KINERJA KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN MUTU PROSES PEMBELAJARAN DENGAN MENGGUNAKAN MPMBS

(Studi Kasus Pada SMP Negeri 1 Wonogiri Periode Kepemimpinan Tahun 2009 - 2010)

NASKAH PUBLIKASI

Diajukan Kepada
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna meraih gelar
Magister Pendidikan

Disusun Oleh:

P U R W A N T O

NIM : Q. 100 060 239
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan
Konsentrasi : Manajemen Sistem Pendidikan

PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2012

KINERJA KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN MUTU PROSES PEMBELAJARAN DENGAN MENGGUNAKAN MPMBS
(Studi Kasus Pada SMP Negeri 1 Wonogiri Periode Kepemimpinan Tahun 2009 - 2010)

Oleh:

PURWANTO
Q. 100 060 239

ABSTRACT

The objectives of the research are to knor and to describe: 1) principal's performance in improving learning process quality; 2) the efforts undertaken by the principal in improving learning process quality; and 3) the patterns undertaken by the principal in improving learning process quality in SMP Negeri I Wonogiri.

The type of the research is a case study with the object of human resources management in SMP Negeri 1 Wonogiri. The research was done in SMP Negeri 1 Wonogiri. The objects of the research is the principal's performance in improving the learning process quality using School Based Management. The data collecting method is done using observation, in-depth interview, and document techniques. The data analysis is done using qualitative approach based on three main components, namely data reduction, data display, and verification. The data validation is done using data triangulation, member check, and key informant review techniques.

Based on the analysis, the research concludes that: 1) the principal's performance of SMP Negeri I Wonogiri in improving learning process quality was done by optimizing internal and external factors implied in the learning process quality imprvement. The internal factors consist of teachers' competence, teachers' motivation, and working satisfaction. Whereas the external factors consist of the principal's leadership, school facilities, and organizational climate factors.; 2) The efforts undertaken to improve the learning process quality in SMP Negeri 1 Wonogiri is done using various ways. They are providing motivation, competence improvement through training, provide incentive for good performing teachers, impose sanction for indisciplinary teachers and also provide school facilities; and 3) the patterns undertaken by the principal in improving learning process quality in SMP Negeri I Wonogiri is done by analyzing the inhibiting and supporting factors of the quality improvement. They are internal and external factors. The internal factors consist of teachers' competence, teachers' motivation, and working satisfaction. Whereas the external factors consist of the principal's leadership, school facilities, and organizational climate factors.

Key words: Principal's performance, and learning process quality improvement.

A. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 1 ayat (1) Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa pendidikan merupakan suatu "usaha sadar dan terencana

untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara."

Pendidikan menurut Harker sebagaimana dikutip oleh Tilaar dikatakan sebagai suatu proses pemanusiaan manusia menjadi manusia. Proses menjadi manusia, menurut Harker, terjadi di dalam habitus kemanusiaan yaitu alam sekitarnya, keanggotaannya di dalam keluarga yang melahirkannya, di lingkungan masyarakat lokal yang berbudaya, habitus sukunya yang mempunyai adat dan tata kehidupan sendiri, dan akhirnya sebagai anggota masyarakat yang lebih luas, yaitu masyarakat negaranya dan masyarakat umat manusia (Tilaar, 2005: 110).

Pengertian tersebut menggambarkan arti pentingnya perbaikan pendidikan sebagai salah satu aspek penting dalam kehidupan berbangsa. Sdikitnya terdapat tiga syarat yang harus diperhatikan dalam perbaikan pendidikan agar dapat memberikan kontribusi yang nyata terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM), yakni: (1) sarana prasarana gedung, (2) buku yang berkualitas, dan (3) guru dan tenaga pendidikan yang profesional. Oleh karena salah satu pilar pendidikan adalah tenaga pendidik yang profesional, maka kualitas SDM merupakan *center point* dalam pengembangan pendidikan di sekolah.

Persoalan yang mendasar yang dihadapi bangsa Indonesia adalah tentang kualitas atau mutu pendidikan yang bagaimana sehinga dapat dikembangkan untuk membebaskan masyarakat dari keterpurukan, dapat mengangkat harkat dan martabat bangsa, serta membebaskan ketergantungan dari negara lain. Jawaban yang dapat dikemukakan adalah pendidikan yang dapat mengembangkan potensi masyarakat, mampu menumbuhkan kemauan untuk menggali berbagai potensi bangsa secara utuh dan optimal bagi kepentingan pembangunan masyarakat.

Pendidikan yang dapat menggali potensi secara optimal demikianlah yang mampu menghasilkan sumber daya manusia (SDM) berkualitas, memiliki visi, serta pandangan jauh ke depan yang tidak mementingkan kelompoknya tetapi senantiasa mengedepankan kepentingan bangsa dan negara dalam berbagai aspek kehidupan. Hal tersebut selama ini banyak diabaikan, bahkan kualitas SDM indonesia rendah dibandingkan negara lain. Perbandingan dari empat puluh tiga negara hampir seluruh aspek kehidupan sebagai tolak ukur, Indonesia berada pada urutan sepuluh terakhir (Mulyasa, 2007: 5). Indeks Pengembangan sumber daya manusia *(Human Development Index)* Indonesia hanya menempati urutan ke 109 dari 174 negara yang terukur (Mulyasa, 2007: 5).

Pendidikan yang berorientasi kepada peningkatan sumber daya manusia menjadi kebutuhan yang tidak dapat ditawar lagi. Hal ini akan menjadi lebih penting apabila dikaitkan dengan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Undang-Undang Sisdiknas), yang mengemukakan bahwa pendidikan nasional

bertujuan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, pengertian pelatihan di dalam lingkungan ruangan kelas diartikan sebagai bekerja dengan para siswa untuk meningkatkan kesadaran diri mereka dan kapasitas untuk menemukan diri sambil memberikan motivasi kepada mereka untuk memulai berlangsungnya suatu proses pembelajaran dan perkembangan yang berlangsung secara terus menerus. Memberikan pelatihan harus menjadi suatu perilaku penting bagi manajemen pendidikan karena fungsi yang paling penting dari manajemen pendidikan adalah membantu siswa menjadi sadar akan kemampuan yang mereka miliki.

Pentingnya peranan guru dalam mendidik siswa ternyata tidak diikuti dengan kemampuan profesionalisme para guru itu sendiri. Di satu pihak, guru menuntut bahwa profesi mereka harus diakui sebagai profesi yang setara dengan para pekerja profesional lainnya seperti dokter, pengacara dan lain sebagainya. Di pihak lain, hasil penilaian sertifikasi bagi guru menunjukkan bahwa guru yang lulus uji sertifikasi ternyata kurang dari 10% dari seluruh jumlah guru yang ada di Indonesia. Kenyataan ini menunjukkan bahwa profesionalisme guru di Indonesia patut dipertanyakan (Suyanto, 2005: 12).

Rendahnya kemampuan guru dalam melakukan penelitian ditunjukkan dengan adanya fakta bahwa masih banyak guru berhenti jenjang kepangkatannya pada Golongan IVA. Mereka mengalami kesulitan untuk mencapai Golongan IVB karena dipersyaratkan untuk melaksanakan penelitian. Dengan demikian tingkat profesionalisme mereka perlu dipertanyakan.

SMP Negeri 1 Wonogiri merupakan salah satu sekolah yang sudah bertaraf internasional di Kabupaten Wonogiri. Unsur-unsur internal sekolah tersebut sangat mendukung dalam rencana pengembangan sekolah ke arah yang lebih baik. Unsur-unsur pendukung tersebut antara lain meliputi kompetensi guru, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan yang memadai, buku-buku yang lengkap, motivasi belajar siswa yang tinggi, kurikulum pembelajaran yang mendukung, manajemen sekolah yang transparan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, tingkat kelulusan yang menunjukkan grafik naik dari tahun ke tahun, dan peran komite sekolah yang besar dalam membantu mengatasi permasalahan sekolah.

Penyelenggaraan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) dilandasi oleh filosofi eksistensialisme dan esensialisme (Depdiknas, 2008: 4). Filosofi eksistensialisme berkeyakinan bahwa pendidikan harus menyuburkan dan mengembangkan eksistensi peserta didik seoptimal mungkin (Palmer, 2005: 304). Filosofi esensialisme menekankan bahwa pendidikan harus berfungsi dan relevan dengan kebutuhan, baik individu, keluarga, maupun masyarakat (Tilaar, 2005: 283).

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru adalah faktor lingkungan kerja. Adanya lingkungan kerja yang kondusif akan dapat meningkatkan kinerja guru. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ubben dan Hughes (dalam Kelley, dkk., 2005: 19). Ubben dan Hughes menyatakan bahwa *"principals could create a school climate that improves the productivity of both staff and students and that the leadeship style of the principal can foster or restrict teachers' effectiveness*". Menurut hasil penelitian Ubben dan Hughes dikatakan bahwa kepala sekolah dapat menciptakan iklim kerja yang dapat meningkatkan produktivitas baik staf maupun siswa dan bahwa gaya kepemimpinan dapat mendorong atau menghambat efektivitas kerja guru. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja guru tergantung pada bagaimana gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah.

B. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan fokus penelitian di atas penelitian ini mempunyai tujuan khusus dan tujuan umum. Adapun tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauhmana kinerja Kepala Sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Adapun tujuan khusus dalam penelitian ini adalah.

1. Untuk mendeskripsikan kinerja Kepala Sekolah SMP Negeri I Wonogiri dalam meningkatkan mutu pembelajaran.
2. Untuk mendeskripsikan upaya-upaya yang telah dilakukan oleh Kepala Sekolah untuk meningkatkan mutu pembelajaran.
3. Untuk mendeskripsikan pola Kepala Sekolah SMP Negeri I Wonogiri dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

C. Kajian Teori

1. Peningkatan Mutu Sekolah

Pengertian mutu Menurut Sallis (2003: 24) dikatakan bahwa mutu dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang dapat memuaskan dan melebihi apa yang dibutuhkan dan dikehendaki pelanggan. Definisi ini sering disebut sebagai kualitas dalam persepsi.

Mutu atau kualitas menurut Arcaro (2005: 7) didefinisikan sebagai suatu derajat variasi yang dapat diukur dengan suatu standar yang digunakan dan memiliki kebergantungan pada biaya yang rendah. Menurut Pfeifer dan Coote seperti dikutip oleh Sallis (1993: 21) dalam pembahasannya mengenai kualitas dikatakan bahwa "*Quality is a slippery concept*." Mutu mengandung pengertian yang berbeda antara satu orang dengan orang lain. Berdasarkan pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu dapat diartikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melebihi apa yang dibutuhkan oleh pelanggan dan mempunyai derajat yang dapat diukur.

Mutu pendidikan bersifat menyeluruh dan menyangkut semua komponen, pelaksana, dan kegiatan pendidikan yang ada atau disebut

sebagai *Total Quality Management* (TQM) (Burnham, 2005: 4). Menurut Sukmadinata, kegiatan pendidikan merupakan kegiatan yang kompleks. Faktor-faktor yang terlibat dalam pengembangan mutu pendidikan secara sistemik terdiri dari *raw input*, *instrumental input*, dan *environmental input* yang membentuk suatu proses sehingga dapat menghasilkan *output* yang memiliki pengetahuan, kepribadian dan menunjukkan performansi yang diharapkan..

2. Kinerja Guru

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Pada umumnya para ahli memberikan batasan mengenai kinerja disesuaikan dengan sudut pandangannya masing-masing. Kinerja menurut Husnan dan Heidjrachman (Siagian, 2003: 79), dikatakan bahwa kinerja adalah hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang dan jasa) dengan masukan yang sebenarnya.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja menurut Siagian (2003: 128) antara lain: a) faktor pribadi seseorang, faktor ini meliputi faktor-faktor keterampilan individu, kompetensi, motivasi, dan komitmen; 2) faktor kepemimpinan, yaitu kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang diberikan oleh pimpinan; 3) faktor tim, yaitu kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja; 4) faktor sistem, yaitu sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi; dan 5) faktor kontekstual, yaitu tekanan dan perubahan-perubahan internal dan eksternal.

Undang-Undang No. 15 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyatakan, bahwa kinerja guru mencakup aspek: (a) Kemampuan profesional dalam proses belajar mengajar; (b) Kemampuan sosial dalam proses belajar mengajar, (c) Kemampuan pribadi dalam proses belajar mengajar. Kemampuan profesional dalam belajar mengajar mencakup aspek-aspek : (1) Penguasaan untuk pelajaran yang terdiri atas penguasaan bahan yang harus diajarkan dan konsep-konsep keilmuan dari bahan yang diajarkan; (2) Kemampuan mengelola program belajar-mengajar; (3) Kemampuan mengelola kelas; (4) Kemampuan mengelola dan menggunakan media dan sumber belajar; (5) kemampuan menilai prestasi belajar mengajar.

Kemampuan sosial dalam proses belajar mengajar, meliputi: (1) terampil berkomunikasi dengan siswa; (2) bersikap simpatik; (3) dapat bekerja sama dengan komite sekolah; (4) pandai bergaul dengan kawan kerja dan mitra pendidikan.

Kemampuan pribadi dalam belajar-mengajar, meliputi aspek-aspek: (1) Kemantapan dan integrasi pribadi; (2) Peka terhadap perubahan dan pembaharuan; (c) berpikir alternatif; (4) berusaha memperoleh hasil kerja yang sebaik-baiknya; (5) berdisiplin dalam melaksanakan tugas; (6) simpatik dan menarik, luwes, bijaksana dan sederhana dalam bertindak; (7) Kritis; (8) Berwibawa. Berdasarkan teori-teori tersebut yang akan dijadikan landasan dalam menyusun instrumen penelitian adalah

perpaduan berbagai pendapat yang dipandang relevan dengan keadaan ditempat penelitian, khususnya kinerja guru di SMP Negeri 1 Wonogiri.

3. Kinerja Kepala Sekolah

Salah satu kunci yang sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya adalah kepala sekolah. Keberhasilan kepala sekolah dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh keandalan manajemen sekolah yang bersangkutan, sedangkan keandalan manajemen sekolah sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan kepala sekolahnya. Hal ini tidak berarti peranan kepala sekolah hanya sekadar sebagai pemimpin (*leader*) karena masih banyak peranan yang lainnya. Untuk lingkungan pendidikan dasar menengah, peranan kepala sekolah dikenal dengan singkatan EMASLIM, yaitu *Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator* (Mulyasa, 2005: 99).

Kepemimpinan kepala sekolah menurut teori mutakhir (Depdiknas, 2002) haruslah memiliki 25 kompetensi, yaitu (1) penyusunan program sekolah, (2) monitoring dan evaluasi, (3) manajemen kelembagaan, (4) kompetensi manajerial, (5) manajemen sarana dan prasarana, (6) pengembangan diri, (7) manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, (8) wawasan kependidikan, (9) memahami sekolah sebagai sistem, (10) manajemen tenaga kependidikan, (11) supervisi pendidikan, (12) manajemen kesiswaan, (13) memberdayakan sumberdaya, (14) manajemen waktu, (15) manajemen bimbingan dan konseling, (16) Laporan Akuntabilitas Kinerja Sekolah (LAKIS), (17) jiwa kepemimpinan, (18) koordinasi, (19) memahami budaya sekolah, (20) menyusun dan melaksanakan regulasi sekolah, (21) sistem informasi manajemen, (22) proses pengambilan keputusan, (23) akreditasi sekolah, (24) manajemen keuangan, serta (25) memiliki dan melaksanakan kreativitas inovasi dan jiwa kewirausahaan.

4. Profesionalisme Guru

Profesi berasal dari kata Yunani "*prophaino*" yang berarti "menyatakan secara publik". Kemudian *prophaino* menjadi kata *professio* dalam bahasa latin. Sedangkan profesional adalah orang yang memberikan pelayanan kepada klien (Koehn dalam Tilaar, 2005: 6). Profesi adalah suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian (*expertise*) dari para anggotanya. Artinya, pekerjaan itu tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang yang tidak terlatih dan tidak disiapkan secara khusus untuk melakukan pekerjaan tersebut. Keahlian diperoleh secara melalui profesionalisasi, yang dilakukan baik sebelum menjalani profesi itu (pendidikan/latihan pra jabatan) maupun setelah menjalani suatu profesi (*in service training*).

Syarat profesionalisme guru, menurut Arifin (2002: 7) dikatakan bahwa guru Indonesia yang profesional dipersyaratkan mempunyai; (1) dasar ilmu yang kuat sebagai pengejawantahan terhadap masyarakat

teknologi dan masyarakat ilmu pengetahuan di abad 21; (2) penguasaan kiat-kiat profesi berdasarkan riset dan praktik pendidikan yaitu ilmu pendidikan sebagai ilmu praktik bukan hanya merupakan konsep-konsep belaka. Pendidikan merupakan proses yang terjadi di lapangan dan bersifat ilmiah, serta riset pendidikan hendaknya diarahkan pada praktik pendidikan masyarakat Indonesia; (3) pengembangan kemampuan profesional berkesinambungan, profesi guru merupakan profesi yang berkembang terus menerus dan berkesinambungan antara LPTK dengan praktek pendidikan. Kekerdilan profesi guru dan ilmu pendidikan disebabkan terputusnya program *pre-service* dan *in-service* karena pertimbangan birokratis yang kaku atau manajemen pendidikan yang lemah.

Dengan adanya persyaratan profesionalisme guru ini, perlu adanya paradigma baru untuk melahirkan profil guru Indonesia yang profesional di abad 21 yaitu; (1) memiliki kepribadian yang matang dan berkembang; (2) penguasaan ilmu yang kuat; (3) keterampilan untuk membangkitkan peserta didik kepada sains dan teknologi; dan (4) pengembangan profesi secara berkesinambungan. Keempat aspek tersebut merupakan satu kesatuan utuh yang tidak dapat dipisahkan dan ditambah dengan usaha lain yang ikut mempengaruhi perkembangan profesi guru yang profesional.

Dimensi lain dari pola pembinaan profesi guru adalah (1) hubungan erat antara perguruan tinggi dengan pembinaan SLTA; (2) meningkatkan bentuk rekrutmen calon guru; (3) program penataran yang dikaitkan dengan praktik lapangan; (4) meningkatkan mutu pendidikan calon pendidik; (5) pelaksanaan supervisi; (6) peningkatan mutu manajemen pendidikan berdasarkan *Total Quality Management* (TQM); (7) melibatkan peran serta masyarakat berdasarkan konsep *linc and match*; (8) pemberdayaan buku teks dan alat-alat pendidikan penunjang; (9) pengakuan masyarakat terhadap profesi guru; (10) perlunya pengukuhan program Akta Mengajar melalui peraturan perundangan; dan (11) kompetisi profesional yang positif dengan pemberian kesejahteraan yang layak.

D. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang peranan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah sudah banyak dilakukan. Penelitian tentang pengelolaan sekolah merujuk pada hasil penelitian Wilkins. Wilkins (2007) mengemukakan tentang sekolah sebagai organisasi post modern. Menurut Wilkins, sekolah sebagai organisasi post modern memiliki ciri-ciri antara lain adanya struktur jaringan berdasarkan tenaga kerja multi ketrampilan, adanya pembagian kerja informal, pengambilan keputusan yang bersifat partisipatif serta adanya teknologi informasi dan komunikasi yang sudah maju.

Penelitian yang dilakukan oleh Davies (2006) tentang kepemimpinan sekolah abad ke dua puluh satu menjelaskan bahwa organisasi sekolah pada abad modern mengalami perubahan. Perubahan organisasi sekolah mencakup dua dimensi, yaitu 1) perubahan organisasional kerangka kerja untuk provisi

jasa dari hirakhi menuju pasar; dan 2) perubahan campuran dan variasi penyelenggara pendidikan dan jasa pendidikan. Perubahan tersebut berlangsung dalam tiga tahap. Tahap pertama perubahan adalah membangun sistem sekolah swakelola. Dalam tahapan ini sistem yang meliputi kurikulum terpusat, pengukuran dan akuntabilitas serta pengendalian sumber daya sekolah menjadi tanggungjawab di tingkat sekolah. Tahap kedua adalah fokus terhadap hasil pembelajaran. Pada tahap ini sekolah bebas untuk menentukan standar pencapaian *outcome* pendidikan. Tahap ketiga dari reformasi pendidikan sekolah menciptakan sekolah sebagai masyarakat belajar. Pada tahap ini sekolah diharapkan tetap menjadi masyarakat pembelajaran.

Penelitian lain dilakukan oleh Kelley, Thornton, dan Daugherty (2005: 17-25). Kelley, dkk., meneliti tentang iklim organisasi dengan gaya kepemimpinan pada 31 sekolah dasar di New York. Pengukuran gaya kepemimpinan dilakukan menggunakan instrumen perilaku kepemimpinan yang dikembangkan oleh Blanchard, Hambleton, Zigarmi dan Forsyth. Instrumen *Leader Behavior Analysis* II (LBA II) menggunakan pengukuran pada dua aspek kepemimpinan, yaitu efektivitas kepemimpinan dan fleksibilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berkaitan dengan iklim kerja. Hal ini pada gilirannya akan dapat mempengaruhi produktivitas anggota organisasi. Gaya kepemimpinan yang ditunjukkan kepala sekolah akan mendorong atau menjadi penghambat efektivitas kerja guru.

Penelitian lain yang berkaitan dengan pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan dilakukan oleh De Grauwe (2004: 1 – 14). Kajian yang dilakukan De Grauwe membahas tentang peningkatan kualitas pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah. Model Manajemen Berbasis Sekolah menurut Leithwood dan Menzies seperti dikutip De Grauwe (2004: 7) diklasifikasikan ke dalam empat pengendalian. Keempat pengendalian tersebut adalah: a) pengendalian yang bersifat administratif; b) pengendalian yang bersifar profesional; c) pengendalian yang dilakukan oleh masyarakat; dan d) pengendalian yang seimbang. Hasil kajian menunjukkan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini dikarenakan bahwa melalui manajemen berbasis sekolah mampu memotivasi kepala sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan kualitas karena adanya fokus yang jelas terhadap peningkatan kualitas pendidikan.

E. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variable satu dengan variable lainnya (Sugiyanto, 2003: 11). Penelitian ini berupaya memperoleh gambaran secara nyata bagaimana proses pembelajaran yang efektif, sikap kemandirian dan budaya mutu dalam manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah di SMP Negeri 1 Wonogiri dengan melihat bagaimana proses pembelajaran, perencanaan, pelaksanaan atau

implementasi visi misi ke dalam suatu program/kegiatan *(input)*, keluar *(output)* serta hasil yang dicapai *(out come)* dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

Pengertian studi kasus menurut Grosshans didefinisikan sebagai *"A case study is a method for learning about a complex instance, based on a comprehensive understanding of that instance obtained by extensive description and analysis of that instance taken as a whole and in its context"* (Grosshans, 2004: 15). Berdasarkan teori, dikatakan bahwa kekuatan metode studi kasus adalah bahwa metode ini kemungkinan dapat menghasilkan atau memperbarui suatu teori (Eisenhardt dalam Peljhan dan Tekavcic, 2004: 6). Menurut pendapat pakar lain dikatakan bahwa metode studi kasus yang didasarkan pada metode pengamatan lapangan dapat merangkumkan berbagai mekanisme pengendalian yang digunakan organisasi dalam praktek nyata yang dapat digunakan sebagai basis pengembangan teori (Clenhall 2003: 15).

2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variable satu dengan variable lainnya (Sugiyanto, 2003: 11). Penelitian ini berupaya memperoleh gambaran secara nyata bagaimana proses pembelajaran yang efektif, sikap kemandirian dan budaya mutu dalam manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah di SMP Negeri 1 Wonogiri dengan melihat bagaimana proses pembelajaran, perencanaan, pelaksanaan atau implementasi visi misi ke dalam suatu program/kegiatan *(input)*, keluar *(output)* serta hasil yang dicapai *(out come)* dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

Penelitian ini dilaksanakan dari bulan Mei – September 2008. Tahapan penelitian terdiri dari tahap persiapan, pengumpulan data, wawancara, analisis analisis data dan pembuatan laporan penelitian.

3. Penentuan Subjek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMP Negeri 1 Wonogiri, SMP ini dipilih sebagai tempat penelitian karena untuk mengetahui sejauhmana pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah diterapkan di SMP Negeri1 Wonogiori. Pemilihan lokasi atau objek penelitian karena SMP tersebut berstatus sebagai sekolah yang bertaraf sekolah standar nasional, sekolah yang memiliki kelas akselerasi dan memiliki prestasi yang sangat menonjol dalam bidang akademik maupun non akademik dalam penerapan manajemen mutu.

Dasar pertimbangan dipilihnya SMP Negeri 1 Wonogiri adalah bahwa pengelolaan SDM di sekolah tersebut sangat bagus sehingga dapat dijadikan percontohan bagi sekolah lain. Dengan demikian hasil yang diperoleh nantinya dapat dijadikan acuan bagi kepala sekolah dalam pengelolaan sumberdaya manusia di sekolah-sekolah lain.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi dengan mengunjungi lokasi penelitian dan melalui partisipasi dalam rapat-rapat yang dilakukan. Selain observasi, teknik lain yang digunakan adalah melalui wawancara mendalam, kuestioner, dan analisis dokumen.

5. Teknik Analisis Data

Dalam analisis data ada tiga komponen pokok yang harus disadari sepenuhnya oleh peneliti. Tiga komponen pokok tersebut adalah *data reduction,data display*, dan *conclusion drawing*. Ketiga komponen analisis data tersebut, aktifitasnya berbentuk interaksi dengan dengan proses pengumpulan data berbagai proses siklus.

6. Pemeriksaan Keabsahan Data

Data yang telah berhasil digali selanjutnya dikumpulkan dan dicatat dalam kegiatan penelitian. Data tersebut harus diupayakan kemantapan dan kebenarannya. Hal ini dimaksudkan agar data penelitian yang sebelumnya berupa informasi-informasi dapat dipertanggung-jawabkan dan dapat digunakan sebagai titik tolak untuk menarik kesimpulan.

Dalam penelitian kualitatif terdapat beberapa cara yang bisa dipilih untuk pengembangan keabsahan data. Cara-cara pengembangan keabsahan data menurut Sutopo (2006: 92) antara lain meliputi teknik trianggulasi, *key informant review* dan *member check*.

F. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Hasil Penelitian

a. Kinerja Kepala Sekolah SMP Negeri I Wonogiri dalam meningkatkan mutu pembelajaran

Kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah dikaji dari aspek kompetensi kepala sekolah sebagaimana dirumuskan oleh Depdiknas, yaitu EMASLIM. Ketujuh aspek kinerja kepala sekolah yang ditunjukkan oleh Kepala SMP Negeri 1 Wonogiri dapat dipaparkan sebagai berikut.

Kinerja kepala sekolah aspek kompetensi kepala sekolah sebagai educator menuntut kepala sekolah untuk memiliki strategi yang tepat dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Hasil penelitian di SMP Negeri 1 Wonogiri menunjukkan bahwa kepala sekolah berupaya meningkatkan kemampuan guru dan karyawan secara profesional dibidang masing-masing untuk memberikan pelayanan maksimal kepada peserta didiknya baik secara akademis maupun non-akademis dengan mengikutsertakan mereka dalam kegiatan workshop maupun

upgrading lainya sesuai dengan latar belakang pendidikan maupun pekerjaannya.

Kompetensi guru diukur pada empat aspek kompetensi sesuai dengan Undang Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Ke empat aspek pengukuran mencakup kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

Hasil sebaran kuesioner mengenai kompetensi guru menunjukkan hasil sebagai barikut. Persepsi guru yang menganggap bahwa kompetensi pedagogik yang dimiliki guru dapat meningkatkan kinerja guru adalah tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan hasil jawaban responden yang memberikan respon positif terhadap pertanyaan mengenai aspek tersebut berjumlah lebih dari 80%.

Indikator motivasi dijabarkan dari aspek-aspek motivasi menurut teori hirarkhi kebutuhan Maslow dan teori XY dari McGregor. Aspek-aspek tersebut meliputi: a) kebutuhan fisik; b) kebutuhan akan rasa aman; c) kebutuhan sosial; d) kebutuhan yang mencerminkan harga diri; e) kebutuhan aktualisasi diri; f) sikap terhadap pekerjaan; dan g) tanggung jawab terhadap pekerjaan. Model ini mengacu pada motivasi model sumber daya manusia yang berpandangan bahwa bawahan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang atau keinginan akan kepuasan, akan tetapi juga kebutuhan akan prestasi dan kerja yang bermakna. Asumsi dari model ini adalah bahwa kebanyakan orang telah dimotivasi untuk melakukan suatu pekerjaan yang baik dan mereka tidak secara otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak diinginkan.

Berdasarkan hasil jawaban responden mengenai motivasi kerja dan kaitannya dengan peningkatan kinerja guru serta beberapa wawancara, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru. Aspek dorongan kebutuhan fisik tidak menjadi pendorong utama peningkatan kinerja guru, melainkan aspek-aspek seperti kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan aktualisasi diri, tanggungjawab, harga diri, dan sikap terhadap pekerjaan itu sendiri.

Kepuasan kerja adalah merupakan sikap umum sebagai hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Blum ada tiga faktor, yaitu: 1) faktor utama pekerjaan; 2) faktor sosial; dan 3) faktor individual (Sulistiyani, 2004: 244). Berdasarkan hasil pengukuran terhadap kuestioner kepuasan kerja dan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa faktor kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja guru. Peningkatan kinerja berupa adanya rasa kebanggan menjalani profesi sebagai guru.

Kepemimpinan kepala sekolah diukur berdasarkan tugas dan tanggungjawab kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah.

Pengukuran dilakukan berdasarkan aspek: 1) pengelolaan sumber daya manusia; 2) pengelolaan kurikulum; 3) pengelolaan kesiswaan; 4) pengelolaan sarana/ prasarana sekolah; 5) pengelolaan keuangan sekolah; 6) pengelolaan hubungan kemasyarakatan; dan 7) pengelolaan kelembagaan sekolah.

Berdasarkan hasil pengukuran dan wawancara tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor strategis yang dapat meningkatkan kinerja guru. Pengaruh tersebut berupa penciptaan iklim dan budaya sekolah yang kondusif sehingga mendorong guru untuk bekerja lebih baik.

Sarana pendidikan menurut adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan. Bentuk dari sarana dan prasarana pendidikan meliputi gedung, ruangan kelas, meja-kursi, serta alat-alat dan media pembelajaran. Adapun prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang proses pendidikan atau pembelajaran.

Standar sarana dan prasarana Sekolah Menengah Pertama (SMP)/ Madrasah Tsanawiyah (MTs) sesuai dengan keputusan Gubernur Jawa Tengah mencakup enam aspek. Keenam aspek tersebut meliputi: 1) ruang, 2) alat peraga/ media pembelajaran, 3) luas lahan, 4) perabot, 5) buku, dan 6) sarana administrasi. Dengan demikian pengukuran sarana dan prasarana dilakukan terhadap ke enam aspek tersebut.

b. Upaya-upaya yang telah dilakukan oleh Kepala Sekolah untuk meningkatkan mutu pembelajaran

Peningkatan kinerja guru dilakukan oleh guru dengan cara mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan. Analisis dokumen menunjukkan bahwa penataran dan pelatihan yang diiukuti guru di SMP Negeri 1 Wonogiri meliputi berbagai jenis pelatihan. Pelatihan dan penataran tersebut antara lain meliputi: pelatihan TIK, penataran KBK/KTSP, penataran metode pembelajaran, penataran PTK, penataran Karya Tulis Ilmiah, serta sertifikasi kompetensi.

Berdasarkan data, dapat diketahui bahwa jumlah guru yang sudah mengikuti penataran MPMBS/ MBS sebanyak 1 orang, yaitu kepala sekolah. Jumlah guru yang sudah mengikuti penataran KBK/KTSP sebanyak 17 orang atau 58,62%. Jumlah guru yang telah mengikuti penataran tentang metode pembelajaran sebanyak 5 orang guru atau 17,24%. Jumlah guru yang telah mengikuti penataran PTK sebanyak 4 orang guru atau 13,79%. Jumlah guru yang telah mengikuti penataran Karya Tulis Ilmiah sebanyak 2 orang guru atau 6,90%. Jumlah guru yang telah memperoleh pelatihan TIK sebanyak 11 orang guru atau 37,93%. Jumlah guru yang telah mengikuti sertifikasi profesi sebanyak 4 orang guru atau 13,79%.

Upaya lain yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru, menurut pandangan guru dapat dilakukan dengan melengkapi sarana dan prasarana pembelajaran yang masih kurang.

Pendapat lain dikemukakan oleh kepala sekolah yang menyatakan bahwa upaya lain yang dilakukan dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 1 Wonogiri adalah melalui supervisi kepala sekolah. Kegiatan supervisi kepala sekolah yang dilaksanakan secara terprogram merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja guru. Kepala Sekolah, dalam kegiatan supervisi tersebut, melakukan bimbingan kepada guru, staf dan siswa serta melaksanakan umpan balik dari hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru.

c. Pola Kepala SMP Negeri I Wonogiri dalam meningkatkan mutu pembelajaran

Faktor-faktor yang menjadi kendala dalam meningkatkan kinerja guru meliputi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berupa faktor yang berasal dari diri guru itu sendiri, sedangkan faktor eksternal berupa faktor yang berasal dari luar diri guru.

Hambatan yang dapat meningkatkan kinerja guru yang berupa faktor internal antara lain meliputi standar kualifikasi guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa guru yang belum memenuhi kualifikasi standar pendidik sesuai dengan UU No. 14 Tahun 2005, yaitu telah berpendidikan S1, di SMP Negeri 1 Wonogiri berjumlah 55%. Hal ini menjadi salah satu faktor penghambat dalam upaya peningkatan kinerja guru. Solusi yang dilakukan adalah dengan memotivasi guru untuk meningkatkan kemampuan yang mereka miliki dengan melanjutkan pendidikan guna mencapai derajat S1.

Hambatan yang berkaitan dengan tingkat pendidikan guru yang belum memenuhi kualifikasi sesuai Undang Undang dikuatkan oleh beberapa orang guru. Menurut pendapat guru Fisika dijelaskan bahwa faktor pendidikan guru menjadi salah satu penghambat dalam peningkatan kinerja. Untuk itu diperlukan upaya untuk melanjutkan pendidikan hingga memenuhi persyaratan yang ditetapkan undang-undang.

Faktor lain yang dipandang menjadi faktor penghambat dalam upaya peningkatan kinerja guru adalah status kepegawaian. Besarnya jumlah guru non PNS dengan status sebagai Guru Tidak Tetap (GTT) maupun Guru Bantu (GB) yang ada di SMP Negeri 1 Wonogiri menjadi salah satu faktor penghambat tersebut.

Faktor lain yang dipandang dapat menjadi penghambat upaya peningkatan kinerja guru berasal dari sarana dan prasarana sekolah. Kurangnya buku penunjang pembelajaran yang dimiliki sekolah merupakan penghambat bagi guru dalam meningkatkan kinerja mereka.

2. Pembahasan

Hasil penelitian mengenai faktor-faktor strategis peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 1 Wonogiri menunjukkan adanya faktor internal dan eksternal sebagai faktor strategis peningkatan kinerja guru. Berdasarkan temuan penelitian di atas, selanjutnya dapat dikemukakan pembahasan hasil penelitian sebagai berikut.

Hasil penelitian mengenai faktor-faktor strategis yang dapat meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 1 Wonogiri menunjukkan bahwa faktor internal dan faktor eksternal menjadi faktor strategis penentu kinerja guru. Faktor internal mencakup faktor-faktor kompetensi guru, faktor motivasi guru, dan faktor kepuasan kerja. Sedangkan faktor eksternal meliputi faktor-faktor kepemimpinan kepala sekolah, faktor sarana dan prasarana sekolah, dan faktor iklim organisasi.

Kinerja guru mengacu pada Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Berdasarkan undang-undang tersebut, kinerja guru mencakup aspek: (a) Kemampuan profesional dalam proses belajar mengajar; (b) Kemampuan sosial dalam proses belajar mengajar, (c) Kemampuan pribadi dalam proses belajar mengajar. Kemampuan profesional dalam belajar mengajar mencakup aspek-aspek : (1) Penguasaan untuk pelajaran yang terdiri atas penguasaan bahan yang harus diajarkan dan konsep-konsep keilmuan dari bahan yang diajarkan; (2) Kemampuan mengelola program belajar-mengajar; (3) Kemampuan mengelola kelas; (4) Kemampuan mengelola dan menggunakan media dan sumber belajar; (5) kemampuan menilai prestasi belajar mengajar.

Kemampuan sosial dalam proses belajar mengajar, meliputi: (1) terampil berkomunikasi dengan siswa; (2) bersikap simpatik; (3) dapat bekerja sama dengan komite sekolah; (4) pandai bergaul dengan kawan kerja dan mitra pendidikan. Kemampuan pribadi dalam belajar-mengajar, meliputi aspek-aspek: (1) Kemantapan dan integrasi pribadi; (2) Peka terhadap perubahan dan pembaharuan; (c) berpikir alternatif; (4) berusaha memperoleh hasil kerja yang sebaik-baiknya; (5) berdisiplin dalam melaksanakan tugas; (6) simpatik dan menarik, luwes, bijaksana dan sederhana dalam bertindak; (7) Kritis; (8) Berwibawa.

Hal tersebut di atas sesuai dengan pandangan Hiebert dkk., (2002: 7) yang menjelaskan bahwa guru harus bekerja dalam suatu sistem yang memungkinkan mereka untuk menganggap gagasan untuk mengajar sebagai objek yang dapat digunakan bersama dan diuji secara oleh umum. Guru harus mampu mengembangkan kemampuan kompetensi dirinya sendiri sebelum mampu membelajarkan peserta didik mencari, menggali dan menemukan kompetensinya. Hal ini berkaitan dengan akuntabilitas guru dalam mengajar. Secara lengkap Hiebert, dkk., mengemukakan bahwa "*teachers must operate in a system that allows them to treat ideas for teaching as objects that can be shared and examined publicly*".

Kompetensi guru yang tinggi, yaitu meliputi kompetensi pedagogis, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan sosial, akan mampu melaksanakan kinerja yang diukur berdasarkan aspek

akademis maupun non akademis. Hal ini dikarenakan guru memiliki peranan yang penting dalam pendidikan.

Salah satu peranan guru adalah sebagai pelatih dalam pendidikan. Hal ini dikemukakan oleh O'Neil dan Hopkins (2002: 402) yang menyatakan bahwa peranan guru sebagai pelatih adalah peranan seorang pendidik yang menggabungkan pengajaran terbaik dengan strategi khusus untuk membantu siswa agar secara praktis dapat mengaplikasikan konsep dan teori dalam kehidupan sehari-hari mereka agar dapat mengembangkan pengetahuan mereka sendiri. Pernyataan O'Neil dan Hopkins tersebut secara lengkap adalah sebagai berikut.

"The role is that of the teacher as coach – an educator who blends the best of instruction with a personalized strategy for helping students practically apply concepts and theories to their own life experience in order to develop their individual knowledge, skills, and abilities" (O'Neil dan Hopkins, 2002: 402).

Faktor internal berupa motivasi kerja mendukung peningkatan kinerja guru. Aspek motivasi kerja pada guru cenderung ada pada indikator jaminan masa depan. Status guru GTT pada sebagian guru di SMP Negeri 1 Wonogiri menjadikan para guru kurang fokus dalam melaksanakan kinerja mereka. Hasil ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Ofoegbu (2005: 132) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja mendukung efektivitas kerja guru dalam pembelajaran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja guru adalah aspek kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan Kelley, dkk., (2005: 19) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi kinerja guru. Pengaruh tersebut berupa penciptaan lingkungan kerja.

Ubben dan Hughes menyatakan bahwa *"principals could create a school climate that improves the productivity of both staff and students and that the leadeship style of the principal can foster or restrict teachers' effectiveness*". Menurut hasil penelitian Ubben dan Hughes dikatakan bahwa kepala sekolah dapat menciptakan iklim kerja yang dapat meningkatkan produktivitas baik staf maupun siswa dan bahwa gaya kepemimpinan dapat mendorong atau menghambat efektivitas kerja guru. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja guru tergantung pada bagaimana gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru. Hasil ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Penelitian yang dilakukan Harris, dkk., (2003: 67-77) mengkaji tentang perspektif guru mengenai kepemimpinan sekolah yang efektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sebagai *"giving the*

school direction, having an overview, setting standards, and making 'tough' decision" (Harris, dkk., 2003: 70).

Terkait dengan faktor sarana dan prasarana sekolah, hasil penelitian di SMP Negeri 1 Wonogiri menunjukkan bahwa kurangnya sarana dan prasarana sekolah berupa buku penunjang pembelajaran mempengaruhi efektivitas kerja guru dalam pembelajaran. Hasil ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Leung., dkk (2005 2008). Hasil penelitian menunjukkan bahwa fasilitas sekolah berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja guru.

Hasil ini mendukung pula hasil penelitian yang dilakukan Earthman (2003: 1-11). Earthman mengkaji tentang kondisi sarana dan prasarana sekolah dan kaitannya dengan prestasi belajar siswa. Hasil penelitian yang dilakukan dengan pendekatan etnografi menunjukkan bahwa sarana dan prasarana sekolah yang buruk akan berdampak negatif terhadap efektivitas dan kinerja guru. Hal ini pada akhirnya akan mempengaruhi prestasi belajar siswa.

G. Kesimpulan, Implikasi, dan Saran

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut

a. Kinerja Kepala Sekolah SMP Negeri I Wonogiri dalam meningkatkan mutu pembelajaran dilakukan dengan mengoptimalkan faktor-faktor internal dan eksternal dalam peningkatan kualitas pembelajaran. Faktor internal mencakup faktor-faktor kompetensi guru, faktor motivasi guru, dan faktor kepuasan kerja. Sedangkan faktor eksternal meliputi faktor-faktor kepemimpinan kepala sekolah, faktor sarana dan prasarana sekolah, dan faktor iklim organisasi.
b. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 1 Wonogiri dilakukan melalui berbagai cara. Cara-cara tersebut antara lain melalui pemberian motivasi, peningkatan kompetensi melalui pelatihan, dan pemberian insentif, serta melalui pemberian sanksi bagi guru yang kurang disiplin, serta melengkapi sarana dan prasarana pembelajaran yang masih kur Upaya-upaya yang telah dilakukan oleh Kepala Sekolah untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Cara-cara tersebut antara lain melalui pemberian motivasi, peningkatan kompetensi melalui pelatihan, dan pemberian insentif, serta melalui pemberian sanksi bagi guru yang kurang disiplin, serta melengkapi sarana dan prasarana pembelajaran yang masih kurang.
c. Pola Kepala SMP Negeri I Wonogiri dalam meningkatkan mutu pembelajaran adalah dengan melakukan analisis terhadap faktor penghambat dan pendukung dalam peningkatan kualitas pembelajaran. Faktor penghambat dan pendukung tersebut berupa faktor internal dan eksternal. Faktor internal berupa faktor yang berasal dari diri guru itu

sendiri, sedangkan faktor eksternal berupa faktor yang berasal dari luar diri guru.

2. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan di atas, hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor internal dan faktor eksternal menjadi faktor strategis penentu kinerja guru. Faktor internal mencakup faktor-faktor kompetensi guru, faktor motivasi guru, dan faktor kepuasan kerja. Sedangkan faktor eksternal meliputi faktor-faktor kepemimpinan kepala sekolah, faktor sarana dan prasarana sekolah, dan faktor iklim organisasi. Untuk itu, berdasarkan hasil penelitian ini selanjutnya dapat dikemukakan implikasi hasil penelitian baik secara teoretis maupun secara praktis sebagai berikut.

Implikasi teoretis, hasil penelitian ini adalah bahwa kinerja guru akan semakin meningkat apabila faktor-faktor strategis yang dapat mempengaruhi kinerja guru dapat ditingkatkan. Faktor internal berupa kompetensi yang dimiliki guru yang tinggi akan mendukung dalam peningkatan kinerja guru pada aspek akademis. Faktor internal berupa status kepegawaian guru yang dapat meningkatkan fokus utama guru terhadap pekerjaan.

Implikasi praktis hasil penelitian ini adalah bahwa hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi dinas Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Wonogiri dalam upaya kinerja guru, sehingga *education for all* dapat berhasil sesuai dengan harapan.

3. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka dapat disarankan hal-hal sebagai berikut.

a. Faktor internal yang ada dalam diri guru berupa kompetensi merupakan salah satu faktor strategis dalam peningkatan kinerja guru. Untuk itu disarankan kepada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Wonogiri agar lebih memperhatikan peningkatan kompetensi guru sehingga menjadi lebih profesional. Hal ini dapat dilakukan melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi guru-guru baik pelatihan dalam hal kemampuan akademik maupun non akademik.
b. Guna meningkatkan kinerja guru, dibutuhkan upaya menyeluruh yang mencakup peningkatan kompetensi guru, peningkatan sarana pendidikan, dan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif. Untuk itu disarankan kepada sekolah agar dapat menciptakan suatu sinergi antara pihak sekolah dengan *stake holder* sehingga terciptalah pelayanan pendidikan yang sesuai dengan harapan para pengguna pendidikan.
c. Pada peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian yang lebih mendalam terkait dengan faktor-faktor strategis peningkatan kinerja guru sehingga hasil-hasil yang diperoleh dalam penelitian akan lebih sempurna dan dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengelolaan sumber daya manusia kependidikan.

DAFTAR PUSTAKA

Arifin, I. 2002. *Profesionalisme Guru: Analisis Wacana Reformasi Pendidikan dalam Era Globalisasi.* Simposium Nasional Pendidikan di Universitas Muhammadiyah Malang, 25-26 Juli 2002.

Balitbang Depdiknas. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Panduan Monitoring dan Evaluasi. Jakarta: Depdiknas .

Depdiknas. 2006. *Standar Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK & SLB.* Jakarta: BP Cipta Jaya.

Earthman, Glenn I. 2002. School Facility Conditions and Student Academic Achievement. *Journal of Educational Management Vol 1. No. 1*, pp: 1 – 18, http://www.produest.umi.com diakses pada 30 Maret 2008

Grosshans, Werner, ed., 2004. *Case Study Evaluations*. New York: Program Evaluation and Methodology Division of General Accounting Office.

Harris, Alma, Christopher Day, and Mark Hadfielf. 2003. Teachers' Perspective on Effective School Leadership. *Teachers and Teaching: Theory and Practice,Vol. 9, No. 1*, 2003, pp: 67-76, http://www.produest.umi.com diakses pada 30 Maret 2008

Hasbullah. 2006. Otonomi Pendidikan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Hiebert, James., Ronald Gallimore dan James W. Stigler. 2002. Konowledge Base for the Teaching Profession: What Would It Look Like and How Can We Get One? *Educational Researcher* Vol. 31 June 2002. pp 3 – 15. http://www.proquest.umi.com

Johnson, Elaine B. 2002. *Contextual Teaching and Learning: What is is and why it's here to stay*. United states of America: Corwin Press, Inc.

Kelley, Robert C., Bill Thornton, dan Richard Daugherty. 2005. Relationship Between Measures of Leadership and School Climate. *Education Chula Vista. Fall 2005 Vol. 126.* http://www.proquest.umi.com

Leung, Mei-yung, John K. W. Chan and Zhaohong Wang. 2005. Impact of School Facilities on Working Behavior of Teachers. *International Journal of Strategic Property Management*. http//www.ijspm.vgtu.lt diakses pada 22 Agustus 2007. http://www.proquest.umi.com

Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh* Terj. Vivin Andika Yuwono. Yogyakarta: Andi Offset.

Miles, Mathew B., dan A. Michael Huberman. 2004. *Analisis Data Kualitatif*, Terj. Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press.

Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E. 2005. *Menjadi Guru Profesional.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E. 2006. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Peljhan, Darja., and Metka Tekavcic. 2004. Analysis of Levers of Control in a Slovenian Company: A Case Study. *Journal of International Business, Vol. 2 No. 1, 2004*, pp: 1 – 17 http://www.proquest.umi.com diakses pada 18 Nopember 2007

Sarjono, Y. 2006. *Pergulatan Pedagang Kaki Lima di Perkotaan*. Surakarta: Muhammadiyah University Press.

Sondang P. Siagian. 2003. *Kiat meningkatkan Produktivitas Kerja.* Jakarta: Rineka Cipta.

Sugito, Zen Rachmat. 2007. Krisis Guru: Pemimpin yang Melahirkan Pemimpin. *Artikel*. Kompas, Sabtu 1 September 2007.

Suharsimi Arikunto. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sulistiyani, Ambar Teguh. Ed. 2004. *Memahamai Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gava Media.

Sutopo, HB. 2006, *Metode Penelitian Kualitatif*, Surakarta: UNS Press.

Tilaar, H.A.R. 2002. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta.

Usman, Husaini. 2006. *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Vitriyani Pryadarsina, dkk. 2002. Kerangka Kerja Kompetensi Bagi Guru. *Jurnal Pendidikan Penabur*. No. 01/Th.I/Maret 2002.