kualitas penyelenggaraan pendidikan yang baik serta pendidik yang profesional, agar kualitas hasil pendidikan dapat benar-benar berperan optimal dalam kehidupan masyarakat. Untuk itu pendidikan dituntut untuk selalu memperbaiki, mengembangkan diri dalam membangun dunia pendidikan.

Dengan mengingat berat dan kompleksnya membangun pendidikan, adalah sangat penting untuk melakukan upaya-upaya guna mendorong dan memberdayakan tenaga pendidik untuk makin profesional serta mendorong masyarakat berpartisipasi aktif dalam memberikan ruang bagi pendidik untuk mengaktualisasikan dirinya dalam rangka membangun pendidikan, hal ini tidak lain dimaksudkan untuk menjadikan upaya membangun pendidikan kokoh, serta mampu untuk terus menerus melakukan perbaikan kearah yang lebih berkualitas. Permasalahan lebih lanjut muncul, jika guru mengandalkan untuk mengikuti pengembangan keprofesian berkelanjutan yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Dinas Pendidikan Provinsi, atau Dinas Pendidikan Kabupaten atau Kota, maka peluangnya sangat terbatas.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut maka guru perlu melakukan upaya untuk membudayakan pengembangan keprofesian berkelanjutan dengan dukungan niat yang kuat dari diri dan lingkungan sekolah. Upaya untuk membudayakan pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru antara lain guru terintegrasi dalam jejaring internet sehingga guru dapat belajar menggunakan sumber belajar, melakukan kolaborasi dan interaksi antar guru atau kepada pihak lain, dan mengkomunikasikan ide secara tertulis maupun menggunakan multimedia tentang berbagai hal yang berkaitan dengan pengembangan keprofesian berkelanjutan. Kegiatan tersebut dilakukan secara ajang dan konsisten sehingga menjadi kebiasaan.

Kebiasaan yang dilakukan oleh guru tersebut digunakan untuk menunjang tugas guru sehari-hari, maka lama-kelamaan hal tersebut akan melekat pada diri guru sehingga menjadi budaya atau kultur. Sesuai dengan hasil penelitian terdahuluyang mendasari analisis strategi mencoba memberikan keseimbangan antara pemberdayaan guru seperti yang digambarkan di atas, pemberdayaan guru di tingkat SMA Negeri/Swasta di kota Bandung, memerlukan penanganan yang lebih optimal dalam rangka untuk strategi pemberdayaan guru yang lebih baik. Hal ini mengingat bahwa kualitas pendidikan ditentukan oleh kualitas pendidik yang diselenggarakan lembaga-lembaga SMA Negeri/Swasta di kota Bandung yang saat ini mengalami perkembangan sangat pesat, terutama di pinggiran kota Bandung yang homogen kehidupan keagamaannya

masih sangat kental, pada umumnya masyarakat di Jakarta memandang bahwa kualitas pendidik di SMA merupakan agen pembaharuan untuk kebutuhan *prapon* atau asketis secara simbolis bagi masyarakat.

Di samping itu SMA juga dipandang sebagai representasi kualitas pendidik yang memenuhi kebutuhan dan harapan bagi masyarakat di dalam penanaman nilai-nilai etika dan moral. Guru yang tidak memiliki kompetensi tidak akan mampu melaksanakan kinerjanya secara maksimal. Menurut UU Nomor XIV Tahun 2005/UUGD kompetensi guru dapat dimaknai sebagai kebulatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berwujud tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran. Dari pemaparan diatas dapat diketahui bahwa kompetensi guru memiliki peranan penting dalam usaha mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Adapun kompetensi guru pada jenjang pendidikan dasar dan menengah meliputi empat kompetensi yakni: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

Tingginya kepercayaan masyarakat terhadap SMA yang menyangkut fungsi pengembangan intelektual peserta didik maupun untuk penanaman nilai-nilai etika dan moral dalam rangka pengembangan iptek dan imtaq yang sesuai dengan tujuan pendidikan sehingga menuntut semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dan (*concern*) terhadap pendidikan di SMA untuk mengembangkan nilai-nilai kreativitas dan inovasi mutu SMA. Dengan kata lain bahwa penyelenggaraan pendidikan di lembaga-lembaga SMA diharapkan mampu merespons tuntutan kehidupan saat ini terhadap kualitas pendidik. Tidak hanya kualifikasi yang di bawah standar yang menjadi penyebab rendahnya uji kompetensi guru. Namun juga dikarenakan motivasi yang rendah dan lingkungan kerja yang kurang mendukung.

Pencapaian mutu Sekolah Menengah Atas (SMA) yang baik, tentunya ditentukan oleh kualitas pendidik berbagai rangkaian kegiatan sekolah. Kualitas guru di sekolah yang di sini adalah dimaknai sebagai kualitas pendidik yang mampu menghasilkan kualitas peserta didik di sekolah yang secara keseluruhan dapat memberikan kepuasan kepada warga sekolah. Oleh karena itu, dalam kaitan ini dapat dikatakan bahwa mutu SMA melekat pada kemampuan lembaga SMA itu sendiri dalam mendayagunakan berbagai sumber pendidikan yang ada khususnya guru. Sesungguhnya masalah mutu SMA, pada prinsipnya berkaitan dengan suatu sistem dimana didalamnya terdapat serangkaian faktor-faktor yang saling berinterelasi dan saling mempengaruhi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Dengan demikian, pemberdayaan guru menjadi isu strategis karena beberapa alasan. Pertama, belum semua guru memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan peraturan perundangan seperti ditunjukkan dalam paragraf sebelumnya. Kedua, tidak semua guru mampu meningkatkan

kemampuannya dalam merespons isu-isu dinamis terkait dunia pendidikan, perkembangan ilmu pengetahuan dan tuntutan masyarakat. Masalah terakhir ini berdampak langsung terhadap mutu peserta didik. Hal ini sangat kelihatan, apabila mutu peserta didik Indonesia diperbandingkan dengan mutu peserta didik luar negeri sebagaimana ditunjukkan dalam studi *Programme for International Student Assessment (PISA)* atau hasil studi *Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS)* sebagaimana disinggung sebelumnya.

Disinilah arti penting kepala sekolah sebagai pihak yang bertanggungjawab langsung atas terselenggaranya pendidikan. Kepala sekolah harus mampu memberikan dorongan kepada guru untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensinya sesuai visi sekolah. Untuk menjalankan tugas ini, kepala sekolah harus mampu berperan sebagai pemimpin, manajer pendidikan, administrator sekolah dan supervisor sekolah sekaligus. Multiperan ini harus dikerjakan dalam rangka memberi atmosfer yang baik bagi pemberdayaan guru, profesionalitas karyawan dan kegairahan peserta didik. Mereka semua harus seirama dalam mengejar visi dan misi sekolah.

Sejumlah sekolah di Jakarta sebetulnya sudah mengarah ke sana. Mengenali secara benar tantangan yang dihadapi, menyadari kelemahan dan kelebihan, dan selanjutnya mampu melakukan *positioning* secara benar. Dari platform seperti ini, pemberdayaan guru dapat dilakukan secara optimal. Hasilnya adalah meningkatnya prestasi peserta didik, yang tidak hanya ditunjukkan dalam tingginya nilai ujian nasional, melainkan kemampuan peserta didik berprestasi dalam berbagai ajang perlombaan tingkat regional, nasional, dan internasional. Di samping itu, sebagian besar peserta didik mampu diserap oleh perguruan tinggi-perguruan tinggi ternama. SMAN 5 kota Bandung umpamanya, mempunyai visi yang cukup tinggi, “Menjadi SMA bertaraf internasional yang memiliki keseimbangan dalam pembinaan akademis dan kepribadian”.

Dari visi, terlihat sekolah ini sudah tidak mengejar lagi target-target nasional, melainkan sudah melangkah lebih jauh mengejar target sekolah berstandar internasional. Dengan meletakkan target seperti ini, sudah dapat dibayangkan, guru-guru yang mengajar di SMAN 5 kota Bandung, harus mempunyai syarat profesional dan kompetensi yang tinggi. Tantangan para guru itu adalah “menyelenggarakan pembelajaran yang bersifat interaktif, inspiratif, menyenangkan menantang peserta didik untuk berpartisipasi secara aktif dan kreatif, “demikian ditegaskan dalam salah satu misi sekolah SMAN 5 kota Bandung. Visi dan misi tersebut, sepiantas tampak ambisius. Sekolah ini mempunyai peserta didik sekitar 1.224, hanya dikawal 73 guru, sebagian diantaranya (11 guru) bahkan masih bersifat guru honorer. Sarana dan prasarananya pun hanya bertandar nasional. Menempati areal seluas 6.600 meter persegi. Tidak terlalu luas kalau menurut ukuran internasional. Lokasinya pun sering banjir kalau musim hujan.

Namun kendala-kendala itu tampaknya tidak menghalangi SMAN 5 kota Bandung untuk mengejar target tinggi. Sudah dapat diperkirakan, SMAN 5 kota Bandung pasti mempunyai strategi pemberdayaan guru yang cukup efektif sehingga mampu menyelenggarakan kegiatan sekolah bertaraf Internasional di suatu lokasi yang ideal dengan menggunakan gedung peninggalan belanda. Strategi pemberdayaannya itu cukup menarik untuk dipelajari lebih mendalam, mengingat SMAN 5 kota Bandung, bagaimanapun adalah sekolah negeri yang mempunyai standar operasi dan prosedur yang cukup ketat sehingga ruang kreativitasnya pun relatif terbatas. Strategi pemberdayaannya itu terlihat berjalan dengan baik dan benar sehingga mampu meningkatkan mutu guru dan peserta didik. Hasilnya sudah terbukti. Sudah cukup banyak prestasi yang ditorehkan SMAN 5 kota Bandung, baik pada tingkat regional, nasional dan internasional. Lulusannya pun diserap secara optimal oleh perguruan tinggi ternama di Indonesia dan luar negeri.

Kalau SMAN 5 kota Bandung yang mempunyai ruang kreativitas terbatas mampu mentransformasikan lembaganya menjadi bermutu internasional, bagaimana dengan sekolah swasta. Kasus yang cukup menarik dipelajari adalah SMA Darul Hikam kota Bandung. Perguruan Darul Hikam, sejak pendiriannya tahun 1966, mengemban misi membangun *character, attitude, behaviour, dan personality*, yang dalam terminologi Islam, semua itu disebut pembangunan akhlak. Misi pendidikan ini secara formal kami jadikan *tagline* sekolah Darul Hikam yakni Membangun Siswa Berakhlak Dan Berprestasi. Sekolah swasta ini mempunyai sarana dan prasarana jauh lebih baik dibandingkan SMAN 5 kota Bandung. Fasilitasnya semua ruang kelasnya menggunakan, Infokus, AC, sarana olahraga relatif cukup banyak, laboratorium komplit serta masih ditunjang dengan adanya asrama bagi peserta didik.

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

Dengan adanya infrastruktur sosial dan fisik yang memadai itu serta dalam rangka mengejar target sekolah dengan prestasi unggul dan berdaya saing secara global, maka kualifikasi guru di SMA Darul Hikam kota Bandung, tidak cukup dengan menggunakan standar nasional. Sekolah ini hendak menaikkan levelnya menjadi sekolah bermutu internasional. Pada titik ini, pemberdayaan guru adalah sebuah keharusan. Bagaimana strategi pemberdayaan guru yang dilakukan SMA Darul Hikam kota Bandung adalah kajian yang cukup menarik. Keunikannya terletak pada kemampuan sekolah ini dalam menerapkan standar mutu pendidikan internasional dengan standar mutu pendidikan nasional serta kurikulum keagamaan yang dikembangkannya. Mensinergikan tiga variabel inilah yang menjadi kekuatan SMA Darul Hikam kota Bandung. Hasilnya sudah terlihat. Cukup banyak prestasi peserta didik pada level regional, nasional dan internasional. Di samping itu, lulusan SMA Darul Hikam kota Bandung dapat diserap perguruan tinggi-tinggi ternama dan perguruan tinggi di luar negeri.

Pemberdayaan internal yang dilakukan SMAN 5 Kota Bandung dan SMA Darul Hikam kota Bandung, jelas mempunyai bentuk dan variasi yang berbeda. Hal ini terkait dengan perumusan tantangan yang dihadapi kedua sekolah tersebut dan positioning sekolah di mata masyarakat. Namun, yang menyamakan kedua sekolah tersebut adalah keyakinan bahwa strategi pemberdayaan guru yang dirumuskan dapat dilaksanakan dengan baik (*workable*). Sempurna dalam input, proses, output dan outcome. Pemberdayaan guru secara internal di SMAN 5 kota Bandung dan SMA Darul Hikam kota Bandung dapat menjadi kasus yang menarik untuk dipelajari secara mendalam. Kendati ada beberapa perbedaan dalam strateginya, namun strategi pemberdayaan guru secara internal di kedua sekolah itu sudah terbukti menghasilkan peserta didik yang berprestasi.

Dengan mendalami masalah ini, maka akan banyak temuan yang berguna bagi sekolah-sekolah lain dalam mengembangkan kualitas guru dan dunia pendidikan. Kegiatan pemberdayaan dianggap pilihan paling tepat untuk mempersiapkan guru sekolah menengah atas (SMA) dalam upaya menjawab tantangan zaman. Karena dengan pemberdayaan dapat membuat para personil/guru SMA/MA menjadi berkekuatan dalam profesi yang dikembangkan. Dilandasi oleh permasalahan dan tantangan yang dihadapi SMA di atas, peneliti terdorong untuk melakukan penelitian dengan maksud ingin memperoleh gambaran tentang Strategi pemberdayaan guru dalam meningkatkan mutu sekolah yang dilaksanakan pada SMAN 5 kota Bandung dan SMA Darul Hikam kota Bandung, pemberdayaan guru yang ada adalah strategi yang efektif untuk mendapatkan guru profesional dalam meningkatkan mutu sekolah terletak pada bagaimana kebijakan teknis yang dijalankan kepala sekolah, bagaimana perencanaan pemberdayaan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan mutu, bagaimana

program pemberdayaan guru pada sekolah berdasarkan *need assesment*, mampu menjawab persoalan guru di lapangan, dan mendapat dukungan stakeholders, bagaimana pelaksanaan strategi pemberdayaan guru melalui rekrutmen guru, pemerataan guru, pemetaan kompetensi, peningkatan kompetensi, penilaian kinerja dan pengembangan karir, dan penghargaan dan perlindungan, bagaimana pengawasan yang dilakukan oleh sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas guru, dan bagaimana dampak pelaksanaan yang ditimbulkan dalam strategi pemberdayaan guru dalam meningkatkan mutu pendidikan.

B. Rumusan Masalah Penelitian

Berangkat dari fokus penelitian yang kemudian disempitkan menjadi pertanyaan penelitian, ada beberapa pertanyaan penelitian yang akan dijawab dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Bagaimana proses kebijakan teknis pemberdayaan guru yang dijalankan kepala sekolah dalam peningkatan mutu sekolah di SMAN 5 dan SMA Darul Hikam kota Bandung ?
2. Bagaimana perencanaan pemberdayaan guru disusun dalam peningkatan mutu sekolah di SMAN 5 dan SMA Darul Hikam kota Bandung?
3. Bagaimana pelaksanaan strategi pemberdayaan guru dalam meningkatkan mutu sekolah di SMAN 5 dan SMA Darul Hikam kota Bandung?
4. Bagaimana pengawasan pemberdayaan guru dalam meningkatkan mutu sekolah di SMAN 5 dan SMA Darul Hikam kota Bandung?
5. Bagaimana dampak strategi pemberdayaan guru yang dilaksanakan terhadap peningkatan mutu sekolah di SMAN 5 dan SMA Darul Hikam kota Bandung?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat disusun tujuan penelitian sebagai berikut: Secara umum penelitian ini disusun dengan tujuan mendeskripsikan, menganalisis secara lebih mendalam, dan membuat model tentang Strategi pemberdayaan guru dalam meningkatkan mutu sekolah pada dimensi proses kebijakan teknis, perencanaan, pelaksanaan strategi, pengawasan dan dampak dari strategi pemberdayaan guru dalam mencapai kualitas mutu sekolah di SMAN 5 dan SMA Darul Hikam kota Bandung.

D. Manfaat Penelitian/ Signifikansi Penelitian

Manfaat penelitian ini terdiri dari dua macam manfaat, yaitu manfaat secara teoritis dan manfaat praktis.

1. Manfaat Teoretik

Kajian secara teoritis maupun praktis terhadap konsep manajemen sekolah, akan memberikan suatu keyakinan dan menjadi suatu rujukan bagi pengelola pendidikan dalam melakukan manajemen di sekolah, karena suatu usaha akan berjalan dengan baik jika fundamen konsep, teori dan prinsip yang relevan dan sudah teruji tingkat keajekannya, sehingga akan memberikan keyakinan terhadap setiap langkah dan tindakan yang diambil oleh manajer sekolah, terlibat dalam proses manajemen sekolah.

2. Manfaat Strategi pemberdayaan guru dalam meningkatkan mutu sekolah

Manfaat strategi pemberdayaan guru adalah salah satu cara pengembangan guru melalui *employee involvement*. Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam proses pemberdayaan guru sebagai agen perubahan. Dalam hal ini kepala sekolah dituntut memiliki kesadaran yang tinggi dalam mendistribusi wewenang dan tanggung jawab secara proporsional. Cara ini di satu sisi dapat merupakan proses kaderisasi, dan di sisi lain sekaligus sebagai proses peningkatan kompetensi guru secara berkelanjutan.

3. Manfaat Praktik

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat dalam upaya perbaikan dan pengembangan khususnya pada semua guru di SMAN 5 dan SMA Darul Hikam kota Bandung khususnya, umumnya secara nasional dalam melaksanakan peran dan fungsinya untuk menyiapkan manajemen SNP, menjadi guruyang mampu bersaing. Sekolah akan bertanggungjawab terhadap kemampuan yang dimiliki oleh guru, untuk itu guna memenuhi apa yang diharapkan oleh pelanggan baik internal maupun eksternal, pihak sekolah perlu mengambil langkah-langkah yang sistematis, meliputi aspek kompetensi, pengembangan karier, kepemimpinan, dan kesejahteraan dalam upaya perbaikan yang keseluruhannya mengacu pada peningkatan kualitas guru.

E. Struktur Organisasi Disertasi

Disertasi ini diorganisasikan dalam 5 bab sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan. Berisikan latar belakang penelitian. Latar belakang penelitian ini dikembangkan melalui perbandingan antara kondisi ideal Strategi pemberdayaan guru dalam meningkatkan mutu sekolah yang dapat meningkatkan mutu sekolah dengan kondisi aktual yang ada dilapangan, sehingga terlihat sebuah gap yang dijadikan peluang perlu dilakukannya penelitian strategi pemberdayaan guru dalam meningkatkan mutu sekolah

untuk meningkatkan mutu sekolah. Secara rinci bab ini terdiri dari sub bab yang memuat latar belakang penelitian, fokus dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian baik manfaat teoritis maupun manfaat praktis, dan struktur organisasi disertasi.

BAB II Kajian Pustaka dan Kerangka Pemikiran. Bab ini menguraikan tinjauan pustaka terkait Management Sumber Daya Manusia (MSDM) mengenai pemberdayaan guru dalam administrasi pendidikan, pemberdayaan guru dan mutu sekolah, konsep pemberdayaan dan kerangka pemikiran.

BAB III Metodologi Penelitian. Bab ini menjabarkan secara rinci tentang pendekatan dan metode penelitian, fokus penelitian, sumber data subyek penelitian lokasi penelitian, teknik pemilihan partisipan, instrumen penelitian, proses pengembangan instrumen, teknik pengumpulan data, teknik analisis data.

BAB IV Temuan penelitian dan pembahasan sesuai dengan tujuan penelitian yaitu gambaran, analisis dan model hipotetik strategi pengembangan dan pemberdayaan guru oleh sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah.

BAB V Kesimpulan, Implikasi dan Rekomendasi berisi kesimpulan, implikasi dan rekomendasi baik kepada lembaga, dan *stakeholder* dalam pemberdayaan guru untuk meningkatkan mutu sekolah.