

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA SUMBER
DAYA MANUSIA DI SMK MA'ARIF SABILUL
HIDAYAH KECAMATAN TULAKAN
KABUPATEN PACITAN**

Tesis



Diajukan oleh:

ETIK SURYANI

NIM: 161403338

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA
YOGYAKARTA
2018**

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA SUMBER
DAYA MANUSIA DI SMK MA'ARIF SABILUL
HIDAYAH KECAMATAN TULAKAN
KABUPATEN PACITAN**

Tesis
untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S-2
Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh:

ETIK SURYANI
NIM: 161403338

**Kepada
MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
2018**

HALAMAN PERSetujuan

TESIS

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA SUMBER
DAYA MANUSIA DI SMK MA'ARIF SABILUL
HIDAYAH KECAMATAN TULAKAN
KABUPATEN PACITAN**

Diajukan oleh:

ETIK SURYANI

NIM: 161403338

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Wahyu Widayat, M.Ec.

Drs. Achmad Tjahyono, MM., Ak.

Mengetahui,

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
Direktur

Drs. John Suprihanto, MIM., Ph.D.,

HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka

Yogyakarta, 23 Maret 2018

ETIK SURYANI

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan ke hadirat Allah Swt., yang telah melimpahkan rahmat, taufiq, hidayah dan anugerah-Nya, sehingga dapat terselesaikan dengan baik tesis ini yang berjudul “Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia di SMK Ma’arif Sabilul Hidayah Kecamatan Tulakan Kabupaten Pacitan”, walaupun jauh dari sempurna.

Pada kesempatan ini diucapkan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada berbagai pihak yang telah memberikan bantuan dan dorongan. Untuk itu diucapkan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Dr. Wahyu Widayat, M.Ec., Dosen Pembimbing I yang telah berkenan memberikan bimbingan penyusunan tesis ini hingga selesai dan berhasil dengan baik.
2. Drs. Achmad Tjahyono, MM., Ak., Dosen Pembimbing II yang telah berkenan memberikan bimbingan dalam penyusunan tesis ini hingga selesai dan berhasil dengan baik.
3. Ketua STIE Widy a Wiwaha Yogyakarta, atas segala kebijaksanaan, perhatian dan dorongan sehingga dapat terselesaikan studi ini.
4. Drs. John Suprihanto, MIM.,Ph.D., Direktur Magiter Manajemen STIE Widy a Wiwaha Yogyakarta.
5. Suhartono, SE., M.Si., Asisten Direktur Magiter Manajemen STIE Widy a Wiwaha Yogyakarta.
6. Kepala SMK Ma’arif Sabilul Hidayah Tulakan yang telah memberikan ijin penelitian dan kesediaannya meluangkan waktu untuk berdiskusi .

7. Teman-teman mahasiswa Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga amal kebaikan dari berbagai pihak tersebut mendapat pahala yang berlipat-ganda dari Allah SWT., dan semoga karya ilmiah berupa tesis ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya.

Yogyakarta, 23 Maret 2018

ETIK SURYANI

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

ABSTRACT

Keywords: Performance, improvement strategy, human resources

The purpose of this study are: (1) To know the performance of human resources at SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan District; and (2) To know the strategy of improving human resource performance in SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan Sub-district.

This research is a qualitative research. Qualitative research is used to determine the quality of a thing, program, and so on that has or is happening by comparing with a standard. The subject of research is the educator who perform his duties as a teacher. Up to February 2018 a number of 19 teachers of SMU Ma'arif Sabilul Hidayah. Data collection techniques used observation, interview and Focus Group Discussion. Data analysis technique is descriptive qualitative and SWOT Analysis.

The results concluded that: (1) Implementation of education leadership in SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan already has some form of leadership that is done. Just as the Principal does the job assignment to each Vice Principal in his or her field. Each vice principal performs his duties and authority well. This is indicated by the actions taken by each vice principal when dealing with a problem that occurs, both internal and external. The Principal also always coordinates all the school affairs to the underworld for immediate action. Principal always monitor to subordinate / employee of education in doing their duty at school. Some of the above shows that the implementation of education leadership in SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan already running with a good system. All have their duties and authority respectively in accordance with what is coordinated by the Principal to support the learning process that occurs in SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan. In carrying out his role as principal motivator motivates the pandidik, staff and students to apply self-discipline in order to realize their goals and aspirations, even on the sidelines of the spare time of the principal to explain the importance of discipline in all aspects of life; and (2) Based on the result of SWOT analysis, the strategy of human resource performance improvement in SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan Regency of Pacitan is as follows: to empower human resources, develop and improve production unit, utilize information technology optimally, increase promotion, communities and governments in financing education, and optimizing the utilization of other facilities.

INTISARI

Kata kunci: Kinerja, strategi peningkatan, sumber daya manusia

Tujuan penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui kinerja sumber daya manusia di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Kecamatan Tulakan; dan (2) Untuk mengetahui strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Kecamatan Tulakan.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif digunakan untuk mengetahui kualitas suatu hal, program, dan sebagainya yang telah atau sedang terjadi dengan cara membandingkan dengan suatu standar. Subyek penelitian adalah tenaga pendidik yang menjalankan tugasnya sebagai guru. Sampai dengan Februari 2018 sejumlah 19 orang guru SMK Ma'arif Sabilul Hidayah. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan *Focus Group Discussion*. Teknik analisis data adalah diskriptif kualitatif dan Analisis SWOT.

Hasil penelitian disimpulkan bahwa: (1) Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan sudah mempunyai beberapa bentuk kepemimpinan yang dilakukan. Seperti halnya yang dilakukan oleh Kepala Sekolah yang melakukan pembagian tugas kepada setiap Wakil Kepala Sekolah pada bidangnya masing-masing. Setiap wakil kepala sekolah menjalankan tugas dan wewenangnya dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan tindakan yang diambil oleh setiap wakil kepala sekolah ketika menangani suatu masalah yang terjadi, baik masalah internal bidang maupun eksternal. Kepala Sekolah juga selalu mengkoordinasikan semua urusan sekolah kepada bawahannya untuk segera dilakukan tindakan selanjutnya. Kepala Sekolah selalu melakukan pemantauan kepada bawahan/karyawan pendidikannya dalam menjalankan tugasnya di sekolah. Beberapa hal diatas menunjukkan bahwa pelaksanaan kepemimpinan pendidikan di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan sudah berjalan dengan system yang baik. Semua sudah mempunyai tugas dan wewenang masing-masing sesuai dengan apa yang dikordinasikan Kepala Sekolah untuk menunjang berjalannya proses pembelajaran yang terjadi di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan. Dalam melaksanakan perannya sebagai motivator kepala sekolah memberikan motivasi kepada para pandidik, staf serta siswa untuk menerapkan disiplin pada diri sendiri agar dapat mewujudkan tujuan dan cita-citanya, bahkan disela-sela waktu luangnya kepala sekolah memberikan penjelasan akan pentingnya kedisiplinan dalam segala aspek kehidupan; dan (2) Berdasarkan hasil analisis SWOT diperoleh rumusan strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan Kabupaten Pacitan sebagai berikut: memperdayakan SDM, mengembangkan dan meningkatkan unit produksi, memanfaatkan teknologi informasi secara optimal, meningkatkan promosi, mengupayakan dukungan dari masyarakat dan pemerintah dalam pembiayaan pendidikan, dan optimalisasi pemanfaatan fasilitas lain.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRACT.....	vii
INTISARI	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	6
C. Pertanyaan Penelitian.....	6
D. Tujuan Penelitian.....	7
E. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Kajian Pustaka.....	8
B. Penelitian yang Relevan.....	44
C. Kerangka Penelitian.....	45
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Rancangan Penelitian	47
B. Definisi Operasional.....	48
C. Subyek Penelitian	48
D. Pengumpulan Data	49
E. Jenis Data	50
F. Metode Analisis Data.....	50

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data	57
B. Pembahasan	91

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan	98
B. Saran	99

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Tenaga Pendidik dan Kependidikan.....	59
Tabel 4.2 Karakteristik Tenaga Pendidik dan Kependidikan.....	60
Tabel 4.3 Data Siswa SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan Tahun Pelajaran 2017/2018	61
Tabel 4.4. Analisis EFAS.....	80
Tabel 4.5. Analisis IFAS.....	83
Tabel 4.6. Pemetaan Interaksi Antar Faktor	86
Tabel 4.7 Kedudukan SMK Ma'arif Sabilul Hidayah.....	87
Tabel 4.8 Pilihan Strategi yang Paling Dominan	89

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	46
Gambar 4.1 Diagram Cartesius.....	87

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Profil Sekolah
- Lampiran 2 Keadaan Peserta Didik
- Lampiran 3 Pedoman Observasi
- Lampiran 4 Pedoman Wawancara
- Lampiran 5 Rangkuman FGD
- Lampiran 6 Dokumentasi Penelitian

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

SMK merupakan suatu lembaga pendidikan yang lulusannya dipersiapkan untuk memasuki dunia kerja. Misi yang diemban SMK yakni memenuhi kebutuhan tenaga kerja tingkat menengah yang profesional, mandiri dan mampu mengikuti arus perkembangan IPTEK guna mendukung proses industrialisasi. Nurmasiyah (2015) berpendapat bahwa globalisasi sangat mempengaruhi perkembangan pendidikan di Indonesia sehingga diperlukan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas.

Sumber daya manusia (*human resources*) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Dewasa ini perkembangan terbaru memandang karyawan bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Secara garis besar, pengertian SDM (Hasibuan, 2006: 5) adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan. Selanjutnya, Manajemen Sumber Daya Manusia disingkat MSDM adalah cara mengatur, mengurus

SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimum.

Karenanya MSDM juga menjadi bagian dari ilmu manajemen (*Managemen Science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2002:2). Jadi keputusan-keputusan sumber daya manusia yang sehat dan baik, perlu didukung oleh kualitas pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi tersebut.

Suatu lembaga pendidikan atau pelaksana tugas dalam menjalankan aktivitasnya tidak dapat mengabaikan aspek kemampuan sumber daya manusia. Sumber daya manusia dinilai sangat penting karena arah individual nanti yang akan bertindak menjalankan kerjasama dengan pihak yang mempunyai inisiatif mengarahkan aktivitas-aktivitasnya. Guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan, melalui kinerjanya pada tataran institusional, sehingga upaya peningkatan mutu pendidikan harus dimulai dari aspek guru dan tenaga kependidikan lainnya yang menyangkut kualitas keprofesionalannya maupun kesejahteraannya dalam satu manajemen pendidikan yang profesional (Gunawan, 2015). Setiap lembaga pendidikan tidak hanya mengharapkan guru dan pegawai yang mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting adalah mau bekerja keras dan mempunyai suatu kinerja yang tinggi sehingga berkeinginan untuk mencapai hasil atau

outcome yang maksimal sehingga guru dan pegawai sebagai pelaksana harus diperhatikan dengan baik agar dapat memberikan tingkat kerja yang optimal dalam pencapaian tujuan organisasi sekolah.

Oleh karena itu kinerja memiliki peran penting dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi sesuai dengan visi dan misi yang ada. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2002: 9). Agar organisasi berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi harus memiliki kinerja karyawan yang baik yaitu dengan melaksanakan tugas-tugasnya dengan cara yang handal (Simamora, 1997:339).

Hasil observasi di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan Kabupaten Pacitan diketahui bahwa: 1) SMK Ma'arif Sabilul Hidayah merupakan salah satu sekolah kejuruan yang dikategorikan sekolah baru di kabupaten Pacitan, tepatnya di dusun Bandarangin, desa Ngumbul kecamatan Tulakan, kabupaten Pacitan. SMK Ma'arif Sabilul Hidayah berdiri tahun 2014 yang didirikan oleh lembaga Ma'arif kabupaten Pacitan. Sekolah tersebut diapit oleh dua SMK besar, dan sudah mempunyai peralatan yang sangat komplit; 2) Ketersediaan sarana prasarana di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah belum mencukupi, hal ini dibuktikan dengan belum lengkapnya peralatan yang digunakan untuk praktek anak-anak, baik dari jurusan TSM maupun BSB. Dalam setiap kegiatan praktek anak-anak masih harus bergantian hal ini membuat jam praktek menjadi molor sehingga mengganggu jam pelajaran

lainnya; 3) Latar pendidikan guru yang mengajar di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah sebagian besar lulusan dari perguruan tinggi lokal sehingga tingkat kemampuan dalam kegiatan belajar mengajar belum maksimal; 4) Latar belakang sosial ekonomi orang tua siswa SMK Ma'arif Sabilul Hidayah 70% kalangan menengah kebawah, mereka berprofesi sebagai petani dan buruh, sehingga waktu mereka banyak digunakan untuk bekerja dan sangat kurang dalam hal memperhatikan belajar anak-anaknya; 5) SMK Ma'arif Sabilul Hidayah merupakan sekolah swasta yang kondisi keuangan sekolahnya juga sangat minim. Hal ini disebabkan tidak adanya pungutan disekolah tersebut karena lebih dari 70% dari anak yang berasal dari keluarga tidak mampu; dan 6) Untuk tingkat kelulusan di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah pada tahun pertama mencapai 100 persen, dan alumni dari smk tersebut 60% langsung bekerja di berbagai sektor dunia industri. Hal ini karena siswa lulusan SMK tersebut sudah mempunyai keahlian terutama yang paling menonjol adalah dijurusan BSB, mereka mampu menghasilkan beberapa karya yang patut diperhitungkan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan pengawas, menyimpulkan bahwa kinerja dari para guru SMK Ma'arif Sabilul Hidayah diduga masih belum optimal. Hal ini muncul karena ada indikasi-indikasi yang bisa menurunkan kinerja guru, diantaranya masih ada guru yang belum merasa membutuhkan dalam menyusun program semester maupun program tahunan, sebagian besar masih sekadar menyusun program untuk memenuhi kewajiban administrasi dan birokrasi serta tidak sedikit yang

cenderung kurang mengerti fungsi dari program yang dibuat. Selain itu masih minimnya guru yang dapat merealisasikan program tahunan maupun program semester pada kegiatan belajar mengajar. Berdasarkan data pengawas untuk kelompok SMK baru sekitar 30% guru yang menyusun program dan terealisasi pada kegiatan belajar mengajar, sedangkan sisanya 70% guru masih sekadar menyusun program dan belum sepenuhnya merealisasikannya dalam kegiatan belajar mengajar. Kemudian ditemukan adanya kecenderungan *copy paste* program tahunan dari guru lain yang tentunya kondisi dan situasi belajar dari masing-masing peserta didik yang diampu guru tersebut berbeda, sehingga perlu penyesuaian dalam penyusunan program semester maupun tahunan untuk menunjang kegiatan belajar mengajar.

Dalam pelaksanaan KBM ditemukan ada beberapa guru yang belum kreatif dan masih konvensional dalam penyampaian sebuah materi pelajaran sehingga siswa merasa bosan dan kurang memperhatikan. Dalam kegiatan belajar mengajar hanya terpaku pada metode ceramah. Pembelajaran masih berorientasi pada guru. Kurang optimalnya penggunaan multimedia dalam proses pembelajaran. Guru merupakan satu-satunya sumber belajar sehingga perlu menguasai *Information Technology* (IT) untuk perluasan materi.

UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV pasal 20 (a) tentang guru dan dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan

mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru.

Peningkatan kinerja guru akan berpengaruh pada peningkatan kualitas *output* SDM yang dihasilkan dalam proses pendidikan dan pembelajaran. Kualitas pendidikan dan lulusan sering kali dipandang tergantung kepada peran guru dalam pengelolaan komponen-komponen pengajaran yang digunakan dalam proses belajar mengajar yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk dapat mencapai hasil belajar yang optimal tentunya guru harus memiliki dan menampilkan kinerja yang maksimal selama proses belajar mengajar dengan menyesuaikan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Berdasarkan latar belakang di atas maka perlu diteliti: **“Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia di SMK Ma’arif Sabilul Hidayah Kecamatan Tulakan Kabupaten Pacitan”**.

B. Perumusan Masalah

Kinerja Sumber Daya Manusia di SMK Ma’arif Sabilul Hidayah Kecamatan Tulakan belum optimal.

C. Pertanyaan Penelitian

Dari rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka pertanyaan penelitian adalah:

1. Bagaimana kinerja sumber daya manusia di SMK Ma’arif Sabilul Hidayah Kecamatan Tulakan?

2. Bagaimana strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Kecamatan Tulakan?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Kecamatan Tulakan.
2. Untuk meningkatkan strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Kecamatan Tulakan.

E. Manfaat Penelitian

Besar harapan bahwa dengan adanya penelitian ini dapat membawa manfaat kepada beberapa pihak sebagai berikut:

1. Bagi Sekolah
Dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam pelaksanaan kegiatan di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah.
2. Bagi Peneliti yang lain
Dapat dijadikan sebagai salah satu referensi bagi para peneliti mendatang yang mengambil tema yang sama. Sehingga kedepannya jenis penelitian ini akan lebih sempurna.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Pustaka

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Bernardin dan Russel (Ruky, 2002:5) memberikan pengertian kinerja sebagai berikut: *“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period”*. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Simanjuntak (2005:31) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Dessler (2009:56) berpendapat bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan

sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Kinerja merupakan suatu konsep dasar yang bersifat umum. Konsep ini biasanya dipahami secara implisit sehingga sulit untuk diungkapkan secara eksplisit. Kinerja yang terkait dengan konsep tertentu melahirkan pendekatan atau pengukuran khusus. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan

besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik (Dessler, 2009:58).

b. Syarat Penilaian Kinerja

Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (*companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Sudarmanto, 2009:134).

Terdapat kurang lebih dua syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif, yaitu (1) adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif; dan (2) adanya objektivitas dalam proses evaluasi. Sedangkan dari sudut pandang kegunaan kinerja itu sendiri, penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya (Siagian, 2005:122).

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan

manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program dan anggaran organisasi. Penilaian kinerja juga digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan kegunaan tersebut, maka penilaian yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis. Dengan demikian, dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinyu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian.

c. Metode Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Gomes (2003:137-145), yaitu:

1) Metode Tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah: *rating scale*, *employee comparison*, *check list*, *free form essay*, dan *critical incident*. (a) *Rating scale*, metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya. (b) *Employee comparison*, metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya (Ilyas, 2001:96).

Metode ini terdiri dari: (1) *Alternation ranking*, yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*ranking*) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. (2) *Paired comparison*, yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif sedikit. (3) *Forced comparison (grading)*, metode ini sama dengan *paired comparison*, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relative

banyak. (4) *Check list*, metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. (5) *Freeform essay*, dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilainya. (6) *Critical incident*, dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan (Ilyas, 2001:98).

2) Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Ilyas (2001:102) yang termasuk kedalam metode modern ini adalah: *assesment centre*, *Management By Objective* (MBO=MBS), dan *human asset accounting*.

- a) *Assessment centre*. Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam.
- b) *Management by objective* (MBO = MBS). Dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan

bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

- c) *Human asset accounting*. Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

2. Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Chandler (Rangkuti, 2008:3) mendefinisikan strategi sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Leonard dan kawan-kawan (Rangkuti, 2008:3) mengartikan strategi sebagai alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada. Lawrence dan kawan-kawan (Purwanto, 2008:75) mengartikan strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa strategi ialah suatu rencana jangka panjang yang didasarkan pada analisis dan diagnosis lingkungan internal dan eksternal yang selanjutnya

memformulasikan hasil analisis tersebut menjadi sebuah keputusan strategis yang merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir.

Para pengambil kebijakan strategi perlu menjamin strategi yang mereka tetapkan dapat berhasil dengan baik, bukan saja pada tatanan konseptual saja, tetapi dapat dilaksanakan. Salusa (1996:108) memberi beberapa petunjuk cara membuat strategi sehingga bisa berhasil, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Strategi haruslah konsisten dengan lingkungannya. Ikutlah arus perkembangan yang bergerak di masyarakat dalam lingkungan yang memberi peluang untuk bergerak maju.
- b. Setiap strategi tidak hanya membuat satu strategi. Tergantung ruang lingkup kegiatannya. Apabila banyak strategi yang dibuat, maka strategi yang satu haruslah konsisten dengan strategi yang lainnya.
- c. Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumber daya dan tidak menceraikan satu dengan yang lainnya.
- d. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatannya dan tidak pada titik-titik yang justru pada kelemahannya. Selain itu, hendaknya juga memanfaatkan kelemahan persaingan dan membuat langkah-langkah yang tepat untuk menempati posisi kompetitif yang lebih kuat.
- e. Sumber daya adalah suatu yang kritis. Mengingat strategi adalah suatu yang mungkin, maka harus membuat sesuatu yang layak dan dapat dilaksanakan.

- f. Strategi hendaknya memperhitungkan resiko yang tidak terlalu besar. Memang setiap strategi mengandung resiko, tetapi haruslah berhati-hati sehingga tidak menjerumuskan organisasi ke dalam lobang yang besar. Oleh sebab itu, suatu strategi harusnya dapat dikontrol.
- g. Strategi hendaknya disusun di atas landasan keberhasilan yang telah dicapai. Jangan menyusun strategi di atas keagalannya.
- h. Tanda-tanda dari suksesnya strategi ditunjukkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak yang terkait, terutama dari para eksekutif, dari semua pimpinan unit kerja dalam organisasi.

Suasana lingkungan yang selalu berubah dalam strategi terbaik adalah menyesuaikan dengan empat bentuk arena persaingan. D'Avein (Purwanto, 2008:78) menggambarkan keempat arena persaingan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Biaya dan kualitas, artinya dengan biaya yang relatif rendah akan menghasilkan kualitas yang maksimal.
- b. Waktu dan kemampuan, bagi lembaga berupa ketepatan menjalankan tugas dan pekerjaannya.
- c. Kekuatan pertahanan, artinya mampu bertahan dalam jangka yang selalu mengarah pada perkembangan.
- d. Kelebihan keunggulan yang menyangkut pengaruh keuangan untuk melawan pesaing melalui kelebihan fasilitas lain.

Untuk memenuhi arena persaingan agar tercapai tujuan yang dinamis dan berkembang D'Avein (Purwanto, 2008:80) memperkenalkan strategi baru yang mencakup 7 faktor bersaing, adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan pihak yang terlibat antara.
- b. Jangkauan kedepan dengan menciptakan peluang melakukan gebrakan yang ditekuni.
- c. Ketepatan dengan meningkatkan kemampuan melaksanakan gebrakan yang ampuh dan tepat.
- d. Kejutan dengan melakukan peningkatan kemampuan melalui gebrakan dan pembaharuan.
- e. Menggeser aturan main dengan melakukan berbagai usaha yang dinamis.
- f. Membuat sinyal dengan mempengaruhi dinamika persaingan masa depan.
- g. Melaksanakan keseimbangan dengan melakukan antisipasi interaksi strategi disesuaikan dengan keadaan.

Pimpinan suatu organisasi, setiap hari berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal organisasi dan kekuatan-kekuatan eksternalnya (peluang dan ancaman). Kegiatannya meliputi pengamatan secara hati-hati, peraturan, keinginan dan harapan masyarakat serta faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman. Tujuan utama perencanaan strategis adalah organisasi dapat melihat secara

objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal. Sehingga organisasi dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Perkembangan studi manajemen ternyata tidak semata-mata pada pencapaian tujuan organisasi saja, tetapi telah berkembang lebih jauh meliputi sikap mental, moral dan etika para pelaku organisasi Sumber Daya Manusia dalam mencapai tujuan. Sedangkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dalam istilah lain sering disebut dengan manpower merupakan manusia atau orang-orang yang bekerja di lingkungan organisasi yang sering juga disebut dengan personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan (Nawawi 2005: 40). Dengan kata lain SDM adalah salah satu faktor yang terdapat dalam organisasi yang meliputi semua orang yang melakukan aktifitas (Gomes, 2003 :1).

Setelah memahami pengertian manajemen dan Sumber Daya Manusia secara lengkap, selanjutnya akan dijelaskan apa dan bagaimana Manajemen Sumber Daya Manusia, yang dalam perkembangannya di beberapa tulisan para ahli sebagai pengganti istilah manajemen personalia, manajemen kepegawaian atau administrasi kepegawaian. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi populer selama awal dekade 1970-an, ketika riset ilmu perilaku menunjukkan bahwa mengelola orang-orang dengan menganggapnya sebagai sebuah sumber daya akan lebih membuahkan hasil yang nyata baik bagi lembaga atau organisasi dan karyawan itu sendiri daripada hanya sebagai salah satu faktor produksi.

MSDM merupakan proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki dapat berfungsi secara maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (Nawawi, 2005: 42).

Pendapat lain mengatakan bahwa MSDM merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2006 : 10) Sedangkan French mendefinisikan MSDM sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan Sumber Daya Manusia oleh organisasi (Wendell French, 1973 : 3).

Dari ketiga definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses mengatur dan mendayagunakan segenap potensi yang dimiliki oleh tenaga kerja atau anggota organisasi agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Pendayagunaan segenap potensi tersebut dilakukan melalui proses perencanaan, seleksi dan penarikan, pelatihan dan pengembangan serta pemeliharaan.

Pentingnya MSDM setiap organisasi apapun bentuknya, baik yang berorientasi profit seperti perusahaan dan industri, maupun non profit seperti instansi pemerintahan, lembaga pendidikan, organisasi sosial kemasyarakatan dan keagamaan dan bahkan organisasi politik, tentunya mempunyai berbagai macam tujuan yang ingin dicapai. Tujuan-tujuan

tersebut dicapai dengan mendayagunakan segala sumber daya yang ada, termasuk didalamnya Sumber Daya Manusia.

MSDM merupakan pendayagunaan, pengembangan, penelitian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi, di dalamnya juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan dan pengembangan pegawai atau karyawan, pengembangan karir, evaluasi dan kompensasi. MSDM melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang secara langsung sangat berpengaruh terhadap Sumber Daya Manusia. Akan tetapi dalam sejarah perkembangannya manusia pernah diperlakukan hanya semata-mata sebagai alat, yang tidak lebih dari faktor faktor produksi yang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manusia tidak ada bedanya dengan modal, bahan baku dan mesin produksi. Proses dehumanisasi tersebut berlangsung cukup lama, bahkan sampai sekarang, di zaman yang serba komputer dan berteknologi canggih ini. Padahal jika dikaji lebih dalam dan lebih seksama kunci utama keberhasilan dalam mencapai tujuan suatu organisasi justru terletak pada Manajemen Sumber Daya Manusia. Karena betapapun maju dan canggihnya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya sarana prasarana yang memadai, namun jika tanpa diimbangi dengan SDM yang memadai maka tujuan organisasi akan sulit dicapai.

Oleh karena itu, gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya organisasi yang cukup potensial, perlu dikembangkan sedemikian rupa, sehingga mampu memberikan kontribusi

yang maksimal bagi organisasi dan pengembangan kinerja. Ada empat hal yang menjadi kian penting berkenaan dengan MSDM, yaitu:

- a) Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan SDM dengan perencanaan bisnis.
- b) Tanggung jawab pengelolaan SDM tidak lagi terletak pada manager khusus, tetapi sekarang dianggap terletak pada manajemen lini senior.
- c) Perusahaan fokus dari hubungan serikat pekerja-manajemen menjadi hubungan manajemen-karyawan, dari kolektifisme menjadi individualisme dengan kemerosotan sumber daya-sumber daya yang lain.

Tugas dari MSDM pada dasarnya adalah mengelola unsur manusia dengan segenap potensi yang dimiliki seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan organisasi. Mengelola unsur manusia bukanlah hal yang gampang karena manusia merupakan sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan serta memiliki rasio, rasa dan karsa. Berangkat dari hal tersebut maka MSDM memiliki tugas yang dapat dikelompokkan kedalam tiga fungsi; yaitu: fungsi manajerial, fungsi operasional dan fungsi kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu (Trion PB, 2005 : 12).

Fungsi manajerial dalam MSDM memiliki keterkaitan yang erat dengan beberapa kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sebagaimana disampaikan GR Terry tentang fungsi-fungsi manajemen pada umumnya. Sedang fungsi operasional

dalam MSDM meliputi beberapa kegiatan di antaranya manajemen pengadaan, upaya pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. Sementara itu masih berkaitan dengan fungsi operasional ini Hasibuan (2006: 21) mengatakan bahwa fungsi MSDM setidaknya meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan kedisiplinan dan pemberhentian.

a) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerjasama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai tujuan tertentu. Pendapat ini dikemukakan oleh James M. Black (Wahjosumidjo, 2002:17) dalam bukunya *Management a Gyide to Executive Command*, gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak dan atau bagaimana ia memengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan seseorang itu unik dan tidak dapat diwariskan secara otomatis. Setiap pemimpin memiliki karakteristik tertentu yang timbul pada situasi yang berbeda.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam menunjukkan visinya sehingga orang lain ingin mencapainya. Pemimpin masa depan bukanlah pemimpin yang telah belajar bagaimana melakukan pekerjaan (*how to do*), akan tetapi

pemimpin yang telah belajar bagaimana menjadi (*how to be*), bagaimana menjadikan mutu, karakter, pola pikir, nilai, prinsip dan keberanian. Sehingga mampu mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan tertentu.

Sridadi Atianto (Samsudin, 2005:35) mengemukakan pada tulisan *evaluasi diri :model kepemimpinan manakah yang kita gunakan saat ini*, tiga perkara penting dari pelajaran penting tentang kepemimpinan, yaitu watak Pemimpin (*personality traits of leaders*), Kepemimpinan Situasional (*Situational/Transactional leadership*) dan Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*).

Teori kepemimpinan yang menyoroti watak Pemimpin (*personality traits of leaders*) merupakan pendapat bahwa jatuh bangunnya sebuah organisasi atau lembaga sangat dipengaruhi oleh watak pemimpinnya.

Dari hasil studi yang dihasilkan oleh Kouzes dan Posner (1993) menunjukkan ada enam karakteristik dominan pada para pemimpin yang sangat dihargai oleh mereka yang dipimpin yaitu:

- 1) Kejujuran
- 2) Memiliki pandangan di masa depan
- 3) Memberikan inspirasi
- 4) Memiliki kemampuan memimpin (kompeten)
- 5) Berperilaku adil
- 6) Bersifat mendukung

Kepemimpinan di mana pemimpin sangat memperhatikan kepedulian dan pengembangan para anggotanya, ia mengubah anggota-anggotanya dengan membantu mereka dengan melihat hal-hal yang lama dengan cara pandang yang baru. Pemimpin mampu membuat mereka terpesona, bersemangat dan terinspirasi sehingga mereka semakin bersemangat untuk mencapai visi yang telah ditetapkan bersama. Jika pemimpin telah pensiun, penerusnya akan meneruskannya untuk mencapai visi yang terbentang jauh ke depan. Mereka tidak akan pernah berhenti mengejar mimpi menggapai visi sekalipun pemimpin mereka berganti dengan pemimpin baru.

Kepemimpinan transformasional dapat diartikan gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan, dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja. Bekerja disini atas dasar nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (*civitas akademika*) maupun *stakeholders* bersedia bekerja tanpa unsur paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah.

Kepala sekolah harus bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif, sebagai manajer ia harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Dalam melaksanakan visi, misi dan nilai-nilai, maka kepala sekolah memiliki peran sebagai manajer yakni 1) *Planning* (perencanaan), 2) *Organizing* (pengorganisasian), 3) *Actuating* (pengarahan), dan 4) *Controlling*

(pengawasan). Sesuai teori yang ada dalam kepemimpinan. Sedangkan pelaksanaan di sekolah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing, sesuai dengan rumusan pembagian tugas (baik Kepala Sekolah, Waka, Kaprog, Kabeng maupun unit kerja yang lain).

Dari segi kepemimpinan, seorang kepala sekolah dapat mengadopsi gaya kepemimpinan *transformasional* (Luthans, 1995: 358) adalah sebagai berikut: 1) mengidentifikasi diri sebagai perubahan, 2) memiliki sifat pemberani, 3) mempercayai orang lain, 4) bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu maupun krooni), 5) meningkatkan kemampuan secara terus menerus, 6) memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas dan tidak menentu, serta 7) memiliki visi dan pandangan jauh ke depan.

Kepala sekolah membentuk tim kepemimpinan dalam menjalankan tugas pemimpin, karena para staff adalah orang-orang yang melaksanakan sebagian besar pekerjaan, sebuah inovasi yang sukses harus mendapatkan dukungan dari para staff, mereka memiliki peran aktif dalam proses sejak permulaan. Sehingga tim harus mewakili seluruh orang-orang yang secara langsung akan dipengaruhi (Luthans, 1995: 358). Teori ini yang dilaksanakan dalam teori ini.

Kita dapat membuat sendiri model kepemimpinan. Kepemimpinan harus sesuai dengan kemampuan kita dan kesiapan tim

kerja kita dengan menggabungkan atau meramu teori-teori kepemimpinan.

b) Kedisiplinan

Disiplin merupakan latihan batin dan watak dengan maksud supaya perbuatannya menaati tata tertib (Poerwadarminta, 1991: 254). Disiplin mempunyai akar pada kata *disciple* dan berarti mengajar atau melatih. Salah satu definisi adalah melatih melalui pengajaran atau pelatihan (Khalsa, 2008: xix). Kita lebih cenderung sukses membantu seseorang (siswa) mengubah perilaku mereka yang terduga ketika menggunakan prosedur disiplin yang efektif. Disiplin merupakan bagian dari proses berkelanjutan pengajaran atau pendidikan.

Kita memahami tidak hanya ada satu metoda yang digunakan mendidik seseorang (siswa). Akan tetapi kita bergantung pada sejumlah strategi dan pendekatan untuk mencapai atau mengajar populasi yang sangat beragam dengan berbagai kemampuan dan kebutuhan sosial / emosional.

Tidak ada satu pendekatan yang berlaku setiap waktu bagi setiap orang (siswa). Kadang-kadang terjadi ketika semua menanggapi prosedur disiplin dengan cara yang serupa. Tetapi pada umumnya, pendekatan dirancang sesuai dengan kebutuhan agar sesuai dengan usia dan kepribadian setiap orang (siswa).

Jika memiliki disiplin diri yang memadai, banyak permasalahan yang dapat diselesaikan dengan cepat, sebaliknya, jika

kita memiliki disiplin diri yang rendah , bukit kecil dapat menjadi pegunungan.

Khalsa (2008) mengemukakan ada empat sasaran dasar yang akan dicapai oleh proses berkelanjutan dalam mendidik siswa, yaitu:

- 1) Memperlihatkan kepada siswa apa kesalahan yang telah dilakukan
- 2) Memberi siswa kepemilikan atas masalah
- 3) Menawari siswa cara menyelesaikan masalah itu dan mendapat kendali diri
- 4) Membuat kehormatan dan harga diri utuh.

Ketika kita mendisiplinkan siswa, kita sebenarnya membantu mereka mengembangkan tanggung jawab dan kendali diri. Mudah bagi kita untuk mengenali kebutuhan anak-anak muda untuk menanamkan kendali diri. Ketika anak-anak tumbuh menjadi remaja, mereka benar-benar yakin bahwa mereka tidak memerlukan kendali atau pembatas itu, mereka akan baik-baik saja. Akan tetapi faktanya adalah bagi anak-anak muda dan remaja, kendali dan pembatas tidak bertindak sebagai sumber keamanan yang layak bagi mereka.

Tujuan disiplin adalah mengarahkan anak agar mereka belajar mengenai hal-hal yang baik yang merupakan persiapan bagi masa dewasa, saat mereka bergantung pada disiplin diri. Diharapkan kelak disiplin diri mereka akan membuat hidup mereka bahagia, berhasil dan penuh kasih sayang (Rimm, 2003: 47).

Rasa senang melihat keberhasilan anak dan kekecewaan melihat sikap buruk mereka merupakan alat yang paling efektif dalam menerapkan disiplin anak. Orang tua yang realistis menyadari, adakalanya mereka perlu meninggikan nada suara serta bersikap tegas dalam memberikan batasan kepada anak agar rasa percaya diri bisa tumbuh dalam diri anak. Untuk melaksanakan disiplin dapat dicobakan dengan *Smart Discipline*.

Smart Discipline adalah kemampuan sistem ini untuk membangkitkan motivasi diri anak untuk mematuhi aturan dirumah dan di sekolah. *Smart Discipline* dapat diartikan penerapan disiplin dengan cara mengidentifikasi perilaku kurang baik yang harus dirubah (kasus), membuat peraturan, memilih konsekuensi yang tepat, membuat tabel (catatan-catatan) dan menumbuhkan keyakinan positif pada diri anak (seseorang). Ada dua menanamkan disiplin, sisi pertama adalah membuat peraturan dan konsekuensi, sisi kedua yang dikandung disiplin adalah menumbuhkan keyakinan positif pada anak (Rimm, 2003: 71).

Divinyi (2002) mengemukakan, ada lima langkah sederhana untuk mendisiplinkan anak-anak dan remaja yakni:

- a. Pikiran perasaan anak
- b. Bertanyalah
- c. Ajarkan ketrampilan
- d. Ulangi frasa-frasa singkat

e. Fokuslah pada hal positif.

Ada beberapa tujuan pendisiplinan, pengasuhan dan pendidikan. Tujuan utama dari segala pendisiplinan, pengasuhan dan pendidikan adalah untuk membantu anak-anak untuk sampai pada titik dalam kehidupan dewasa mereka dimana mereka mampu mengelola proses kendali diri dan pengambilan keputusan yang bagus secara mandiri (Divinyi, 2003: 5).

Inti dari tugas organisasi pembelajaran didasarkan pada lima disiplin belajar, program-program study dan praktek seumur hidup:

- 1) Keahlian Pribadi: belajar untuk meningkatkan kapasitas pribadi kita untuk menciptakan hasil yang paling kita inginkan dan menciptakan suatu lingkungan yang organisasional yang mendorong semua anggotanya untuk mengembangkan diri mereka sendiri kearah sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan yang mereka pilih.
- 2) Model Mental: merenungkan terus menerus mengklarifikasikan dan memperbaiki gambaran-gambaran internal kita tentang dunia dan melihat bagaimana hal itu membentuk tindakan dan keputusan kita.
- 3) Visi Bersama: membangun suatu rasa mempunyai komitmen dalam suatu kelompok dalam membuat gambaran-gambaran bersama tentang masa depan yang kita coba ciptakan dan prinsip-

prinsip serta praktik-praktik penuntun yang melaluinya kita berharap untuk bisa untuk mencapai masa depan itu.

- 4) Pembelajaran Tim: mengubah keahlian percakapan dan keahlian berpikir kolektif, sehingga kelompok-kelompok manusia secara dapat diandalkan bisa mengembangkan kecerdasan dan kemampuan lebih besar daripada jumlah bakat para anggotanya secara individual.
- 5) Pemikiran Sistem: suatu cara berpikir tentang dan suatu bahasa untuk menguraikan dan memahami kekuatan-kekuatan dan hubungan-hubungan antar pribadi yang membentuk perilaku sistem. Disiplin membantu kita melihat bagaimana mengubah sistem-sistem secara lebih efektif dan untuk bertindak lebih selaras dengan proses-proses yang lebih besar dari alam dan dunia ekonomi (Senge, 2002:10-11).

Mempraktikan suatu disiplin berarti menjadi seorang pembelajar seumur hidup, di suatu jalur pengembangan yang tidak berujung. Suatu disiplin tidak hanya merupakan suatu “subjek studi”. Suatu disiplin merupakan sekelompok teknik, yang didasarkan pada suatu teori atau pemahaman mendasar tentang dunia, yang harus dikaji dan dikuasai agar bisa dipraktikan.

Beberapa orang mempunyai bakat bawaan untuk suatu disiplin, namun suatu bakat bawaan bukanlah kunci untuk penguasaan : banyak orang mempunyai bakat artistic yang hebat namun tidak

pernah menghasilkan karya seni dari bakat tersebut karena mereka tidak pernah mengikuti proses seumur hidup untuk mengasah dan mengembangkan bakat mereka. Dalam organisasi kami yakin bahwa orang-orang yang banyak berkontribusi pada suatu perusahaan adalah orang-orang yang berkomitmen pada praktik disiplin-disiplin ini karena diri mereka sendiri, meningkatkan kapasitas mereka sendiri untuk mempertahankan dan mencari suatu visi untuk merenungkan dan menyelidiki, untuk membangun kemampuan kolektif dan untuk memahami sistem (Senge, 2002: 11).

Untuk itu kedisiplinan sangat penting jika diterapkan. karena kedisiplinan merupakan perilaku untuk melakukan latihan batin dan watak dengan maksud supaya perbuatannya selalu menaati tata tertib, secara terus menerus.

c) Motivasi

Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Menurut Liang Gie motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi. Semangat dan dorongan kepada orang lain dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu (Samsudin, 2005: 281).

Motivasi merupakan dorongan yang timbul oleh adanya rangsangan dari dalam maupun dari luar sehingga seseorang

berkeinginan untuk mengadakan perubahan tingkah laku / aktivitas tertentu lebih baik dari keadaan sebelumnya (Uno, 2008: 9). Motivasi adalah proses psikologis yang dapat menjelaskan perilaku seseorang. Perilaku hakikatnya merupakan orientasi pada satu tujuan. Dengan kata lain perilaku seseorang dirancang untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan proses interaksi dari beberapa unsur. Dengan demikian motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan.

Motivasi merupakan dorongan atau kekuatan dalam diri seseorang untuk melakukan tujuan tertentu yang ingin dicapainya. Pernyataan ahli tersebut dapat diartikan bahwa yang dimaksud tujuan adalah sesuatu yang berada diluar diri manusia sehingga kegiatan manusia kegiatan manusia lebih terarah karena seseorang akan lebih semangat dan giat dalam berbuat sesuatu. Dari beberapa definisi tersebut di atas, kita dapat menyimpulkan motivasi dalam hal ini adalah dorongan (semangat) yang diberikan pemimpin agar bawahannya melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, pengaruh pemimpin dominan dalam berbagai aspek ia dapat menimbulkan perasaan suka atau tidak suka, kagum atau sebaliknya dari para pegawainya, sehingga peran pemimpin dalam menciptakan suasana yang lebih baik menjadi sangat penting, misalnya mau mendengar,

menghargai, memberi harapan dan dorongan, serta tidak diskriminatif. Tidak kalah pentingnya adalah memotivasi, sebab kegagalan dalam memotivasi dengan membiarkan pegawai/karyawan menghadapi masalah atau memberi jarak kepada mereka yang dianggap salah, justru sangat kontraproduktif.

Pemimpin bisa memberikan motivasi atau sebagai motivator tujuan memotivasi adalah mengubah motif atau dorongan pada pegawai dari rendah menjadi tinggi, motivasi dapat “memberikan energi perilaku” pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa ada korelasi antara peran pemimpin dengan motivasi dalam pencapaian tujuan organisasi (Uno, 2008: 10).

Selain itu motivasi juga memiliki korelasi dengan budaya organisasi, dimana budaya organisasi yang kuat menciptakan suasana yang nyaman dan rasa bangga pada organisasi, bahkan menurut Robbin & Culter (Uno, 2008: 15) budaya memengaruhi anggota bertindak. Ini menggambarkan bahwa mereka yang bekerja dalam budaya organisasi yang kuat memiliki kenyamanan dan kebebasan dalam bertindak dalam arti yang positif, tentunya ini akan menimbulkan kepuasan, komitmen dan motivasi yang lebih tinggi.

Bahkan, motivasi ini memiliki korelasi dengan kompensasi, sebab kompensasi yang terpenuhi akan mengurangi konsentrasi yang lain diluar pekerjaan. Juga ada korelasinya dengan kompetensi, karena seseorang yang tidak memenuhi kompetensi untuk mengerjakan

sesuatu pekerjaan akan menimbulkan tekanan tersendiri, yang pada akhirnya dapat menimbulkan rendahnya motivasi karena tidak percaya diri pada kemampuan yang dimiliki. Dari semua penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki hubungan dengan beberapa variable lainnya didalam meningkatkan kinerja organisasi.

B. Penelitian yang Relevan

Untuk memberi gambaran dan kerangka berpikir dalam penelitian ini kiranya perlu dibahas hasil-hasil penelitian terdahulu. Berikut adalah hasil penelitian lain yang relevan untuk dijadikan landasan dalam melakukan kegiatan penelitian.

1. Umkabu, Talabudin (2009:1) dalam penelitian tentang Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah. (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang I). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penyusunan sasaran mutu, pelaksanaan manajemen mutu, serta monitoring dan evaluasi peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Malang I. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif analisis melalui rancangan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan sasaran mutu mengacu pada visi, misi dan tujuan serta target atau sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Penyusunan sasaran mutu tersebut adalah juga merupakan keseluruhan dari substansi manajemen pendidikan itu sendiri mencakup: kurikulum dan pembelajaran,

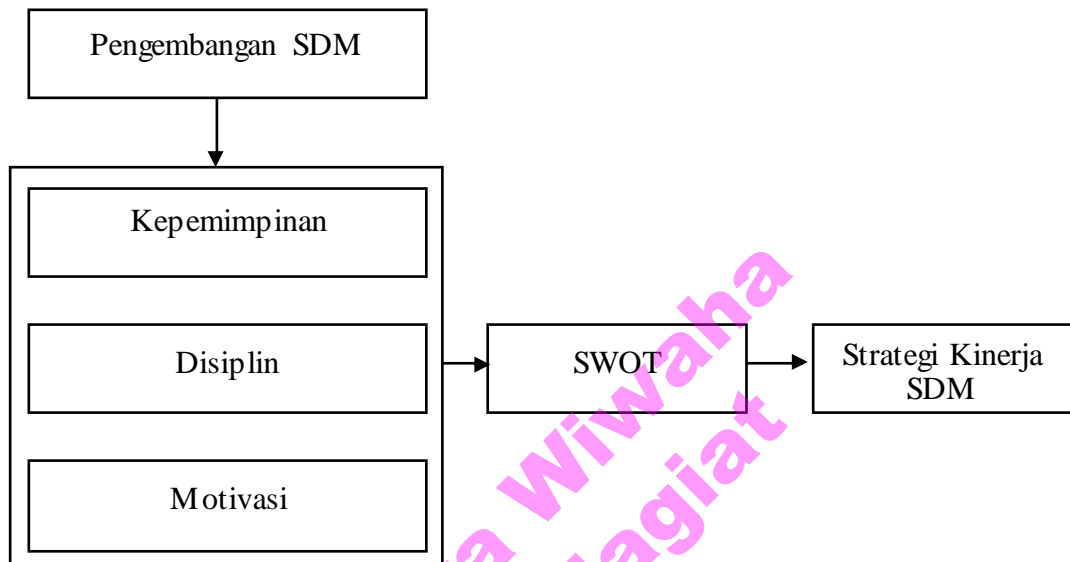
pengembangan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, keuangan, kepegawaian, kesiswaan, kehumasan, layanan khusus serta tambahan temuan dari tesis ini yakni standar operasional manajemen kelas sebagai bagian terpenting dalam penyelenggaraan manajemen pendidikan di sekolah/madrasah.

2. Roskina, Sitti (2009:6) dalam penelitian tentang Pengelolaan Penjaminan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah (Studi Kasus pada MAN Insan Cendekia Gorontalo), melaporkan bahwa Standar Acuan Minimal (SAM) bertujuan memberikan arah dan pedoman penyelenggaraan MAN Insan Cendekia Gorontalo. SAM berisi tentang visi dan misi, target, dan garis-garis besar yang meliputi standar minimal seluruh bidang yang ada di MAN Insan Cendekia Gorontalo. Penjaminan mutu bidang kurikulum dan proses pembelajaran. Penjaminan mutu bidang sarana prasarana terdiri atas pengadaan, penggunaan, dan pemeliharaan. Sarana prasarana terdiri atas tiga yakni sarana prasarana penunjang utama proses pembelajaran (kompleks GDP), penunjang pembelajaran (kompleks GA), dan prasarana pendukung. Ketersediaan sarana prasarana tersebut sangat memadai sehingga dapat menjamin lahirnya lulusan-lulusan yang berkualitas.

Penelitian yang berjudul strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Kecamatan Tulakan Kabupaten Pacitan ini memiliki perbedaan dengan penelitian di atas. Penelitian ini berusaha mengetahui kinerja sumber daya manusia dan merumuskan strategi peningkatan sumber daya manusia.

C. Kerangka Penelitian

Berdasarkan penjelasan di atas, maka model kerangka penelitian dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Penelitian

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan objek penelitian secara holistik (Moleong, 2002: 4). Penelitian kualitatif digunakan untuk mengetahui kualitas suatu hal, program, dan sebagainya yang telah atau sedang terjadi dengan cara membandingkan dengan suatu standar.

Desain penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah studi kasus. Menurut Prastowo (2011: 129) metode studi kasus adalah metode penelitian yang dilakukan secara intensif dan mendetail terhadap suatu kasus, yang bisa berupa peristiwa, lingkungan dan situasi tertentu yang memungkinkan untuk mengungkapkan atau memahami sesuatu hal. Pada pelaksanaannya studi kasus diarahkan untuk mengkaji kondisi, kegiatan, perkembangan serta faktor-faktor penting yang terkait dan menunjang kondisi perkembangan tersebut.

Creswell (Asmani, 2011: 42) membagi penelitian studi kasus menjadi tiga jenis, yaitu penelitian studi kasus tunggal, penelitian studi kasus jamak dan penelitian studi kasus mendalam. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian studi kasus yang bersifat tunggal, yaitu suatu strategi penelitian yang mengkaji secara rinci satu latar atau satu orang subyek atau satu tempat penyimpanan dokumen atau satu peristiwa tertentu.

B. Definisi Operasional

Untuk menghindari interpretasi yang berbeda dalam memahami judul penelitian, maka perlu ditegaskan beberapa definisi dalam penelitian ini:

1. Masalah manajemen SDM adalah masalah yang timbul sejak dari perencanaan, rekrutmen SDM, seleksi, penempatan, pendayagunaan dan pengembangan SDM dan karier, pengawasan dan pengendalian serta evaluasi kinerja SDM.
2. Analisis SWOT SDM yaitu hasil survei internal tentang *Strengths* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan), dan survei eksternal atas *Opportunities* (ancaman) dan *Threats* (peluang/kesempatan) atau analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.
3. Rencana strategi (Renstra) pengembangan SDM untuk meningkatkan pendayagunaan pegawai, menyelaraskan aktifitas pegawai dengan sasaran yang lebih efisien, menghemat tenaga, waktu, biaya.

C. Subjek Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Kecamatan Tulakan Kabupaten Pacitan. Subyek penelitian adalah tenaga pendidik yang menjalankan tugasnya sebagai guru yang berjumlah 19 orang.

D. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan salah satu tahapan sangat penting dalam penelitian. Teknik pengumpulan data yang benar akan menghasilkan data yang memiliki kredibilitas tinggi, dan sebaliknya. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi hakikatnya merupakan kegiatan dengan menggunakan pancaindera, bisa penglihatan, penciuman, pendengaran, untuk memperoleh informasi yang diperlukan untuk menjawab masalah penelitian. Hasil observasi berupa aktivitas, kejadian, peristiwa, objek, kondisi atau suasana tertentu, dan perasaan emosi seseorang. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran riil suatu peristiwa atau kejadian untuk menjawab pertanyaan penelitian.

2. Wawancara

Wawancara ialah proses komunikasi atau interaksi untuk mengumpulkan informasi dengan cara tanya jawab antara peneliti dengan informan atau subjek penelitian. Pada hakikatnya wawancara merupakan kegiatan untuk memperoleh informasi secara mendalam tentang sebuah isu atau tema yang diangkat dalam penelitian. Atau, merupakan proses pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang telah diperoleh lewat teknik yang lain sebelumnya.

3. *Focus Group Discussion*

Focus Group Discussion atau disingkat FGD adalah proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok (Irwanto, 2006: 1). Dalam penelitian ini FGD digunakan peneliti untuk memperoleh informasi mendalam tentang kondisi dan variabel-variabel penelitian.

E. Jenis Data

1. Data primer

Data diambil dari pengisian kuesioner terstruktur pada 18 responden kemudian dilanjutkan wawancara mendalam serta wawancara terhadap pihak eksternal sebagai data pembanding. Data diambil langsung oleh peneliti.

2. Data Sekunder

Data sekunder diambil dari data di SMK, laporan tahunan SMK, data kepegawaian dan kebijakan tertulis mengenai manajemen SDM.

F. Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilaksanakan sesuai dengan tujuan penelitian dan jenis datanya. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan:

1. Analisis Deskriptif

Pendekatan kualitatif dianggap sesuai untuk mengkaji permasalahan dalam penelitian ini karena hal-hal yang diamati terkait langsung dengan permasalahan aktual yang dihadapi saat ini. Menurut Bogdan dan Taylor (Moleong, 2007:4) mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Menurut mereka, pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara *holistic* (utuh). Dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau variabel ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari sesuatu keutuhan.

Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa dan kejadian pada saat sekarang, maka penelitian deskriptif dalam pendidikan lebih berfungsi untuk pemecahan masalah praktis pendidikan, sedikit sekali fungsinya untuk pengembangan ilmu. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu variabel atau tema, gejala atau keadaan yang ada saat penelitian dilakukan.

Dalam penelitian ini peneliti berusaha memotret peristiwa dan kejadian yang menjadi pusat perhatian, untuk kemudian digambarkan atau dilukiskan sebagaimana adanya. Permasalahan penelitian adalah permasalahan yang terjadi saat penelitian dilaksanakan, sehingga

pemanfaatan temuan penelitian ini berlaku saat itu pula. Oleh sebab itu penelitian deskriptif tidak selalu menuntut adanya hipotesis.

2. Analisis SWOT

SWOT adalah singkatan yang diambil dari huruf depan kata *Strength, Weakness, Opportunity dan Threat*, yang dalam bahasa Indonesia mudahnya diartikan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Metoda analisis SWOT bisa dianggap sebagai metoda analisa yang paling dasar, yang berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari empat sisi yang berbeda. Hasil analisa biasanya adalah arahan/rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, sambil mengurangi dan menghindari ancaman (Rangkuti, 2008: 3).

Hal penting yang harus diingat selama menggunakan analisa SWOT adalah semua yang dituliskan haruslah jujur dan berdasarkan fakta. Yang perlu diperhatikan dalam menggunakan analisis SWOT adalah sebagai berikut:

- a. SWOT analisis bisa sangat-sangat subjektif. Bisa saja terjadi 2 orang menganalisa 1 obyek sama menghasilkan SWOT yang berbeda. Dengan demikian, hasil analisa SWOT hanya boleh digunakan sebagai arahan dan bukan pemecahan masalah.
- b. Pembuat analisa harus sangat-sangat realistis dalam menjabarkan kekuatan dan kelemahan internal. Kelemahan yang disembunyikan

atau kekuatan yang tidak terjabarkan akan membuat arahan strategi menjadi tidak bisa digunakan.

- c. Analisa harus didasarkan atas kondisi yang sedang terjadi dan bukan situasi yang seharusnya terjadi.
 - d. Hindari "grey areas". Untuk memudahkan membedakan antara kekuatan dan kelemahan, selalu hubungkan situasi yang dihadapi dengan persaingan yang sedang berjalan.
 - e. Hindari kerumitan yang tidak perlu dan analisa yang berlebihan.
- Buatlah analisa SWOT sesingkat dan sesederhana mungkin

Dengan analisis SWOT maka dapat diketahui efisien atau tidaknya dari setrategi yang diterapkan, hal ini dapat digambarkan melalui matriks sebagai berikut:

Tabel 3.1. Matriks Analisis SWOT

Faktor Eksternal	<i>OPPORTUNITIES</i> <i>(O)</i>	<i>THREATS</i> <i>(T)</i>
Faktor Internal		
<i>STRENGTHS</i> <i>(S)</i>	<i>COMPARATIVE</i> <i>ADVENTAGE</i> <i>(SO)</i>	<i>MOBILIZATION</i> <i>(ST)</i>
<i>WEAKNESSES</i> <i>(W)</i>	<i>INVESMET</i> <i>DIVESMENT</i> <i>(WO)</i>	<i>DAMAGE</i> <i>CONTROL</i> <i>(WT)</i>

Sumber: Rangkuti (2008:31)

Kotak-kotak lainnya merupakan kotak-kotak isu strategis yang perlu dikembangkan, yang timbul sebagai hasil dari kotak antara faktor-faktor eksternal dan internal. Keempat isu strategis tersebut diberi nama sebagai berikut:

a. *Comparative Advantage*

Apabila didalam kajian terlihat peluang-peluang yang tersedia ternyata juga memiliki posisi internal yang kuat maka sektor tersebut dianggap memiliki keunggulan komparatif. Dua elemen potensial eksternal dan internal yang baik ini tidak boleh dilepaskan begitu saja, tetapi akan menjadi isu utama pengembangan. Meskipun demikian, dalam proses pengkajiannya, tidak boleh dilupakan adanya berbagai kendala dan ancaman perubahan kondisi lingkungan yang terdapat disekitarnya untuk digunakan sebagai usaha untuk dalam mempertahankan keunggulan komparatif tersebut (*Strategi SO: Menggunakan kekuatan memanfaatkan peluang*)

b. *Mobilization*

Kotak ini merupakan kotak kajian yang mempertemukan interaksi antara ancaman/tantangan dari luar yang diidentifikasi untuk memperlunak ancaman/tantangan dari luar tersebut dan sedapat mungkin merubah menjadi sebuah peluang bagi pengembangan selanjutnya (*Strategi ST: menggunakan kekuatan-kekuatan untuk mengusir hambatan*)

c. *Invesment/Divesment*

Kotak ini merupakan kajian yang menuntut adanya kepastian berbagai peluang dan kekurangan yang ada. Peluang yang besar akan dihadapi oleh kurangnya kemampuan potensi sektor untuk menangkapnya. Pertimbangan harus dilakukan secara hait-hati untuk

memilih untung dan rugi dari usaha untuk menerima peluang tersebut, khususnya dikaitkan dengan keterbatasan potensi kawasan (*Strategi WO: Menggunakan peluang untuk menghindari kelemahan*).

d. *Damage Control*

Kotak ini merupakan tempat untuk menggali berbagai kelemahan yang akan dihadapi oleh sekitar didalam pengembangannya. Hal ini dapat dilihat pertemuan antara ancaman dan tantangan dari luar dengan kelemahan yang terdapat didalam kawasan. Strategi yang harus ditempuh adalah mengambil keputusan untuk mengendalikan kerugian yang akan dialami, dengan sedikit demi sedikit membenahi faktor internal yang ada (*Strategi WT: Meminimalkan kelemahan dan mengusir hambatan*).

Langkah-langkah SWOT yang peneliti lakukan dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Langkah 1: Identifikasi kelemahan dan ancaman yang paling penting untuk diatasi secara umum pada semua komponen.
- b. Langkah 2: Identifikasi kekuatan dan peluang yang diperkirakan cocok untuk upaya mengatasi kelemahan dan ancaman yang telah diidentifikasi lebih dahulu pada langkah 1.
- c. Langkah 3: Masukkan butir-butir hasil identifikasi (langkah 1 dan langkah 2) ke dalam pola analisis SWOT. Langkah ini dapat dilakukan secara keseluruhan, atau jika terlalu banyak, dapat dipilah menjadi analisis SWOT untuk komponen masukan, proses, dan keluaran.

- d. Langkah 4: Rumuskan strategi atau strategi yang direkomendasikan untuk menangani kelemahan dan ancaman, termasuk pemecahan masalah, perbaikan, dan pengembangan lebih lanjut.
- e. Langkah 5: Tentukan prioritas penanganan kelemahan dan ancaman itu, dan disusun suatu rencana tindakan untuk melaksanakan program penanganan (kalau mungkin dalam bentuk *Ganttchart*).

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Diskripsi Data

1. Gambaran Umum SMK Ma'arif Sabilul Hidayah

SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Kecamatan Tulakan Kabupaten Pacitan merupakan salah satu sekolah kejuruan yang dikategorikan sekolah baru di kabupaten Pacitan. Hal ini dikarenakan SMK Ma'arif Sabilul Hidayah berdiri tahun 2014. Meskipun sekolah baru tapi SMK Ma'arif Sabilul Hidayah mempunyai potensi yang bagus bila dikembangkan dan dikelola dengan baik, karena letaknya dekat dengan SMP N 4 Wonosidi yang notabennya siswanya berasal dari penduduk wilayah sekitar SMK. Selama berdiri sudah menjalani dua pergantian kepemimpinan, dan pergantian tenaga pendidik dan kependidikannya. SMK Ma'arif Sabilul Hidayah memiliki dua jurusan yakni jurusan Tehnik Sepeda Motor dan juga Tata Busana. Jumlah tenaga pendidik dan kependidikan di SMK tersebut termasuk kepala sekolah berjumlah 18 orang, yang terdiri dari 13 guru tetap yayasan dan guru tidak tetap sejumlah 5 orang.

Visi dan Misi SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Kecamatan Tulakan Kabupaten Pacitan:

a. Visi:

“Mewujudkan lulusan yang terampil, mandiri, berprestasi, dan berakhlakul karimah”

b. Misi:

Untuk mencapai visi tersebut maka misi yang telah ditetapkan dan hendak dituju oleh SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan adalah :

- 1) Meningkatkan ketrampilan sebagai keahlian dasar bagi peserta didik
- 2) Menyiapkan sarana dan prasarana praktikum yang memadai untuk menunjang skill
- 3) Menyiapkan peserta didik untuk maju dan berkembang sesuai bakat dan kemampuannya
- 4) Memberi kesempatan kepada peserta didik dalam mengintegrasikan antara IPTEK dan IMTAQ
- 5) Mengembangkan sekolah yang berbudaya dan berwawasan lingkungan
- 6) Mempersiapkan lulusan yang berwawasan Islam Ahlussunah Waljama'ah

Kiprah SMK Ma'arif Sabilul Hidayah sekarang terus meningkatkan pelayanan yang sesuai dengan standarisasi pendidikan. Berbagai strategi terus ditingkatkan dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada maupun fasilitas lain akan terus diupayakan sebagai wujud nyata keinginan untuk maju dan berkembang. Hasil proses belajar mengajar dan kegiatan-kegiatan ekstra dari tahun ke tahun meningkat cukup signifikan, sehingga bisa diakui dan dikenal oleh masyarakat sekitar. Sebagai akumulasi dari itu semua, maka terus diupayakan untuk

melengkapi sarana penunjang lain yang dipandang masih kurang memadai agar tercipta sarana prasarana sekolah yang representatif.

Program Keahlian SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Kecamatan Tulakan Kabupaten Pacitan:

- a. Teknik Sepeda Motor
- b. Tata Busana

Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Tenaga Pendidik dan Kependidikan

No	Nama	Pendidikan/Jurusan	Tugas Mengajar
1	Khoirul Anam, S.PdI	S1/Agama Islam	Kepala SMK
2	Dany Permana Putra, S.Pd	S1/Bimbingan Konseling	WAKA Kurikulum
3	Eko Aji Cahyono, S.Pd	S1/KKPI	WAKA Kesiswaan
4	Slamet Riyadi, S.Pd	S1/Sejarah Indonesia	WAKA Sarpras
5	Ali Muhtar	S1/ B. Arab, Aswaja	WAKA Humas
6	Yuli Kusmini, S.Pd	S1/PKN	Guru Mapel
7	Yuana Erlambang W, S.Pd	S1/Bahasa Indonesia	Guru Mapel
8	Rela Ambarwati, S.Pd	S1/Matematika	Guru Mapel
9	Paryanti, S.Pd	S1/Bahasa Indonesia	Guru Mapel
10	Purwo Widodo, S.Pd	S1/PJOK	Guru Mapel
11	Indawati, S.Pd	S1/Seni Budaya	Guru Mapel
12	Dra. Sri Handayani	S1/ KWU	Guru Mapel
13	Trianica Idra A, S.Pd	S1/Bahasa Inggris	Guru Mapel
14	Ruli Handayani, S.Pd	S1/Bahasa Jawa	Guru Mapel
15	Erma Yuanita, S.Pd	S1/Produktif BSB	Guru Mapel
16	Misgiyanto	S1/ Produktif TSM	Guru Mapel
17	Euis Yulianita, S.Pd	S1/SBK	Guru Mapel
18	Sulastri, S.Pd	S1/Kimia	Guru Mapel
19	Adi Suparno	S1/PAI	KTU

Sumber: Data primer, 2018

Berdasarkan tabel 4.1 diketahui jumlah Tenaga Pendidik dan Kependidikan di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan sebanyak 19 orang, yang terdiri atas kepala, wakil kepala, guru mata pelajaran dan tata

usaha. Tingkat pendidikan Tenaga Pendidik dan Kependidikan di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan adalah sarjana.

Karakteristik pendidikan dan tenaga kependidikan di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan sebagaimana tabel di berikut ini:

Tabel 4.2 Karakteristik Tenaga Pendidik dan Kependidikan

No	Karateristik	Jumlah	Persentase
1.	Jenis Kelamin		
	- Pria	9	(47%)
	- Wanita	10	(53%)
2.	Umur		
	- < 35 tahun)	16	(84%)
	- >35 tahun)	3	(16%)
3.	Pendidikan		
	- S2	19	(100%)
	- S1		
- SLTA/Sederajat			
4.	Masa kerja		
	- < 5 tahun	16	(84%)
	- > 5 tahun	3	(16%)

Sumber: Data primer, 2018

Berdasarkan tabel 4.2 diketahui sebagian besar tenaga pendidik dan kependidikan berjenis kelamin wanita sebesar 53% dan 47% berjenis kelamin laki-laki. Umur tenaga pendidik dan kependidikan < 35 tahun besar 84% masih kategori berumur muda yaitu kurang atau sama dengan 35 tahun, sisanya 16% berusia diatas 35 tahun. Tingkat pendidikan 100% adalah sarjana. Makin tinggi pendidikan seseorang makin mudah seseorang berpikir secara luas, makin tinggi daya inisiatifnya dan makin mudah pula untuk menemukan cara-cara yang efisien guna menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Masa kerja tenaga pendidik dan kependidikan 84% kurang dari 5 tahun, sisanya 16% diatas 5 tahun.

Keadaan siswa SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan tahun pelajaran 2017/2018 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Data Siswa SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan Tahun Pelajaran 2017/2018

No	Program Keahlian	Kelas X		Kelas XI		Kelas XII		Jumlah	
		Rombel	Jml. Siswa	Rombel	Jml. Siswa	Rombel	Jml. Siswa	Rombel	Jml. Siswa
1	Teknik Sepeda Motor	1	23	1	24	1	22	3	69
2	Busana Butik	1	24	1	26	1	23	3	73
Jumlah			47		50		45		142

Sumber: Data primer, 2018

Berdasarkan tabel 4.3 diketahui SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan memiliki 3 rombel dengan jumlah siswa keseluruhan pada tahun pelajaran 2017/2018 sebanyak 142 siswa.

2. Kinerja Sumber Daya Manusia di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan

a. Aspek Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan pendidikan dilakukan oleh setiap orang yang mempunyai wewenang ataupun orang yang berperan sebagai pemangku kebijakan di sekolah tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah. Kepemimpinan dilakukan untuk mencapai tujuan sekolah yang telah disepakati bersama dan menjadi aset utama bagi keberhasilan dalam pengembangan mutu pendidikan di sekolah. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui

bahwa di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan terdapat unsur – unsur kepemimpinan pendidikan sebagai berikut:

Hasil wawancara dan observasi yang dilakukan menunjukkan bahwa orang-orang yang mempunyai wewenang dalam menjalankan kepemimpinannya di sekolah sudah dilakukan sesuai dengan tugasnya. Sesuai dengan hasil pernyataan yang disampaikan olehset salah satu guru sebagai berikut:

“Setiap wakil kepala sekolah yang ada di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan pada bidang masing-masing diberi tugas dan wewenang untuk dijalankan sebaik mungkin. Selain itu, semua wakil kepala sekolah juga diberi keleluasaan untuk membuat keputusan dalam suatu pengambilan kebijakan yang terkait dengan bidangnya masing-masing untuk perkembangan mutu sekolah. Untuk kepemimpinan wakil kepala sekolah dilakukan yaitu kepemimpinan dalam pelaksanaan kunjungan industri siswa, kepemimpinan dalam mengatur hubungan internal maupun eksternal sekolah.”

(Wawancara dengan Bp. Ali Muhtar Wakil Kepala Sekolah bidang Humas, 03 Februari 2018)

Dalam wawancara tersebut menyebutkan bahwa kepemimpinan yang dilakukan oleh wakil kepala sekolah sesuai dengan bidangnya masing-masing dan tidak keluar dari tugas dan wewenangnya sebagai wakil kepala sekolah. Beliau juga menjelaskan tentang kepemimpinan yang dilakukan oleh Wakil Kepala Sekolah bidang Humas bentuk kepemimpinannya yaitu seperti mengkoordinir semua kegiatan yang ada di bidang Humas seperti kunjungan industri siswa, kerja sama dengan beberapa mitra kerja yang sudah terjalin antara sekolah dengan pihak luar, dan mengatur semua urusan dengan masyarakat sekitar.

”Kepemimpinan yang dilakukan oleh setiap wakil kepala sekolah berbeda-beda sesuai dengan tugas dan wewenangnya dalam bidang tertentu. Untuk kepemimpinan yang dilakukan oleh wakil kepala sekolah yaitu kepemimpinan pada siswa, kepemimpinan dalam mengatur wali murid, kepemimpinan dalam membuat keputusan atau peraturan sekolah walaupun semuanya di bawah kendali kepala sekolah. Namun, setiap wakil kepala sekolah mempunyai kepemimpinan sendiri-sendiri sesuai dengan bidangnya.”

(Wawancara dengan Bp. Eko Cahyono Wakil Kepala Sekolah bidang Kesiswaan, 02 Februari 2018)

Dari hasil wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan, kepemimpinan yang dilakukan oleh Wakil Kepala Sekolah bidang Kesiswaan terkait dengan masalah siswa dan wali murid yaitu seperti ketika siswa ada masalah di sekolah maka orang tua akan di undang untuk datang ke sekolah oleh Wakil Kepala Sekolah bidang Kesiswaan apabila siswa tersebut sudah melakukan pelanggaran beberapa kali.

Kepemimpinan yang dilakukan oleh setiap wakil kepala sekolah yang ada di SMK Ma’arif Sabilul Hidayah Tulakan yang berjumlah 4 orang wakil kepala sekolah mempunyai bentuk kepemimpinan dan strategi kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan bidang masing-masing. Pembagian tugas pada setiap Wakil Kepala Sekolah ini dilakukan guna untuk mempermudah tugas Kepala Sekolah untuk mengkoordinasi dalam pengelolaan sekolah. Di dalam melaksanakan kepemimpinan sekolah, Bp. Khoirul Anam sebagai Kepala Sekolah telah memberikan tugas dan wewenangnya kepada

semua Wakil Kepala Sekolah bidang-bidang tertentu. Hal ini disampaikan oleh beliau sebagai berikut:

“Secara managerial memang tugas Kepala Sekolah itu mengkoordinir semua urusan sekolah. Namun, disini saya sebagai Kepala Sekolah sudah membagi tugas kepada bawahan saya seperti Wakil Kepala Sekolah, Kepala Program Jurusan, dan ke guru masing-masing untuk penanganan siswa di kelas”.
(Wawancara dengan Kepala Sekolah Bp. Khoirul Anam, 27 Februari 2018)

Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk mengkoordinir pengelolaan kelas yaitu dengan melakukan pembagian tugas kepada bawahannya untuk dapat mengkoordinasikan semua urusan sekolah. Sehingga, semua urusan sekolah sudah ada yang bertanggungjawab sesuai dengan bidang dan kewenangannya masing-masing. Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah memang harus membimbing, mengatur guru dan karyawan sedangkan guru bertugas untuk mendidik peserta didik agar menjadi *output* yang bagus.

Didalam pembagian tugas terdapat beberapa tugas yang dipegang oleh setiap orang sesuai dengan jabatan dan wewenangnya. Diantaranya yaitu pembagian tugas untuk Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, dan Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana Prasarana. Selain Wakil Kepala Sekolah juga terdapat pembagian tugas untuk Bendahara Sekolah. Setiap Wakil Kepala Sekolah sudah mempunyai wewenang dan tugas masing-masing sesuai dengan bidangnya. Sehingga di dalam menerapkan gaya

kepemimpinannya mempunyai strategi tertentu. Namun, di dalam pelaksanaan strategi kepemimpinan yang diambil oleh setiap wakil kepala sekolah kadang mengalami hambatan. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang disampaikan sebagai berikut:

“Dalam pelaksanaan strategi di dalam kepemimpinan hambatan yang sering terjadi yaitu disebabkan oleh karakter siswa yang bermacam-macam di SMK Ma’arif Sabilul Hidayah Tulakan sehingga di dalam mengawasi siswa untuk tidak melanggar tata tertib yang ada di sekolah sulit.”

(Wawancara Wakil Kepala Sekolah bidang Kesiswaan, 02 Februari 2018)

Namun, dalam pelaksanaan kepemimpinan yang dilakukan oleh Wakil Kepala Sekolah bidang Kesiswaan menurut hasil wawancara diatas terdapat hambatan – hambatan yang terjadi. Hambatan yang dimaksudkan oleh Wakil Kepala Sekolah bidang Kesiswaan juga dialami oleh sebagian besar guru di SMK Ma’arif Sabilul Hidayah Tulakan, karena memang karakter siswa yang bermacam-macam dan mayoritas berasal dari keluarga miskin dengan pergaulan yang bebas diluar sekolah serta jumlah guru yang masih dianggap kurang dapat menyebabkan kesulitan di dalam melakukan ketertiban dan kedisiplinan siswa. Sama halnya dengan pernyataan yang diungkapkan oleh salah satu guru dan juga kepala jurusan sebagai berikut:

“Faktor yang menghambat terlaksananya kepemimpinan yang dilakukan guru kepada siswa yaitu salah satunya karena siswa pergaulannya di luar sekolah yang bebas karna orang tuanya yang sibuk beraktivitas diladang, disekolah perilaku mereka juga sama dan jumlah gurunya tidak sebanding dengan jumlah

siswa, sehingga guru kurang dapat memperhatikan kegiatan siswa di luar kelas akan seperti apa.”

(Wawancara Bp. Misgiyanto Kepala Jurusan TSM, 03 Februari 2018)

Dari pernyataan diatas dapat dikatakan bahwa untuk pelaksanaan kepemimpinan kepada siswa sudah dilakukan namun karena terhambat dengan perilaku siswa yang masih banyak menyimpang maka kepemimpinan yang terjadi belum dapat berjalan dengan baik.

Keterlaksanaan kepemimpinan pendidikan tidak hanya dilakukan oleh guru dan wakil kepala sekolah namun juga dilakukan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah sudah berusaha untuk selalu memimpin, mengkoordinir, dan membimbing guru dan staff yang ada di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan. Hal ini sama seperti pernyataan yang disampaikan oleh salah satu guru sebagai berikut:

“Kepemimpinan kepala sekolah itu selalu mengejar target pada setiap tahunnya harus memenuhi target yang telah disusun. Selain itu, kepala sekolah juga selalu mengkoordinir bawahan-bawahannya seperti wakil kepala sekolah dan staff guru untuk dimintai pendapat dalam kepentingan untuk memajukan sekolah serta ketika terjadi masalah di internal maupun eksternal sekolah.”

(Wawancara Kepala Jurusan TSM, 03 Februari 2018)

Dari pernyataan yang disampaikan oleh Ketua Jurusan TSM (Teknik Sepeda Motor) Bp. Misgiyanto ini menunjukkan bahwa kepala sekolah selalu berusaha untuk melaksanakan kepemimpinan yang baik guna mewujudkan tujuan-tujuan tertentu dengan serangkaian tindakan untuk mempengaruhi orang lain (guru dan

karyawan). Tindakan yang dimaksudkan yaitu salah satunya melakukan sosialisasi kepada guru dan staff. Hal ini juga diperkuat dengan pernyataan yang disampaikan oleh salah satu guru sebagai berikut:

“Kepala Sekolah selalu melakukan sosialisasi kepada wakil kepala sekolah, kepala jurusan, dan guru terkait target sekolah dan ketika terjadi masalah internal sekolah. Sosialisasi ini biasanya dilakukan rutin setiap 1 semester 1 kali pertemuan”.
(Wawancara Kepala Jurusan TB, 03 Februari 2018)

Dari hasil wawancara di atas menjelaskan bahwa kegiatan sosialisasi yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada bawahannya guna mengkoordinir semua tugas dan agenda sekolah dalam mencapai target yang sudah ditentukan. Pelaksanaan sosialisasi ini rutin diadakan setiap 1 semester 1 kali pertemuan dengan semua anggota guru dan karyawan.

Disisi lain, dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti melihat bagaimana proses sosialisasi Kepala Sekolah kepada bawahannya ketika dilaksanakannya rapat rutin di sekolah. Namun, untuk pelaksanaan sosialisasi kepada Wakil Kepala Sekolah dilakukan secara insidental sesuai dengan kebutuhan Kepala Sekolah, atau ketika mendapatkan suatu masalah yang *urgent*.

Selain dilakukan oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah, kepemimpinan juga dilakukan oleh ketua jurusan di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan. Karena di dalam mencapai kepemimpinan pendidikan yang baik tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah,

hanya saja pemegang wewenang tertinggi di sekolah memang kepala sekolah. Sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh salah satu guru sebagai berikut:

“Tugas kepala jurusan pada setiap jurusan yang ada di SMK Ma’arif Sabilul Hidayah Tulakan mempunyai tugas yang sama yaitu mengkoordinir semua urusan yang berkaitan dengan jurusan”.

(Wawancara Ibu Erma Yuanita Kepala Jurusan TB, 03 Februari 2018)

Pernyataan yang di sampaikan oleh Kepala Jurusan Tata Busana di atas menjelaskan bahwa tugas dan wewenang semua kepala jurusan di SMK Ma’arif Sabilul Hidayah Tulakan yaitu mengkoordinir semua urusan yang berkaitan dengan jurusan. Urusan yang dimaksudkan ialah seperti membuat tata tertib jurusan, membuat jadwal penggunaan ruang praktek, pengambilan nilai keseluruhan, dan lain sebagainya yang berhubungan dengan jurusan. Selain dari hasil wawancara juga didapatkan dari hasil observasi peneliti terlihat kepala jurusan memimpin berjalannya praktek yang dilakukan oleh siswa dan guru mata pelajaran. Hal lain disampaikan oleh salah satu guru sebagai berikut:

“Kepemimpinan guru itu mulai dari kepemimpinan di dalam kelas, apabila guru tegas maka siswa akan merasa segan terhadap guru, namun ketika seorang guru itu tidak bisa tegas di depan siswa maka siswa juga tidak akan segan dengan guru tersebut. Ketika siswa melanggar tata tertib di kelas guru wajib menegurnya dan menasihati. Namun ketika siswa itu masih tidak menghiraukan teguran guru maka guru juga harus tegas dalam mengambil tindakan atau dilaporkan ke BK”.

(Wawancara Bp. Misgyanto Guru TSM, 03 Februari 2018)

Guru harus mempunyai jiwa kepemimpinan mulai di dalam kelas ketika guru mengajar. Kepemimpinan yang dimaksudkan oleh guru di atas adalah tegas dalam memantau siswa ketika berada di dalam kelas. Ketika siswa melakukan pelanggaran tata tertib sekolah dan sudah ditegur namun tidak dihiraukan oleh siswa, guru wajib mengambil tindakan atau akan dilaporkan ke BK untuk ditindak lanjuti. Hal yang sama juga diungkapkan oleh salah satu guru sebagai berikut:

“Kepemimpinan di kelas itu berusaha mengkondisikan siswa supaya siswa tau bagaimana cara saling menghormati dan menghargai, dan mengetahui kewajiban siswa di dalam kelas itu seperti apa. Kemudian untuk guru sendiri juga harus memberikan apa yang menjadi hak dan kebutuhan siswa selama mengikuti proses pembelajaran. Ketika ada pelanggaran yang dilakukan oleh siswa seperti mainan di kelas saya tegur, namun apabila pelanggaran yang dilakukan seperti membolos nanti saya menegurnya setelah ketemu dengan anaknya langsung.”

(Wawancara Ibu. Erma Yuanita Kepala Jurusan TB, 07 Februari 2018)

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa kepemimpinan di dalam kelas tetap dilakukan oleh guru mulai dari memberikan apa yang menjadi hak dan kewajiban siswa sebagai peserta didik sampai dengan menegur siswa ketika siswa melakukan pelanggaran seperti mainan *handphone* di dalam kelas dan membolos pelajaran. Kepemimpinan di dalam kelas itu juga berfungsi untuk mengkoordinir siswa yang ada di kelas agar pembelajaran dapat berjalan dengan kondusif serta siswa aktif saat proses pembelajaran berlangsung

Berdasarkan hasil wawancara mendalam mengenai uraian kepemimpinan di SMK, bahwa hubungan langsung yang dilakukan pihak pimpinan terhadap bawahan dilakukan melalui rapat atau pertemuan rutin, namun umumnya para bawahan menilai hubungan yang dilakukan pihak pimpinan kurang baik.

Secara makro pimpinan SMK berperan untuk memimpin, mengarahkan, mengembangkan fungsi-fungsi mulai dari pelayanan administrasi dan lain-lain, Namun umumnya bawahan menyatakan hubungan dengan atasan kurang baik. Seperti penuturannya sebagai berikut:

“hubungan kurang memuaskan dan bila ada usulan sering lambat ditanggapi”
(Wawancara Guru, 07 Februari 2018)

Sebagian besar informan menyatakan bahwa mereka umumnya kurang mengetahui kebijakan pimpinan dan tidak mengetahui dengan jelas tujuan yang dirumuskan oleh pimpinan karena memang jarang disosialisasi secara langsung mengenai kebijakan dan tujuan yang ingin dicapai oleh pihak pimpinan, tetapi mereka akan tetap mendukung kebijakan tersebut. Sebagaimana yang dituturkan sebagai berikut:

“Pada dasarnya mendukung walaupun banyak kebijakan manajemen tidak diketahui karyawan”
(Wawancara dengan Ibu. Ambar Relawati Guru Matematika, 07 Februari 2018)

Wewenang pimpinan adalah memimpin dan membina bawahannya untuk dapat bekerja sebaik mungkin dalam mencapai tujuan. Pembagian tugas karyawan dirasakan sebagian besar sudah sesuai dengan pendidikan dan kemampuan.

b. Aspek Kedisiplinan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam mengenai uraian kedisiplinan di SMK, para guru menjalankan tanggung jawab mengacu pada peraturan yang telah ditetapkan oleh pihak SMK, informan menyatakan sikap terhadap tugas yang diberikan umumnya menyatakan bisa menerima & berusaha melaksanakan tugas dengan bertanggung jawab, seperti penuturannya berikut:

“...melaksanakan tugas sesuai prosedur & berusaha menyelesaikan tugas sebisa mungkin”
(Wawancara Guru, 07 Februari 2018)

Sebagian besar informan menyatakan bahwa Sebagian besar guru merasa reward yang mereka terima belum sesuai dengan hasil pekerjaannya, hal ini sebagaimana yang dituturkan berikut:

“.....Tidak sesuai, namun bisa menerima”
(Wawancara Kepala Jurusan TB, 07 Februari 2018)

Sebagian guru merasa imbalan yang mereka terima belum cukup dan masih kurang proporsional. Hal ini diutarakan informan dibawah ini:

“.....Belum proporsional karena tidak semua hasil pekerjaan mendapat imbalan”
(Wawancara Kepala Jurusan TSM, 03 Februari 2018)

Namun para guru merasa gaji mereka cukup obyektif dan masih ada harapan untuk berubah, sebagaimana yang dinyatakan berikut ini :

“.....Cukup obyektif dan harapannya bisa dinaikkan”.
(Wawancara Guru, 07 Februari 2018)

Ada sebagian guru merasa gaji mereka masih kurang dapat dipahami dan sering terlambat dibayar, sebagaimana yang dituturkan berikut ini:

“.....gaji PNS selalu tepat waktu, tapi TKK sering sangat telat”.
(Wawancara Guru, 07 Februari 2018)

Kepala sekolah sebagai seorang yang telah diberi wewenang untuk memimpin suatu lembaga pendidikan dan harus bertanggung jawab secara penuh terhadap penyelenggaraan pendidikan sekolah yang ada dibawah kepemimpinannya. Diperlukan wujud nyata pelaksanaan tugas dari kepala sekolah untuk dapat merealisasikan peran kepala sekolah khususnya peran kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan.

Kepala SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan dalam memimpin sekolah, selalu berupaya memberikan pemahaman tentang visi dan misi sekolah, sehingga diharapkan semua guru, karyawan, dan peserta didik dapat melaksanakan visi dan misi tersebut sesuai dengan tujuan sekolah. Kepala sekolah mempunyai peran sentral dalam mempengaruhi dan meningkatkan kedisiplinan siswa. Kepala sekolah

mempunyai tugas yang sangat penting di dalam meningkatkan kedisiplinan siswa untuk melakukan pengarahan serta pembinaan guna menumbuhkan kedisiplinan pada siswanya

c. Aspek Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil wawancara mendalam mengenai uraian motivasi kerja di SMK, para guru merasa cocok atas pekerjaan saat ini, umumnya merasa cukup baik dengan pekerjaan sekarang, umumnya menyatakan cocok karena sesuai dengan pendidikan, sebagaimana yang diutarakan berikut:

“Cukup antusias & Berpikir positif, siap menjalankan tugas & bertanggung jawab”
(Wawancara Kepala Jurusan TB, 07 Februari 2018)

Namun ada guru menyatakan belum puas dengan pekerjaan sekarang karena sebenarnya masih bisa dikembangkan, sebagaimana yang mereka ungkapkan berikut ini:

“Belum puas karena masih ingin menambah pengetahuan & pengalaman kerja & belum maksimal ... (dari hasil wawancara mendalam)
(Wawancara Kepala Jurusan TSM, 07 Februari 2018)

Kesempatan jenjang karier dan promosi guru, umumnya dikatakan masih kurang dan tidak jelas, sebagaimana yang diutarakan sebagai berikut:

“.....belum jelas karena tidak ada sosialisasi”
(Wawancara Kepala Jurusan TB, 07 Februari 2018)

Kesempatan mendapat Pendidikan dan pelatihan juga dirasakan masih kurang dan tidak terencana dengan baik, sebagaimana yang dituturkan sebagai berikut:

“...Masih kurang, tidak terencana dengan baik, tidak berkelanjutan dan pengembangan diri seadanya”
(Wawancara Guru, 07 Februari 2018)

Sebagai motivator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, dan staf. Dari hasil wawancara bahwa hampir semua responden mengatakan bahwa kepala sekolah telah menimbulkan motivasi kerja para guru. Namun ada juga sebagian guru yang mengatakan bahwa motivasi yang ada bukan karena dari kepemimpinan kepala sekolah namun dari diri guru sendiri.

Motivasi yang dibangun kepala sekolah yaitu dalam hal pengembangan sarana dan prasarana penunjang pembelajaran telah dilakukan kepala sekolah dengan cara melengkapi fasilitas dan media pembelajaran untuk mendukung para guru dalam mengoptimalkan kinerjanya. Hal ini diperkuat dari penjelasan salah seorang guru:

“Alhamdulillah media pendukung pembelajaran disekolah ini cukup baik sehingga membantu mempermudah saya dalam proses pembelajaran berlangsung dan dalam mengajar saya lebih bersemangat”
(Wawancara Guru, 08 Februari 2018)

Hal yang hampir sama juga di ungkapkan oleh guru Jurusan

Tata Busana:

“Dalam pembelajaran media disekolah sangat mendukung salah satu contohnya adanya laboratorium untuk bisa mengaplikasikan pelajaran materi.”
(Wawancara Guru, 08 Februari 2018)

Sedangkan mereka yang mengatakan bahwa motivasi kerja yang ada pada guru itu karena motivasi yang ada pada diri sendiri bukan semata-mata dari adanya efek motivasi yang kepala sekolah berikan. Hal ini diperkuat dari penjelasan salah satu guru:

“Motivasi kerja adalah dorongan untuk bisa terus meningkatkan kinerja saya di sekolah, motivasi kerja saya selama bekerja ini bukan karena pimpinan kepala sekolah saya tapi bagi saya kerja itu adalah salah satu ibadah dan sebuah pengabdian karena jika kita bekerja karena pimpinan dan di suatu saat pemimpin kita tidak berkiblat kepada arah yang benar berarti kita akan mengikutinya dan kita akan selalu mengharapkan penghargaan atau pun penilaian dari pimpinan. saya bekerja benar-benar dari dalam diri saya sendiri dan saya selalu bekerja dengan hati sehingga saya bisa nyaman dan motivasi kerja saya dari situ bisa terbangun.”

(Wawancara Guru, 08 Februari 2018)

Kemudian ada juga yang mengatakan bahwa motivasi yang diberikan kepala sekolah terkadang tidak sesuai bahkan lebih terkesan memaksa, namun walaupun begitu guru tersebut tetap mengakui bahwa memang terkadang motivasi telah di berikan oleh kepala sekolah cukup membangun motivasi yang ada pada guru:

“Kepemimpinan kepala sekolah memang salah satu faktor penyebab adanya Motivasi kerja yang ada pada diri saya walaupun terkadang motivasi yang dibangun kepala sekolah ini terkesan memaksa namun karena terpaksa itulah saya jadi terdorong menyelesaikan atau mengerjakan salah satu pekerjaan di sekolah tapi pernah suatu ketika motivasi yang diberikan kepala sekolah itu justru mengakibatkan diri saya tidak nyaman karena bagi saya terkesan terlalu memaksa atau motivasi yang sudah ada pada diri saya terkadang hilang karena sikap kepala sekolah yang tidak sesuai memberikan motivasi kepada saya.”

(Wawancara Guru, 08 Februari 2018)

Kepala sekolah telah bisa menghargai apa yang dihasilkan oleh para guru. kepala sekolah telah memberikan penghargaan yaitu kepala sekolah memberikan pujian secara terbuka kepada guru yang berprestasi agar guru yang lain bisa termotivasi untuk mengoptimalkan kinerjanya.

3. Strategi Peningkatan Sumber Daya Manusia di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan

Berdasarkan hasil pertemuan melalui kegiatan *Focus Group Discussion* (FGD), diperoleh hasil diskusi sebagai indikator dalam analisis SWOT sebagai berikut:

a. Analisis Lingkungan Internal

1) Kekuatan (Strengths)

Sekolah Menengah Kejuruan Ma'arif Sabilul Hidayah memiliki beberapa kekuatan, yaitu:

- a) Manajemen terbuka dan Aspiratif
- b) Kerjasama antarpersonil cukup baik.
- c) Sebagian besar tenaga guru berpendidikan S1.
- d) Komite sekolah cukup peduli dengan peningkatan mutu sekolah.
- e) Partisipasi masyarakat cukup tinggi.

2) Kelemahan (Weaknesses)

Kelemahan-kelemahan yang menjadi kendala dalam pengembangan sekolah adalah:

- a) Belum semua guru memahami Kurikulum K 13.
- b) Disiplin waktu masih perlu ditingkatkan.
- c) Sebagian besar guru produktif belum mengikuti magang di DU/DI.
- d) Kompetensi dan profesionalisme guru masih beragam.
- e) Jumlah alat dan ruang praktik belum sesuai dengan yang dibutuhkan.

b. Analisis Lingkungan Eksternal

1) Peluang (Opportunities)

Kesempatan yang berasal dari luar yang akan mendukung pengembangan SMK Ma'arif Sabilul Hidayah adalah:

- a) Adanya beasiswa bagi guru untuk studi lanjut.
- b) Adanya peluang untuk mengajukan kegiatan dengan alokasi dana yang cukup memadai.
- c) Hubungan dan support dengan instansi vertikal ditingkat kabupaten, provinsi dan pusat cukup baik.
- d) Nilai kepercayaan masyarakat umum dan DU/DI (user) terhadap SMK Ma'arif Sabilul Hidayah.
- e) Adanya perkembangan teknologi informasi yang dapat diakses dengan mudah dan relatif murah.

2) Tantangan (Threats)

Tantangan dalam pengembangan SMK Ma'arif Sabilul Hidayah, yaitu:

- a) Perubahan Kurikulum khususnya dilingkungan Pendidikan SMK relatif terlalu cepat.
- b) Daya serap pasar tenaga kerja untuk menerima lulusan relatif masih rendah (keterbukaan DU/DI dalam rekrutmen tenaga kerja relatif rendah/kurang).
- c) Adanya competitor bursa kerja dari perusahaan-perusahaan swasta.
- d) Terbatasnya jumlah DU/DI yang relevan dan pembimbing yang memenuhi kualifikasi.
- e) Perkembangan IPTEK yang berpengaruh terhadap tuntutan kemampuan dan keterampilan (tenaga yang professional)

Untuk mengetahui adanya peluang dan tantangan pada faktor eksternal, maka digunakan model *Eksternal Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS).

Tabel 4.4. Analisis EFAS

Faktor – Faktor strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
PELUANG (O)			
a. Adanya beasiswa bagi guru untuk studi lanjut	0,20	3	0,60
b. Adanya peluang untuk mengajukan kegiatan dengan alokasi dana yang cukup memadai.	0,20	3	0,60
c. Hubungan dan support dengan instansi vertikal ditingkat kabupaten, provinsi dan pusat cukup baik.	0,20	2	0,40
d. Nilai kepercayaan masyarakat umum dan DU/DI (user) terhadap SMK Ma'arif Sabilul Hidayah.	0,10	3	0,30
e. Adanya perkembangan teknologi informasi yang dapat diakses dengan mudah dan relatif murah	0,30	3	0,90
JUMLAH	1		2,80
ANCAMAN (T)			
1. Perubahan Kurikulum khususnya dilingkungan Pendidikan SMK relatif terlalu cepat	0,10	2	0,20
2. Daya serap pasar tenaga kerja untuk menerima lulusan relatif masih rendah (keterbukaan DU/DI dalam rekrutmen tenaga kerja relatif rendah/kurang).	0,20	3	0,60
3. Adanya competitor bursa kerja dari perusahaan-perusahaan swasta.	0,20	3	0,60
4. Terbatasnya jumlah DU/DI yang relevan dan pembimbing yang memenuhi kualifikasi.	0,30	2	0,60
5. Perkembangan IPTEK yang berpengaruh terhadap tuntutan kemampuan dan keterampilan (tenaga yang professional)	0,20	2	0,40
JUMLAH	1,00		2,40

Sumber: Data primer, 2018

Dari perhitungan table EFAS di atas dapat kita lihat bahwa nilai factor pembobotan untuk peluang yang paling tinggi adalah pada poin 5, yaitu adanya hubungan dan suport dengan instansi vertikal ditingkat kabupaten untuk bekerja sama dalam meningkatkan kompetensi guru.

Atau siswa dalam mengadakan pelatihan atau seminar. SMK Ma'arif Sabilul Hidayah, dengan nilai factor pembobotan sebesar 0,45 mampu meningkatkan kompetensi guru. Dengan adanya kerja sama yang diadakan oleh sekolah dengan instansi pemerintah baik DU DI tingkat kabupaten, provinsi dan pusat mampu memberikan semangat kepada tenaga pendidik untuk lebih bersemangat lagi dalam pengabdianya. Kepercayaan DU/DI ini sangat penting bagi SMK Ma'arif Sabilul Hidayah karena setiap tahun siswa SMK mengadakan Praktek Kerja Industri (PRAKERIN) atau masyarakat umum menyebutnya magang. Dengan magang ini siswa SMK bisa mempraktekkan ilmu yang telah mereka dapatkan di sekolah sekaligus belajar secara langsung di lapangan sehingga dapat menambah atau meningkatkan *skill* (keterampilan) mereka, dan ini bisa menjadi bekal mereka dalam memasuki dunia kerja setelah mereka lulus dari SMK. Tetapi, tidak semua DU/DI bisa menerima siswa SMK Ma'arif Sabilul Hidayah untuk magang di instansi mereka, terutama DU/DI di kota besar.

Selain itu, keterbukaan DU/DI dalam rekrutmen tenaga kerja terhadap lulusan SMK masih rendah. Hal ini menjadi ancaman bagi SMK mengingat SMK merupakan lembaga yang menyiapkan lulusan siap pakai. Tetapi dengan adanya kepercayaan DU/DI, terutama DU/DI setempat, dapat dijadikan peluang kepada sekolah untuk terus membekali siswa dengan berbagai kompetensi yang dibutuhkan di lapangan sehingga ketika siswa melaksanakan PRAKERIN, mereka bisa menunjukkan kinerja yang

baik dan diharapkan pihak DU/DI bisa melihat hal tersebut dan tertarik untuk merekrut mereka menjadi pegawai setelah mereka lulus sekolah.

Untuk mengetahui besarnya kekuatan dan kelemahan pada faktor internal, maka digunakan model *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS).

Tabel 4.5. Analisis IFAS

Faktor – Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
KEKUATAN (S)			
1. Manajemen terbuka dan Aspiratif	0,30	2	0,60
2. Kerjasama antarpersonil cukup baik.	0,10	3	0,30
3. Tenaga guru berpendidikan S1	0,20	3	0,60
4. Komite sekolah cukup peduli dengan peningkatan mutu sekolah	0,20	3	0,60
5. Partisipasi masyarakat cukup tinggi	0,20	2	0,40
JUMLAH	1		2,50
KELEMAHAN (W)			
1. Belum semua guru memahami Kurikulum 2013	0,10	2	0,10
Disiplin waktu masih perlu ditingkatkan	0,30	3	0,90
Sebagian besar guru produktif belum mengikuti magang di DU/DI	0,20	2	0,40
Kompetensi dan profesionalisme guru masih beragam	0,20	1	0,20
Jumlah alat dan ruang praktik belum sesuai dengan yang dibutuhkan	0,20	3	0,60
JUMLAH	1,00		2,20

Sumber: Data primer, 2018

Berdasarkan perhitungan pada tabel IFAS di atas dapat kita lihat bahwa kekuatan-kekuatan yang dimiliki sekolah ini cukup besar, diantaranya adalah lahan yang luas dan animo siswa terhadap SMK Ma'arif Sabilul Hidayah sangat tinggi. Tetapi sayang kekuatan ini tidak didukung oleh adanya fasilitas berupa gedung yang cukup dan sarana dan prasarana yang belum memadai. Dapat kita lihat juga di table perhitungan

IFAS di atas bahwa kurangnya fasilitas berupa gedung dan fasilitas berupa alat praktek merupakan kelemahan terbesar sekolah ini.

Kebijakan sekolah gratis seperti yang disinggung pada bahasan *Treatment* sebelumnya sedikit banyak berpengaruh dalam pengadaan sarana dan prasarana ini. Oleh karena itulah, SMK Ma'arif Sabilul Hidayah harus lebih kreatif memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki untuk menjadikan tantangan menjadi peluang dan mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada sehingga dapat tercipta sekolah yang mampu menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tuntutan zaman.

Berdasarkan hasil identifikasi factor eksternal dan internal tersebut diatas, kemudian dilakukan analisis perbandingan dengan menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui strategi kinerja sumber daya manusia di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah. Dari analisis FFAS dan IFAS tersebut dapat dibuat pemetaan interaksi antar faktor sebagai berikut:

Tabel 4.6. Pemetaan Interaksi Antar Faktor

EFAS	PELUANG (O) a. Adanya beasiswa bagi guru untuk studi lanjut b. Adanya peluang untuk mengajukan kegiatan dengan alokasi dana yang cukup memadai c. Hubungan dan support dengan instansi vertikal ditingkat kabupaten, provinsi dan pusat cukup baik d. Nilai kepercayaan masyarakat umum dan DU/DI (user) terhadap SMK Ma'arif Sabilul Hidayah e. Adanya perkembangan teknologi informasi yang dapat diakses dengan mudah dan relatif murah	TANTANGAN (T) a. Perubahan Kurikulum khususnya dilingkungan Pendidikan SMK relatif terlalu cepat b. Daya serap pasar tenaga kerja untuk menerima lulusan relatif masih rendah c. Adanya competitor bursa kerja dari perusahaan-perusahaan swasta d. Terbatasnya jumlah DU/DI yang relevan dan pembimbing yang memenuhi kualifikasi e. Perkembangan IPTEK yang berpengaruh terhadap tuntutan kemampuan dan keterampilan
IFAS		
KEKUATAN (S) a. Manajemen terbuka dan Aspiratif b. Kerjasama antarpersonil cukup baik c. Sebagian besar tenaga guru berpendidikan S1 d. Komite sekolah cukup peduli dengan peningkatan mutu sekolah e. Partisipasi masyarakat cukup tinggi	STRENGTHS OPPORTUNITIES (SO) a. Memperdayakan SDM b. Mengembangkan dan meningkatkan Unit Produksi c. Memanfaatkan teknologi informasi secara optimal d. Meningkatkan promosi e. Mengupayakan dukungan dari masyarakat dan pemerintah dalam pembiayaan pendidikan	STRENGTHS – THREAT (ST) a. Meningkatkan kompetensi SDM b. Meningkatkan kualitas tamatan c. Meningkatkan pelayanan prima pada pelanggan d. Meningkatkan kemampuan SDM dan Komunikasi bahasa asing dan IT e. Meningkatkan kualitas pendidikan (input, proses dan Output)
KELEMAHAN (W) a. Belum semua guru memahami Kurikulum 2013 b. Disiplin waktu masih perlu ditingkatkan c. Sebagian besar guru produktif belum mengikuti magang di DU/DI d. Kompetensi dan profesionalisme guru masih beragam e. Jumlah alat dan ruang praktik belum sesuai dengan yang dibutuhkan	WEAKNESS OPPORTUNITIES (WO) a. Melatih guru dalam implementasi pembelajaran dengan pendekatan kompetensi. b. Meningkatkan kualitas SDM Outsourcing untuk memenuhi kebutuhan SDM c. Outsourcing untuk memenuhi kebutuhan SDM d. Mengembangkan/menyusun bahan Optimalisasi pemanfaatan fasilitas. e. Meninggalkan kemampuan berbahasa Inggris dengan kursus dan English day.	WEAKNESS-THREAT (WT) a. Kegiatan didasarkan pada skala prioritas. b. Optimalisasi pemanfaatan fasilitas. c. Mengikutsertakan guru pada kegiatan diklat kejuruan sesuai bidang yang diampunya d. Mengikutkan guru pada in house training di DUDI e. Menjalinkan kerjasama dengan DUDI untuk magang/praktik siswa

Sumber: Data primer, 2018

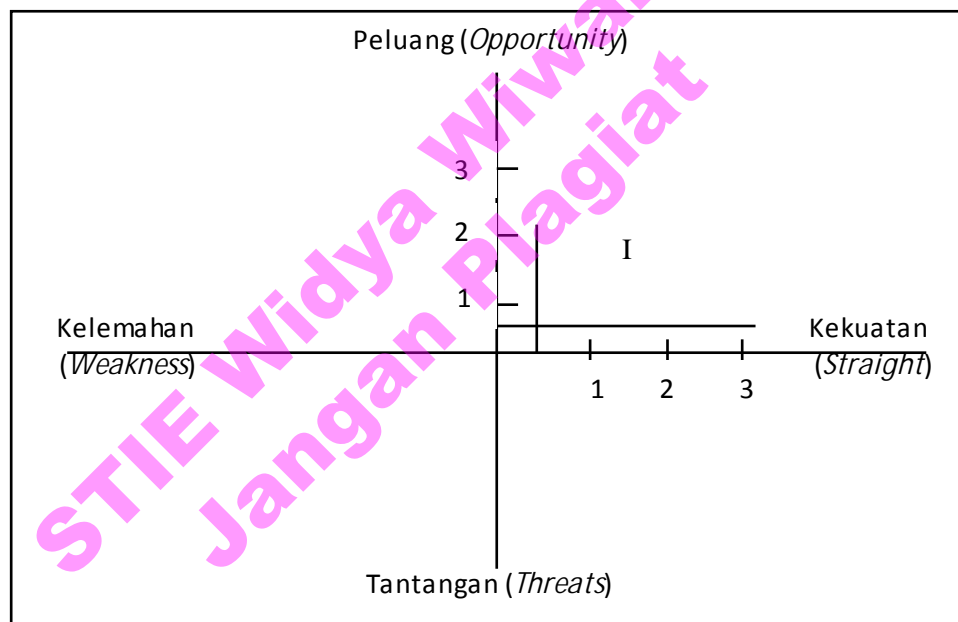
Penentuan Posisi SMK Ma'arif Sabilul Hidayah dengan mempergunakan tabel faktor internal-eksternal, dan skala sangat tinggi, tinggi, sedang, dan rendah, maka kedudukan SMK Ma'arif Sabilul

Hidayah apabila dianalisis dengan diagram Cartesius, maka posisinya dapat diketahui sebagai perhitungan berikut:

Tabel 4.7 Kedudukan SMK Ma'arif Sabilul Hidayah

IFAS		EFAS	
Total Skor Kekuatan (S)	2,50	Total Skor peluang (O)	2,80
Total Skor Kelemahan (W)	2,20	Total Skor Ancaman (T)	2,40
S – W	0,30	O – T	0,40

Sumber: Data primer, 2018



Gambar 4.1. Diagram Cartesius

Sumber: Data primer, 2018

Keterangan:

1. Dari perhitungan diatas bisa dikatakan bahwa SMK Ma'arif Sabilul Hidayah ini memiliki kekuatan yang cukup baik, berdasarkan perhitungan IFAS pada tabel 4.7 di atas, SMK Ma'arif Sabilul Hidayah mempunyai kekuatan dengan poin 2,50.

2. Kelemahan SMK Ma'arif Sabilul Hidayah dengan poin 2,20, angka ini cukup besar untuk kategori kelemahan. Selisih kekuatan dan kelemahan ini, yaitu 0,20. Hal ini dapat dijadikan acuan bagi pihak sekolah dalam menetapkan kebijakan-kebijakan baru yang lebih kreatif dan inovatif sehingga kekuatan yang dimiliki dapat dimanfaatkan dengan baik dan kelemahan yang dimiliki dapat diminimalisir.
3. Pada analisis EFAS SMK Ma'arif Sabilul Hidayah ini mempunyai poin peluang 2,80, angka ini cukup besar walaupun masih jauh dari angka tertinggi yang mampu dimiliki suatu sekolah. Hal ini dapat dijadikan pelajaran bagi sekolah ini untuk lebih cerdas dalam memanfaatkan peluang dan mencari peluang lain dalam rangka memajukan sekolah.
4. Ancaman SMK Ma'arif Sabilul Hidayah berdasarkan perhitungan EFAS adalah sebesar 2,40 poin, ini merupakan angka yang cukup besar. Selisih antara peluang dan ancaman adalah 0,40. Berdasarkan perhitungan ini, artinya banyak hal yang masih harus diupayakan sekolah agar dapat mengatasi ancaman yang ada.
5. Keadaan SMK Ma'arif Sabilul Hidayah ini belum bisa dikatakan baik setelah dilakukan analisis SWOT. Masih banyak hal yang harus diperbaiki guna memperoleh keadaan yang stabil sehingga dapat mengambil keputusan yang tepat untuk kemajuan sekolah.

Berdasarkan pemetaan interaksi antar faktor, diperoleh strategi paling dominan berdasarkan skor IFAS dan EFAS.

Tabel 4.8 Pilihan Strategi yang Paling Dominan

SO $2,80 + 2,40 = 5,20$	WO $2,20 + 2,80 = 5$
ST $2,50 + 2,40 = 4,90$	WT $2,20 + 2,40 = 4,60$

Sumber: Data primer, 2018

Berdasarkan tabel di atas, pilihan strategi yang paling dominan adalah strategi SO. Strategi ini diterapkan dengan cara memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut semua peluang yang ada. Strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan Kabupaten Pacitan sebagai berikut:

a. Memperdayakan SDM

Kepala sekolah menempatkan SDM pada posisi yang tepat sesuai dengan bidang, bakat dan keilmuannya, sehingga tugas pokok dan fungsi organisasi dapat dijalankan dengan benar, tepat dan tuntas.

b. Mengembangkan dan meningkatkan unit produksi

Kepala sekolah bersama-sama unsur pimpinan sekolah merancang dan merealisasi penambahan unit-unit produksi sebagai sarana pembejaran siswa dan pengembangan kompetensi kewirausahaan kepala sekolah.

c. Memanfaatkan teknologi informasi secara optimal

Kepala sekolah mengirim tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengikuti kegiatan pelatihan teknologi informasi yang *outputnya* mampu memanfaatkan teknologi informasi yang ada dan dimiliki sekolah.

d. Meningkatkan promosi

Kepala sekolah menugaskan wakil kepala sekolah bidang humas bersama dengan *stakeholder* sekolah untuk merancang bentuk promosi beserta instrumen-instrumen pendukungnya.

e. Mengupayakan dukungan dari masyarakat dan pemerintah dalam pembiayaan pendidikan.

Kepemimpinan *entrepreneurship* dalam meningkatkan kemandirian pembiayaan, dimana kepala sekolah mampu berfikir inovatif dan kreatif dalam penggalan sumber-sumber pembiayaan pendidikan, tidak bergantung dengan pihak lain, mampu memberikan kemandirian pembiayaan sehingga tetap *survive* dan mampu bersaing baik tingkat regional, nasional maupun internasional.

B. Pembahasan

1. Kinerja Sumber Daya Manusia di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan

Hasil penelitian menunjukkan pelaksanaan kepemimpinan pendidikan di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan merupakan salah satu hal penting yang ada di lembaga pendidikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan sekolah. Terdapat berbagai indikator yang ada didalam kepemimpinan pendidikan diantaranya yang paling penting yaitu kepemimpinan kepala sekolah di suatu lembaga pendidikan seperti sekolah.

Disamping kepemimpinan kepala sekolah juga terdapat kepemimpinan wakil kepala sekolah, dan guru. Kepemimpinan yang sudah terlaksana di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan menunjukkan bahwa pemegang wewenang tertinggi di sekolah adalah Kepala Sekolah dan kemudian didukung oleh bawahan-bawahannya. Menurut Aliyah (2015: 23) kepemimpinan pendidikan mencakup bidang yang cukup luas yaitu setiap orang yang mempunyai kelebihan dalam diri dan pribadinya, yang kemudian dengan kelebihannya itu mempengaruhi, mengajak, membimbing, mendorong, menggerakkan, dan mengkoordinasikan karyawan pendidikan lainnya kearah peningkatan atau perbaikan mutu pendidikan pengajaran maka seseorang itu telah melaksanakan fungsi kepemimpinan pendidikan. Oleh karenanya kepemimpinan pendidikan meliputi kepemimpinan yang resmi diangkat dan juga kepemimpinan yang tidak resmi.

Berdasarkan hasil observasi peneliti pengkoordinasikan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah kepada bawahannya juga merupakan salah satu bentuk kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan dimulai dengan melakukan pembagian tugas kepada bawahannya seperti tugas setiap Wakil Kepala Sekolah yang berjumlah empat orang, guru, bendahara, dan TU. Dengan adanya pembagian tugas maka akan mempermudah didalam pengelolaan sekolah.

Selain melakukan pembagian tugas kepada bawahannya, Kepala Sekolah juga harus mempunyai kemampuan dalam mendelegasikan ke

anggota bawahannya sehingga komunikasi akan terjalin dengan baik. Untuk mendelegasikan antara kepala sekolah dengan bawahannya dilakukan pertemuan rutin yang diikuti oleh seluruh guru dan karyawan sekolah. Adanya pertemuan rutin yang dilaksanakan oleh sekolah dan dipimpin oleh Kepala Sekolah ini bertujuan untuk memantau pelaksanaan proses pembelajaran sekolah serta kegiatan-kegiatan sekolah yang dilaksanakan. Pemantauan yang juga dilakukan oleh kepala sekolah sendiri dengan melakukan pengecekan berkala ke seluruh sudut sekolah pada saat proses pembelajaran berlangsung. Sehingga kepala sekolah akan mengetahui seperti apa gurunya mengajar baik di dalam kelas maupun pada saat praktek dan bagaimana perilaku siswa ketika proses pembelajaran berlangsung. Hal itu dilakukan dengan tujuan untuk dapat melihat perkembangan proses belajar mengajar di sekolah.

Kepala Sekolah juga meminta kepada seluruh guru dan siswa untuk selalu menaati peraturan yang ada di sekolah. Guru sendiri harus memenuhi kode etik yang sudah ditetapkan di sekolah, sedangkan untuk siswa juga harus menaati peraturan yang ditetapkan. Adanya saling mempengaruhi antara Kepala Sekolah dengan bawahannya seperti guru, karyawan maupun siswa akan menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif dan dapat meningkatkan kualitas pendidikan yang baik. Hal ini dilakukan karena Kepala Sekolah mempunyai peranan penting dalam keberhasilan didalam meningkatkan kualitas sekolah. Kepala Sekolah dalam hal ini juga dibantu oleh Komite Sekolah, Guru, dan karyawan

sekolah. Peningkatan kualitas sekolah dapat dicapai dengan adanya kontribusi yang kuat dari warga sekolah, sehingga semua warga sekolah mendukung dengan adanya program yang dilaksanakan oleh sekolah.

SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan sudah mempunyai beberapa bentuk kepemimpinan yang dilakukan. Seperti halnya yang dilakukan oleh Kepala Sekolah yang melakukan pembagian tugas kepada setiap Wakil Kepala Sekolah pada bidangnya masing-masing. Setiap wakil kepala sekolah menjalankan tugas dan wewenangnya dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan tindakan yang diambil oleh setiap wakil kepala sekolah ketika menangani suatu masalah yang terjadi, baik masalah internal bidang maupun eksternal. Selain pelaksanaan kepemimpinan dalam penanganan masalah yang terjadi di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan juga sudah tersusun secara sistematis sehingga tidak ada masalah yang tidak ditangani oleh pihak sekolah. Apabila terdapat masalah di internal sekolah, seperti masalah yang terjadi di kalangan siswa ditangani oleh BK (Bimbingan Konseling) kemudian baru ditangani oleh Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan, kemudian apabila masih belum dapat diselesaikan baru dilaporkan kepada Kepala Sekolah untuk penanganan lebih lanjut yaitu dengan memanggil orang tua siswa dan orang-orang yang bersangkutan.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan motivasi kerja di berada dalam kategori cukup baik hal tersebut dapat dilihat dari fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang sudah berjalan yaitu dalam

menciptakan kebersamaan diantara guru, kepala sekolah mengadakan briefing setiap pagi. Menciptakan rasa aman dan nyaman di lingkungan sekolah. Kepala sekolah selalu memberikan sugesti positif kepada guru dalam proses pembelajaran berlangsung, bertanggung jawab memenuhi dan menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru yaitu dengan menanyakan kepada guru media apa yang dibutuhkan untuk kegiatan pembelajaran.

2. Strategi Peningkatan Sumber Daya Manusia di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan

Pengembangan sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan yang selanjutnya berdampak bagi peningkatan kualitas SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan, dibuktikan dengan kepercayaan masyarakat terhadap SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan dengan tetap menyekolahkan anak-anaknya di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan.

Program pengembangan sumber daya manusia di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan perlu ditingkatkan. Hal-hal yang telah memberikan kontribusi bagi peningkatan kualitas SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan tetap dipertahankan, namun hal-hal yang pelaksanaannya belum sempurna misalnya konsep penilaian dalam pengembangan sumber daya manusia perlu diadakan lebih baik lagi.

SDM yang berkualitas yang dibutuhkan diperoleh melalui proses, menurut Tilaar (1998), terdapat tiga tuntutan terhadap SDM bidang

pendidikan dalam era globalisasi, yaitu: SDM yang unggul, SDM yang terus belajar, dan SDM yang memiliki nilai-nilai *indigeneous*. Terpenuhinya ketiga tuntutan tersebut dapat dicapai melalui pengembangan SDM.

Guru merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan program pengajaran dan tujuan dari madrasah tersebut. Sehingga para guru dituntut mempunyai kemampuan yang profesional untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru. Oleh karena itu pengembangan sumber daya atau potensi yang dimiliki oleh seorang guru harus selalu dilakukan.

Kepala sekolah sangat memahami posisinya sebagai seorang pemimpin dalam suatu lembaga atau madrasah tersebut sebagai hal yang diembannya yakni sebagai educator, pemimpin, organisator, innovator, manajer, motivator, dan supervisor. Adapun peran tersebut kemudian dimanifestasikan dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu sebagai berikut:

1. Kepala sekolah menempatkan SDM pada posisi yang tepat sesuai dengan bidang, bakat dan keilmuannya, sehingga tugas pokok dan fungsi organisasi dapat dijalankan dengan benar, tepat dan tuntas. Penempatan SDM di sekolah ini berkaitan dengan pembagian wali kelas yang dilakukan setiap awal tahun pelajaran. Dalam hal ini selalu dirapatkan bersama antara kepala sekolah dengan guru. Pergantian wali kelas dari kelas rendah ke kelas tinggi dan begitu pula sebaliknya

wali kelas tinggi ke kelas rendah, atau terkadang ada juga wali kelas yang tetap dikelasnya semula. Pada ranah aktifitas, penerapan manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan pendidikan harus berorientasi pada efektifitas segala aspek pendidikan sekolah baik dalam pertumbuhan dan perkembangan. Sebab sekolah merupakan lembaga pendidikan yang menjunjung kualitas sumber daya manusia yang bermanfaat bagi lingkungan masyarakat, bangsa dan negara. Menurut hasil penelitian yang dilakukan dapat dipahami bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia apabila dilaksanakan dengan baik akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru.

2. Kepala sekolah bersama-sama unsur pimpinan sekolah merancang dan merealisasi penambahan unit-unit produksi sebagai sarana pembejaran siswa dan pengembangan kompetensi kewirausahaan kepala sekolah. Dengan proses pengorganisasian yang dilaksanakan di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan merupakan pengaturan kerja sama, yakni membagi tiap-tiap pengurus dengan memberi sebuah tanggung jawab, tetapi sebenarnya pengorganisasian tidak hanya mencakup sumber daya manusia, tetapi juga sumber daya keuangan, karena dalam setiap pelaksanaan kegiatan tentu membutuhkan pendanaan. Adapun susunan organisasi di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan meliputi: kepala sekolah, waka bidum/humas, waka litbang, waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarpras, TU, koordinator BP/ BK, guru/wali kelas.

Dengan pengorganisasian yang telah disusun, menurut penulis sangat bagus sehingga dalam melaksanakan tugas kepengurusannya yang sesuai dengan bidangnya masing-masing maka tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan bisa melaksanakan tugasnya dengan baik dan berjalan sesuai tujuan yang diinginkan.

3. Kepala sekolah mengirim tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengikuti kegiatan pelatihan teknologi informasi yang *outputnya* mampu memanfaatkan teknologi informasi yang ada dan dimiliki sekolah. Kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan telah mengirim guru-guru untuk mengikuti *workshop*, penataran, maupun diklat baik di tingkat kecamatan, kabupaten, propinsi, bahkan tingkat nasional selama ada kesempatan. Untuk menambah wawasan guru berkenaan dengan tugas pembelajaran, kegiatan-kegiatan tersebut seperti *worksop*, penataran atau diklat, dan lain sebagainya, merupakan sarana untuk mengembangkan profesinya. Menurut Sagala (2009: 214) *workshop* pendidikan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan belajar kelompok yang terjadi dari sejumlah petugas pendidikan yang sedang memecahkan suatu masalah melalui percakapan dan bekerja secara kelompok maupun bersifat perseorangan. Kegiatan *workshop* ini diharapkan dapat membantu persoalan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, yang mempunyai ciri-ciri antara lain (1) masalah yang dibahas bersifat *life centred* dan muncul dari peserta sendiri, (2) dapat menumbuhkan profesi yang lebih tinggi dan lebih

baik dari semula, artinya terjadi perubahan yang berarti pada diri mereka setelah mengikuti kegiatan ini, (3) metode yang digunakan dalam bekerja adalah metode pemecahan masalah (*problem solving*), musyawarah, dan penyelidikan, (4) diadakan berdasarkan kebutuhan bersama, (5) menggunakan nara sumber *resource person the resource material* yang memberi bantuan yang besar sekali dalam mencapai hasil, dan (6) senantiasa memelihara kehidupan seimbang disamping mengembangka pengetahuan, kecakapan, dan perubahan tingkah laku.

4. Kepala sekolah menugaskan wakil kepala sekolah bidang humas bersama dengan *stakeholder* sekolah untuk merancang bentuk promosi beserta instrumen-instrumen pendukungnya.
5. Kepemimpinan *entrepreneurship* dalam meningkatkan kemandirian pembiayaan, dimana kepala sekolah mampu berfikir inovatif dan kreatif dalam penggalian sumber-sumber pembiayaan pendidikan, tidak bergantung dengan pihak lain, mampu memberikan kemandirian pembiayaan sehingga tetap *survive* dan mampu bersaing baik tingkat regional, nasional maupun internasional. Kompetensi kewirausahaan kepala sekolah merupakan kemampuan dan keterampilan kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dinamis dan visioner yang direfleksikan dalam berinovasi, bekerja keras, motivasi kuat, pantang menyerah, semangat, dan berani mengambil resiko. Kepala sekolah sebagai agen perubahan melakukan pembaharuan dalam sistem pendidikan yang mendorong individu untuk memiliki jiwa wirausaha

dengan berinovasi untuk kemajuan yang terus menerus dan meningkatkan kapasitas pembelajaran melalui perubahan sistemik dan transformasional dalam rangka menciptakan kesempatan pendidikan yang baru dan unggul. Hal ini sejalan dengan pemahaman *edupreneurship*.

6. Kepala sekolah menugaskan wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana untuk menyusun program-program pemanfaatan fasilitas lain seperti pekarangan yang ada di sekolah guna menunjang kegiatan KBM dan atau dapat menghasilkan uang untuk pembiayaan sekolah.

Sekolah pada hakekatnya terdiri dari struktur tenaga pendidik dan kependidikan, di mana setiap tenaga pendidik dan kependidikan memiliki spesifikasi tugas-tugas yang menuntut kompetensi pelakunya, dukungan fasilitas yang tepat dan memadai, dan kondisi yang kondusif bagi terlaksananya tugas-tugas/tenaga pendidik dan kependidikan itu. Spesifikasi tugas-tugas sekolah menggambarkan spesifikasi kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan yang mendukung pelaksanaan tugas/tenaga pendidik dan kependidikan itu. Analisis seperti ini disebut analisis tenaga pendidik dan kependidikan (*job analysis*).

Kepala sekolah merupakan penanggung jawab utama dalam pelaksanaan program kerja, maka kepala sekolah berkewajiban memberikan pengarahan dan motivasi terhadap pengurus yang akan atau sedang melaksanakan tanggung jawabnya, pengarahan yang dilakukan sebelum memulai kerja berguna untuk menekankan hal-hal yang perlu

ditangani, urutan prioritas, prosedur kerja dan lain-lainnya agar pelaksanaan pekerjaan dapat efektif dan efisien. Dalam pelaksanaan Program kerja di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan, penanggung jawab kegiatan melaksanakan kegiatannya sesuai waktu yang ditentukan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan menerapkan gaya kepemimpinan delegatif. Seperti halnya yang dilakukan oleh Kepala Sekolah yang melakukan pembagian tugas kepada setiap Wakil Kepala Sekolah pada bidangnya masing-masing. Dalam melaksanakan perannya sebagai motivator kepala sekolah memberikan motivasi kepada para pendidik, staf serta siswa untuk menerapkan disiplin pada diri sendiri agar dapat mewujudkan tujuan dan cita-citanya, bahkan disela-sela waktu luangnya kepala sekolah memberikan penjelasan akan pentingnya kedisiplinan dalam segala aspek kehidupan.
2. Berdasarkan hasil analisis SWOT diperoleh rumusan strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah Tulakan Kabupaten Pacitan sebagai berikut: Memperdayakan SDM, mengembangkan dan meningkatkan unit produksi, memanfaatkan teknologi informasi secara optimal, meningkatkan promosi, mengupayakan dukungan dari masyarakat dan pemerintah dalam pembiayaan pendidikan, optimalisasi pemanfaatan fasilitas lain.

B. Saran

Setelah melaksanakan penelitian dan mengetahui pelaksanaan kegiatan di SMK Ma'arif Sabilul Hidayah , maka dapat diberikan beberapa saran yang mudah-mudahan dapat diterima sebagai bahan masukan atau pertimbangan untuk dapat meningkatkan mutu sekolah.

1. Sekolah harus terus mengevaluasi strategi yang diterapkan, sekolah juga harus meningkatkan kualitas dan performa sekolah dengan memaksimalkan kreativitas guru dalam pengelolaan kurikulum dan sarana prasarana atau media pembelajaran.
2. Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat saat ini, maka sekolah harus meningkatkan komunikasi dengan *stakeholder* mengenai strategi pengembangan SDM sekolah, dengan kata lain kerjasama yang baik dengan *stakeholder* mampu membantu menaikkan *rating* sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Asmani, Jamal Ma'ruf. 2011. *Tuntunan Lengkap Metodologi Praktis Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: Diva Press.
- Dessler, Jauch. 2009. *Human Resources Management and Appalication*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Divinyi, Joice. 2002. *Discilin Your Kid: Lima Langkah Sederhana Untuk Mendisiplinkan Anak-Anak Dan Remaja*. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.
- French. Wendell. L and Cecil H. Bell, Jr. 1973. *Organization Development Behavioral Science Intervention For Organization Improvement*. New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
- Garry, Dessler. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenhallindo.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi Offset.
- Gunawan, Imam. 2015. Strategi Meningkatkan Kinerja Guru: Apa Program yang Ditawarkan Oleh Kepala Sekolah. *Jurnal*. Jurusan AP FIP Universitas Negeri Malang.
- Hasibuan, S. P. Melayu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hellriegel, D. And J.W. Slocum Jr. 1979. *Organizational Bahaviour*. ThompsonSouth Western. Canada.
- Ilyas, Y. 2001. *Kinerja, Teori, Penilaian dan Penelitian*. Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat.
- Irwanto. 2006. *Focused Group Discussion*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Khalsa, Sirinam. 2008. *Pengajaran disiplin Harga Diri: Strategi, Anekdote, dan Pelajaran yang Efektif untuk Pengelolaan Kelas yang Sukses*. Jakarta: PT Indeks.
- Kouzes, J.M & Posner, B.Z. 1993. *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco: Jossey Bass Publisher.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*. Sixth edition. McGraw-Hill International Edition. Management Series. New York.

- Majid, Abdul. 2012. *Perencanaan Pembelajaran*. Bandung: Rosda Karya.
- Mamduh, M Hanafi. 2007. *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, Enco. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Cetakan Ke-4. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nazir, Moch. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurmasyitah. 2015. Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 3 Lhokseumawe. *Jurnal*. Program Magister Administrasi Pendidikan, Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh.
- Pidarta, Made. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Poerwadarminta, W.J.S 1991. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Prastowo, Andi. 2011. *Memahami Metode Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit Arrus Media.
- Purwanto, Iwan. 2008. *Manajemen Strategi*. Bandung: CV. Yrama Widya
- Rachmawati, Titik dan Daryanto. 2013. *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Rangkuti, Fredi. 2008. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rimm, Sylvia. 2003. *Mendidik Dan Menerapkan Disiplin Pada Anak Praekolah: PolaAsuh Masa Kini*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Roskina, Sitti. 2009. Pengelolaan Penjaminan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah (Studi Kasus pada MAN Insan Cendekia Gorontalo). *Tesis*. Gorontalo: Pascasarjana IAIN Sultan Amai.

- Ruky, Soeharsono. 2002. *Organisasi Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sagala, Saiful. 2009. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Salusa, Sikula. 1996. *Multicultural karyawan*. Jakarta: Penerbit Yayasan Obor Indonesia.
- Samsudin, H. Sadeli. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Sardiman, A.M. 2006. *Interaksi dan Motivasi Belajar-Mengajar*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Senge, Peter M. 2002. *The Fifth Discipline Fieldbook, Buku Pegangan Disiplin Kelima: stratyegi dan alat-alat untuk membangun organisasi pembelajaran*. Batam: Center Interaksa.
- Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simanjuntak, Theresia. 2005. *Manajemen Karir: Permasalahan Mobilitas dan Pengembangan Karir Individu Dalam Organisasi*. Tesis. Tidak diterbitkan. Semarang: Undip.
- Stoner, A.F. James. 1996. *Manajemen, Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Penerbit Prenhallindo.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Jakarta: Group Gramedia.
- Sudaryono. 2012. *Dasar-dasar Evaluasi Pembelajaran*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sukirman, Hartati, dkk. 2008. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta. UNY Press.
- Suparlan. 2008. *Menjadi Guru Efektif*. Jakarta: Hikayat Publishing.
- Triton, P.B. 2005. *Riset Statistik Parametrik : SPSS13.00 for windows*. Yogyakarta: Andi

Umkabu, Talabudin. 2009. Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang I). *Tesis*. Malang: Pascasarjana UIN Maliki.

Undang-undang Nomer 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

Uno, Hamzah B. 2008. *Teori Motivasi & Pengukurannya, Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: BumiAkasara.

Usman, Moh. Uzer. 2003. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Wajong, J.. 2003. *Administrasi Keuangan Daerah*. Jakarta: Ichtiar.

Yamin, Martinis. 2007. *Profesionalisasi Guru & Implementasi KTSP*. Jakarta: Gaung Persada Press.

STIE Widya Wiyaha
Jangan Plagiat