

Syafrudin Januar, M.Pd

MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH

*Sinergitas Kepala Sekolah dalam Meningkatkan
Mutu Guru Pada Sekolah Penggerak*



GURU & SEKOLAH PENGGERAK

Sinergitas Peran Guru dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Sekolah Penggerak

Syafrudin Januar, M.Pd

MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH

**Sinergitas Kepala Sekolah dalam Meningkatkan
Mutu Guru Pada Sekolah Penggerak**

**SYAFRUDIN JANUAR, M.Pd
Widyaprada**

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah senantiasa peneliti panjatkan kehadiran Allah Yang Maha Kuasa, yang telah melimpahkan rahmat-Nya sehingga penelitian ini dapat diselesaikan. Peneliti dalam pembuatan penelitian ini mengkaji secara teoritis dan empiris tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada sekolah penggerak di Kota Samarinda.

Sebagai manusia biasa peneliti sadar atas kekurangan-kekurangan dalam hal pengetahuan dan wawasan yang peneliti miliki, serta keterbatasan-keterbatasan akan faktor yang lain. Oleh karena itu tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak, khususnya komisi pembimbing maka penelitian ini tidak dapat terselesaikan.

Dalam kesempatan yang penuh rahmat ini peneliti sampaikan rasa terima kasih yang mendalam kepada :

1. Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Kalimantan Timur yang juga telah memberikan kesempatan dan motivasi serta bantuan moril maupun materiel kepada saya untuk melaksanakan penelitian ini.
2. Kedua orang tua, Istri tercinta dan Anak-anakku yang sudah mendukung sepenuh hati sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian ini.
3. Rekan-rekan pasukan Ngopi2 bantuannya sehingga saya dapat menyelesaikan tugas akhir ini, dan masih banyak lagi yang tidak mungkin saya sebutkan satu persatu dalam kesempatan ini.

Saran dan kritik dari berbagai pihak yang sifatnya bertujuan untuk menyempurnakan penulisan penelitian ini, peneliti menerima dengan rasa senang hati dan lapang dada, dengan harapan semoga dapat bermanfaat bagi kita semua.

Peneliti tidak akan mampu membalas atas jasa-jasa bapak serta ibu sekalian, namun peneliti senantiasa berdoa semoga Allah, SWT. akan memberikan balasan dan pahala yang setimpal, Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN	Kesalahan! Bookmark tidak ditentukan.
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Fokus dan Sub fokus Penelitian	9
C. Rumusan Masalah	10
D. Tujuan dan Manfaat	11
A. Pendekatan dan Metode Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Konsep Manajemen.....	13
1. Pengertian Manajemen	13
2. Fungsi Manajemen.....	14
B. Kepala Sekolah	19
1. Definisi Kepala Sekolah.....	19
2. Peran Kepala Sekolah.....	20
3. Kompetensi Kepala Sekolah.....	33
C. Mutu Guru.....	40
1. Pengertian Mutu	40
2. Pengertian Mutu Guru	41
3. Upaya Peningkatan Mutu Guru	49
D. Konsep Sekolah Penggerak.....	64
1. Konsep Sekolah Penggerak	65
2. Karakteristik Program Sekolah Penggerak	65
3. Ruang Lingkup Sekolah Penggerak	67
4. Tahapan Transformasi Sekolah Penggerak.....	68
E. Hasil Penelitian yang Relevan.....	70

BAB III HASIL PENELITIAN	75
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	75
1. SD Negeri 008 Samarinda Seberang	75
2. SMP Negeri 36 Samarinda	79
3. SMA Negeri 8 Samarinda	83
B. Temuan Penelitian	86
1. Perencanaan kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di sekolah penggerak.	88
2. Pengorganisasian kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di sekolah penggerak	115
3. Pengarahan kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di sekolah penggerak	131
4. Pengawasan kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di sekolah penggerak	151
5. Kendala dan solusi kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di sekolah penggerak	166
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	186
A. Analisis Data Hasil Penelitian	186
B. Pembahasan	295
1. Perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda.....	296
2. Pengorganisasian dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda.....	298
3. Pengarahan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda.....	300
4. Pengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda.....	302
5. Kendala dan Solusi yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda. ..	303
BAB V PENUTUP	306
A. Kesimpulan	306
B. Saran	310
DAFTAR PUSTAKA	311
RIWAYAT HIDUP	320

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2. 1 Prioritas Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan (PKB) bagi kepala sekolah	38
Tabel 3. 1 Data dan Sumber Data Kesalahan! Bookmark tidak ditentukan.	
Tabel 3. 2 Instrumen Data Penelitian..... Kesalahan! Bookmark tidak ditentukan.	
Tabel 4. 1 Identitas Sekolah Penggerak Jenjang SD.....	75
Tabel 4. 2 Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan SD Negeri 008 Samarinda Seberang	77
Tabel 4. 3 Keadaan Peserta Didik SD Negeri 008 Samarinda Seberang 78	
Tabel 4. 4 Rata-rata Nilai UAS SD Negeri 008 Samarinda Seberang ...	78
Tabel 4. 5 Data Sarana dan Prasarana SD Negeri 008 Samarinda Seberang	79
Tabel 4. 6 Identitas SMP Negeri 36 Samarinda.....	79
Tabel 4. 7 Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMP Negeri 36 Samarinda.....	81
Tabel 4. 8 Keadaan Peserta Didik SMP Negeri 36 Samarinda.....	81
Tabel 4. 9 Keadaan Peserta Didik 4 Tahun Terakhir SMP Negeri 36 Samarinda	82
Tabel 4. 10 Data Ruang Kelas SMP Negeri 36 Samarinda	82
Tabel 4. 11 Data Sarana dan Prasarana Lainnya SMP Negeri 36 Samarinda	82
Tabel 4. 12 Identitas SMA Negeri 8 Samarinda.....	83
Tabel 4. 13 Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMA Negeri 8 Samarinda.....	85
Tabel 4. 14 Status Pendidik dan Tenaga Pendidikan SMA Negeri 8 Samarinda	85
Tabel 4. 15 Keadaan Peserta Didik SMA Negeri 8 Samarinda.....	86
Tabel 4. 16 Temuan Wawancara dengan Kepala Sekolah SD Negeri 008 Samarinda.....	186
Tabel 4. 17 Hasil Temuan Wawancara dengan Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah SD Negeri 008 Samarinda Seberang .	192

Tabel 4. 18 Hasil Temuan Wawancara dengan Guru SD Negeri 008 Samarinda Seberang	196
Tabel 4. 19 Keterangan Kode Triangulasi Jenjang Sekolah Dasar	201
Tabel 4. 20 Persamaan Temuan Penelitian Jenjang Sekolah Dasar	204
Tabel 4. 21 Kemiripan Temuan Penelitian Antara Kepala Sekolah dengan Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah pada Jenjang Sekolah Dasar	207
Tabel 4. 22 Kemiripan temuan penelitian antara kepala sekolah dengan guru pada jenjang Sekolah Dasar	208
Tabel 4. 23 Kemiripan temuan penelitian antara Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah dengan guru pada jenjang Sekolah Dasar	209
Tabel 4. 24 Perbedaan temuan penelitian pada hasil wawancara dengan Kepala Sekolah jenjang Sekolah Dasar	210
Tabel 4. 25 Perbedaan temuan penelitian pada hasil wawancara dengan Tim Penjaminan mutu Pendidikan Sekolah jenjang Sekolah Dasar	213
Tabel 4. 26 Perbedaan temuan penelitian pada hasil wawancara dengan guru jenjang Sekolah Dasar	215
Tabel 4. 27 Hasil Temuan Wawancara dengan kepala sekolah SMP Negeri 36 Samarinda	216
Tabel 4. 28 Hasil Temuan Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah SMP Negeri 36 Samarinda	222
Tabel 4. 29 Hasil Temuan Wawancara dengan Guru SMP Negeri 36 Samarinda	226
Tabel 4. 30 Keterangan Kodding Temuan Penelitian Jenjang Sekolah Menengah Pertama	230
Tabel 4. 31 Persamaan Temuan Penelitian pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama	234
Tabel 4. 32 Kemiripan Temuan Penelitian antara Kepala Sekolah dengan Wakil Kepala Sekolah pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama	237
Tabel 4. 33 Kemiripan Temuan Penelitian antara Kepala Sekolah dengan Guru pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama ..	239
Tabel 4. 34 Kemiripan temuan penelitian antara wakil kepala sekolah dengan guru sekolah pada jenjang sekolah menengah pertama, sebagai berikut:	240
Tabel 4. 35 Perbedaan hasil temuan wawancara dengan kepala sekolah pada jenjang sekolah pertama	241

Tabel 4. 36 Perbedaan hasil temuan wawancara dengan wakil kepala sekolah pada jenjang sekolah pertama.....	243
Tabel 4. 37 Perbedaan hasil temuan wawancara dengan guru pada jenjang sekolah menengah pertama.....	244
Tabel 4. 38 Hasil Temuan Wawancara dengan kepala sekolah jenjang Sekolah Menengah Atas.....	246
Tabel 4. 39 Hasil Temuan Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah jenjang Sekolah Menengah Atas	251
Tabel 4. 40 Hasil Temuan Wawancara dengan Guru jenjang Sekolah Menengah Atas.....	255
Tabel 4. 41 Keterangan Koding Triangulasi Data Jenjang Sekolah Menengah Atas.....	260
Tabel 4. 42 Persamaan Temuan Wawancara pada jenjang Sekolah Menengah Atas.....	265
Tabel 4. 43 Kemiripan temuan hasil wawancara antara Kepala Sekolah dengan Wakil Kepala Sekolah jenjang Sekolah Menengah Atas.....	267
Tabel 4. 44 Kemiripan temuan hasil wawancara antara Kepala Sekolah dengan Guru jenjang Sekolah Menengah Atas	268
Tabel 4. 45 Kemiripan temuan hasil wawancara antara Wakil Kepala Sekolah dengan Guru jenjang Sekolah Menengah Atas.....	269
Tabel 4. 46 Perbedaan temuan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah jenjang sekolah menengah atas	270
Tabel 4. 47 Perbedaan temuan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah jenjang Sekolah Menengah Atas.	273
Tabel 4. 48 Perbedaan temuan hasil wawancara dengan guru jenjang sekolah menengah atas.....	275
Tabel 4. 49 Temuan Manajemen kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di setiap jenjang Sekolah Penggerak.....	278
Tabel 4. 50 Keterangan Koding Perbandingan Temuan Penelitian antar Jenjang	283

DAFTAR GAMBAR

Bagan 3. 1 Analisis Data Kualitatif Miles dan Huberman	Kesalahan!
Bookmark tidak ditentukan.	
Bagan 3. 3 Triangulasi Sumber. Kesalahan! Bookmark tidak ditentukan.	
Bagan 4. 1 Struktur Organisasi SD Negeri 008 Samarinda Seberang.....	77
Bagan 4. 2 Struktur Organisasi SMP Negeri 36 Samarinda	81
Bagan 4. 3 Struktur Organisasi SMA Negeri 8 Samarinda	85
Bagan 4. 4 Triangulasi Temuan pada Jenjang Sekolah Dasar	200
Bagan 4. 5 Triangulasi Temuan pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama	230
Bagan 4. 6 Triangulasi Temuan pada Jenjang Sekolah Menengah Atas.....	260
Bagan 4. 7 Perbandingan Temuan Penelitian Setiap Jenjang	282

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dampak era revolusi industri 4.0 salah satunya adalah disrupsi pekerjaan (Dean & Spoehr, 2018), sebagian besar pekerjaan akan diautomasikan yang artinya tenaga kerja untuk pekerjaan manual dan rutin akan berkurang. Sebaliknya akan terjadi peningkatan kebutuhan tenaga kerja yang pekerjaan membutuhkan kemampuan interpersonal dan analitis (Chen et al., 2021). Maka pendidikan merupakan salah satu hal yang sangat penting, agar masyarakat suatu negara dapat beradaptasi dengan perubahan zaman yang sangat cepat. Diperlukan pendidikan yang terus berkembang mengikuti perubahan zaman. Dalam kehidupan yang semakin kompetitif ini, dibutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas untuk menghadapi persaingan dalam berbagai kegiatan (Hayati, 2021).

Pendidikan di Indonesia saat ini terlihat dari hasil *Programme for International Student Assessment* (PISA) yang menggambarkan hasil belajar pendidikan dasar dan menengah, dimana kompetensi siswa untuk membaca 70% dibawah kompetensi minimum, matematika 71% dibawah kompetensi minimum, dan Sains 60% dibawah kompetensi minimum (Schleicher, 2019). Kemudian kemampuan guru-guru di Indonesia masih belum sebaik standar yang diharapkan dimana hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) menunjukkan pada jenjang sekolah dasar skor kompetensi guru 54,8, jenjang sekolah menengah pertama skor kompetensi guru 58,6,

jenjang sekolah menengah atas skor kompetensi guru 62,3 dan jenjang SMK skor kompetensi guru 58,4 (Kemdikbud RI, 2020). Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kompetensi guru belum memadai, terutama dalam hal mendesain pembelajaran (Leonard, 2016). Dengan kata lain bahwa kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru masih sangat rendah.

Guru adalah salah satu komponen penting dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan (Farid et al., 2019). Guru merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang (Azis, 2018). Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar (Noverta, 2019). Kelengkapan dari jumlah tenaga guru dan kualitas guru tersebut akan mempengaruhi keberhasilan siswa dalam belajar, yang berujung pada peningkatan mutu pendidikan. Untuk itu guru dituntut lebih profesional ataupun bermutu dalam menjalankan tugasnya.

Peran guru sangat besar dalam pengelolaan kelas, karena guru sebagai penanggung jawab kegiatan belajar-mengajar di kelas (Widiasworo, 2018). Hal ini sangat beralasan karena dari pengelolaan kelas

dan pembelajaran yang dilakukan guru, pembentukan pengetahuan, ketrampilan, dan karakter siswa dapat dilakukan. Oleh karena itu guru yang bermutu akan melakukan dan menunjukkan kinerja secara professional dalam tugasnya (Salmawati et al., 2017). Dari kinerja seperti inilah akan menghasilkan proses pembelajaran yang bermutu, hasil belajar yang bermutu dan lulusan yang bermutu yang bermuara pada mutu pendidikan.

Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia telah menetapkan berbagai kebijakan Merdeka Belajar, dengan tujuan mewujudkan Profil Pelajar Pancasila, diharapkan pelajar Indonesia adalah pelajar yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, dan berakhlak mulia, berkebinekaan global, bergotong-royong, mandiri, bernalar kritis serta kreatif (Wibiyanto & Muhibbin, 2021). Profil Pelajar Pancasila merupakan perwujudan visi pendidikan Indonesia saat ini, untuk mendorong terwujudnya Profil Pelajar Pancasila pemerintah telah menerbitkan Program Sekolah Penggerak sebagai katalis terwujudnya visi pendidikan Indonesia (Juliani & Bastian, 2021). Sekolah yang ditunjuk sebagai sekolah penggerak akan mendapatkan lima intervensi yaitu penguatan sumber daya manusia sekolah, pembelajaran dengan paradigma baru, perencanaan berbasis data, digitalisasi sekolah dan pendampingan konsultatif dan asimetris (Kusumah & Alawiyah, 2021). Guru merupakan salah satu unsur di sekolah yang akan mendapatkan intervensi melalui program penguatan sumber daya manusia sekolah dan pembelajaran dengan paradigma baru, serta

digitalisasi sekolah dengan kata lain guru di sekolah penggerak dituntut untuk melakukan perubahan atau peningkatan mutu.

Program sekolah penggerak, seleksi penetapan calon sekolah penggerak diawali dengan seleksi kepala sekolah, dimana secara otomatis kepala sekolah yang lulus seleksi maka akan membawa sekolahnya menjadi sekolah penggerak. Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan penting dalam mengembangkan lembaga pendidikan, yaitu sebagai pemegang kendali di lembaga pendidikan (Wibowo & Subhan, 2020). Kepala sekolah sebagai top manajer sangat menentukan maju mundurnya suatu sekolah, jalannya proses belajar mengajar, kemudian juga memberikan bimbingan dan arahan serta layanan yang baik kepada seluruh personal sekolah, sehingga dapat menciptakan suasana yang nyaman dan harmonis (Fitrah, 2017).

Sejalan dengan itu, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menyatakan bahwa peningkatan mutu pada level satuan pendidikan merupakan tanggungjawab langsung dari kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer sekolah (Rizal et al., 2020). Karena itu, organisasi penjaminan mutu pada satuan pendidikan berada langsung di bawah tanggungjawab kepala sekolah (Maulida & Hermanoadi, 2020). Dengan demikian jelas bahwa peningkatan mutu pendidikan di sekolah, termasuk mutu guru merupakan tanggungjawab langsung dari kepala sekolah. Khusus untuk peningkatan mutu guru, tanggung jawab kepala sekolah adalah atas terlaksananya pemetaan kebutuhan guru, pengajuan

kebutuhan guru, penugasan guru, penilaian guru, pembinaan dan pengembangan serta pelaporan guru di sekolah (M. N. Nasution, 2017).

Untuk menjalankan tanggungjawab peningkatan mutu guru tersebut, tentunya diperlukan kepala sekolah yang memiliki kemampuan profesional dalam peningkatan mutu guru (Abdullah, 2018). Kepala sekolah yang profesional sangat diperlukan di sekolah untuk keberhasilan peningkatan mutu guru maupun mutu pendidikan secara keseluruhan (Timor, 2018). Tanpa profesionalisme mutu guru, pembelajaran di sekolah akan berjalan tetap ditempat (Winarti et al., 2021). Dengan kualifikasi dan kompetensi kepala sekolah yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial maka kinerja kepala sekolah akan profesional, dan profesionalisme kepala sekolah itu salah satunya ditunjukkan dengan adanya manajemen yang tepat untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu guru di sekolahnya.

Studi terbaru Kelkay (2020) melaporkan bahwa peran kepala sekolah telah mengalami perubahan besar, menjadi lebih kompleks, dan bergeser dari peran membangun manajer hingga menjadi pemimpin instruksional visioner. Dalam hal meningkatkan mutu pendidikan, studi yang dilakukan Lochmiller & Mancinelli (2019) berkontribusi pada badan penelitian global yang memeriksa pemberlakuan wacana dan langkah kebijakan kepala sekolah menuju peningkatan otonomi kepala sekolah. Liebowitz & Porter (2019) menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memegang posisi yang memiliki peran besar dalam menjaga dan

meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah yang bekerja sebagai pemimpin pembelajaran memastikan bahwa kualitas pengajaran adalah prioritas utama di sekolah.

Kepala sekolah dipandang sebagai faktor kunci untuk meningkatkan efektifitas dan performa sekolah (Day et al., 2016). Peran kepala sekolah dalam posisi ini menjadi unik karena berada di antara wilayah publik dan internal sekolah, sehingga kepala sekolah dalam menjalankan fungsi kepemimpinan memerlukan dukungan, kepercayaan, dan keterlibatan aktif seluruh komponen, inovasi dalam meningkatkan mutu dan memajukan sekolah (Zhang et al., 2018, hal. 275). Meskipun peran kunci kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, penelitian lain, terutama di negara berkembang, menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sangat terbatas (Hallinger & Lee, 2013, hal. 305). Hasil studi komparatif di tingkat internasional melaporkan bahwa sekolah selama ini tidak menunjukkan performa seperti yang diharapkan (Knapp, 2020). Ada kesulitan bagi kepala sekolah dalam melaksanakan peran kepemimpinan di sekolah, padahal keterampilan manajemen organisasi, kepemimpinan, dan distribusi kepala sekolah sangat memengaruhi luaran sekolah (Abonyi & Sofo, 2019).

Pentingnya manajemen dalam dunia pendidikan juga dapat dilihat dari hal-hal sebagai berikut: 1) Manajemen memberikan arah untuk jalan panjang yang akan dituju; 2) Membantu lembaga pendidikan beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi; 3) Membuat lembaga pendidikan menjadi lebih efektif; 4) Mengidentifikasi keunggulan komparatif

lembaga pendidikan dalam lingkungan yang semakin berisiko. 5) Aktivitas pembuatan manajemen akan mempertinggi kemampuan lembaga pendidikan untuk mencegah kemungkinan munculnya masalah di masa depan; 6) Keterlibatan pendidik dalam membuat manajemen akan lebih memotivasi mereka dalam tahap pelaksanaan; 7) Aktivitas yang tumpang tindih akan menjadi berkurang; dan 8) Keengganan untuk berubah dari pendidik lama dapat dikurangi (Muspawi & Rindhi, 2019).

Dari uraian sebelumnya jelas bahwa kepala sekolah harus mampu menerapkan manajemen pengembangan mutu guru yang bermuara pada peningkatan mutu sekolah. Mutu guru sangat bergantung pada kemampuan dan kecakapan serta kepemimpinan kepala sekolah (Pianda, 2018), karena kepala sekolah yang menata sumber daya guru yang dimiliki secara bertahap dan berkesinambungan untuk mencapai pada standar mutu yang ditetapkan (Noverta, 2019).

Standar mutu pendidikan di Indonesia telah ditetapkan dalam suatu standarisasi nasional yang dikenal dengan Standar Nasional Pendidikan. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 1 ayat (1) memberikan pengertian bahwa: "Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia". Standar Nasional Pendidikan tersebut meliputi: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar

pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Dengan ditetapkannya delapan standar tersebut, maka arah peningkatan mutu pendidikan di sekolah juga harus difokuskan kepada standar tersebut yang salah satunya adalah standar pendidik dan tenaga kependidikan.

Jelas bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan dipengaruhi oleh faktor majemuk (Sastrawan, 2019). Faktor yang satu saling berpengaruh terhadap faktor yang lainnya. Namun demikian, faktor yang paling penting adalah guru, karena hitam-putihnya proses belajar mengajar di dalam kelas banyak dipengaruhi oleh mutu gurunya (Dewi, 2017). Berbagai permasalahan peningkatan mutu guru karena belum dimiliki dan diterapkannya berbagai manajemen oleh kepala sekolah dalam peningkatan mutu. Diantara manajemen peningkatan mutu guru yang dapat diterapkan dan dilakukan kepala sekolah adalah melalui evaluasi diri (*self assessment*) untuk peningkatan mutu guru (Maryadi, 2019), manajemen perencanaan dan pelaksanaan peningkatan mutu guru, manajemen monitoring dan evaluasi peningkatan mutu guru, serta memahami berbagai kendala dan mencari solusi peningkatan mutu guru tersebut. Manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru berkaitan dengan keterampilan konseptual (*conceptual skills*) yang harus dimiliki kepala sekolah. Dengan keterampilan konseptual, kepala sekolah menyusun manajemen yang tepat, efektif dan efisien dalam peningkatan mutu guru di sekolahnya.

Dengan adanya program sekolah penggerak diharapkan sekolah yang ditunjuk sebagai sekolah penggerak dapat menjadi katalis untuk peningkatan dan pemerataan mutu. Program sekolah penggerak di luncurkan hanya dengan garis besarnya dengan tidak memperlihatkan kekhususannya pada jenjang tertentu. Namun pada umumnya terjadi perbedaan budaya antar jenjang satuan pendidikan yang akan mempengaruhi suatu kebijakan untuk diimplementasikan. Dengan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk mengkaji manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda di Kota Samarinda.

B. Fokus dan Sub fokus Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, fokus utama yang diteliti dalam penelitian ini adalah menganalisis manajemen kepala sekolah untuk meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak angkatan satu dengan jenjang yang berbeda di Kota Samarinda yakni satu sekolah pada jenjang Sekolah Dasar (SD), satu sekolah pada jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan satu sekolah pada jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA).

Sedangkan sub fokus pada penelitian ini yaitu unsur manajemen yang dilakukan kepala sekolah mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, serta kendala dan solusi yang diambil oleh kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru.

C. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) bagaimana perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda di Kota Samarinda?;
- 2) bagaimana pengorganisasian kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda di Kota Samarinda?;
- 3) bagaimana pengarahan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda di Kota Samarinda?;
- 4) bagaimana pengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda di Kota Samarinda?;
- 5) bagaimana kendala dan solusi yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda di Kota Samarinda?;

D. Tujuan dan Manfaat

Sesuai dengan fokus dan rumusan masalah diatas, maka dapat di ketahui bahwa tujuan penelitian ini adalah:

- 1) mendeskripsikan perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda di Kota Samarinda;
- 2) mendeskripsikan pengorganisasian kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda di Kota Samarinda;
- 3) mendeskripsikan pengarahan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda di Kota Samarinda;
- 4) mendeskripsikan pengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda di Kota Samarinda;
- 5) mendeskripsikan kendala dan solusi yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda di Kota Samarinda;

Penelitian ini berguna untuk peningkatan mutu guru di sekolah dan sebagai salah satu referensi penelitian relevan bagi peneliti berikutnya. Penelitian ini juga dapat bermanfaat bagi :

- 1) Kepala sekolah sebagai bahan evaluasi terhadap upaya perbaikan manajemen untuk peningkatan mutu guru melalui penerapan fungsi manajemen pendidikan yang efektif dan efisien.
- 2) Guru sebagai bahan evaluasi untuk peningkatan mutu guru.
- 3) menjadi pedoman bagi pengawas sekolah dalam melaksanakan tugas pengawasan terhadap proses pengelolaan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
- 4) dinas pendidikan sebagai bahan evaluasi terhadap kebijakan pendidikan untuk peningkatan mutu pendidikan melalui penerapan fungsi manajerial kepala sekolah secara efektif dan efisien pada semua jenjang pendidikan.

A. Pendekatan dan Metode Penelitian

Untuk memperoleh jawaban atas permasalahan di atas, maka penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Peneliti berusaha menggali dan mengeksplorasi data dan informasi sebanyak dan sedalam mungkin dari sumber data primer maupun sekunder secara utuh tanpa ada penyesuaian. Dimana peneliti melakukan eksplorasi secara mendalam terhadap program dan aktivitas kepala sekolah, dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data dan dalam waktu yang berkesinambungan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Menurut Hasibuan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan Sumber Daya Manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Jannah, 2021). Manajemen menurut Terry adalah pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditentukan dengan menggunakan tangan orang lain (Komariyah & Amon, 2021). Selanjutnya menurut Nitisemito manajemen adalah suatu ilmu dan seni untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain (Susan, 2019). Menurut Handoko manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Winarsih, 2017). Sedangkan menurut Siswanto manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan (Siswanto, 2021).

Dari pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah segala sesuatu yang dilakukan untuk mengatur dan mengelola berbagai sumber untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien.

2. Fungsi Manajemen

Menurut Terry manajemen ada empat fungsi yang banyak dikenal masyarakat yaitu fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pengarahan (*actuating*), dan fungsi pengendalian (*controlling*) (Amon et al., 2021). Dibawah ini akan dijelaskan arti atau pengertian masing-masing fungsi manajemen POAC (*planning, organizing, actuating, controlling*):

a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi (Komariyah & Amon, 2021). Secara mendasar perencanaan memiliki 4 tahapan seperti ulasan berikut:

- 1) Menetapkan target atau tujuan, perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan target atau tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya secara tidak efektif (Pratama, 2020).
- 2) Merumuskan keadaan saat ini, pemahaman akan posisi atau keadaan organisasi sekarang dari tujuan yang ingin dicapai atau sumber daya yang tersedia untuk tujuan, karena tujuan dan rencana waktu yang akan datang (Tamsah & Nurung, 2022). Hanya setelah organisasi saat ini dianalisa, rencana dapat digambarkan untuk rencana kegiatan lebih

lanjut. Tahap kedua ini memerlukan informasi-terutama keuangan dan data statistik yang didapat melalui komunikasi dalam organisasi.

- 3) Analisis segala kesulitan dan kendala, segala kesulitan dan kendala yang perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang dapat membantu organisasi mencapai tujuan, atau yang mungkin menimbulkan masalah. Walaupun sulit dilakukan, antisipasi keadaan, masalah, dan peluang serta ancaman yang mungkin terjadi di masa mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan (Widodo, 2021).
- 4) Menentukan rencana atau kegiatan untuk tujuan, Tahap terakhir dalam rangka mewujudkan berbagai alternatif untuk tujuan, alternatif-alternatif tersebut dan pilihan alternatif terbaik (paling) di antara berbagai alternatif yang ada.

b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan pengumpulan kegiatan yang diperlukan, yaitu menetapkan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi, serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut (Ulinafiah & Wiyani, 2019).

Ada empat komponen dari organisasi yang dapat diingat dengan kata “WERE” (Pekerjaan, Karyawan, Hubungan dan Lingkungan) (Komariyah & Amon, 2021). (1) Bekerja (pekerjaan) adalah fungsi yang harus

dilaksanakan berasal dari sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. (2) Karyawan (pegawai-pegawai) adalah setiap orang yang ditugaskan untuk melaksanakan bagian tertentu dari seluruh pekerjaan. (3) Hubungan (hubungan) merupakan hal penting di dalam organisasi. hubungan antara pegawai dengan pekerjaan 14 interaksi antara satu pegawai dengan pegawai lainnya dan unit kerja lainnya dan unit kerja pegawai dengan unit kerja lainnya merupakan hal-hal yang peka. (4) Lingkungan (lingkungan) adalah komponen terakhir yang meliputi sarana fisik dan sasaran umum di dalam lingkungan dimana para pegawai melaksanakan tugas-tugas mereka, lokasi, mesin, alat tulis kantor, dan sikap mental yang merupakan faktor-faktor yang membentuk lingkungan.

c. Fungsi Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan yaitu usaha menggerakkan anggota-anggota organisasi atau perusahaan sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan secara maksimal (Nowo, 2018).

Aktifitas penggerakkan senantiasa berhubungan dengan masalah kepemimpinan dan menggerakkan sumber daya untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan (Julaiha, 2019). Adapun hal-hal dalam melaksanakan fungsi penggerakkan dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- 1) Menjelaskan dan mengkomunikasikan tujuan yang hendak di capai;
- 2) Menyelenggarakan pertemuan yang dapat memberikan stimulus kerja

bawahan; 3) Mengajak untuk bekerja semaksimal mungkin guna mencapai standar operasional; 4) Mengembangkan potensi guna merealisasikan kemungkinan hasil yang maksimal.

d. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian dapat diartikan sebagai proses penentuan apa yang dicapai, pengukuran, dan koreksi terhadap aktivitas pelaksanaan dan bilamana perlu mengambil tindakan berupa koreksi sehingga pelaksanaan dapat berjalan menurut rencana. Menurut Robbins and Coulter terdiri dari empat indikator (Febrian et al., 2020), yaitu :

- 1) Menetapkan standar (*Standards*) yakni penetapan patokan (target) atau hasil yang diinginkan, untuk dapat dilakukan sebagai perbandingan hasil ketika berlangsungnya kegiatan organisasi. Standar juga merupakan batasan tentang apa yang harus dilakukan dalam melaksanakan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan dan target organisasi (Fitri & Syahrani, 2021).
- 2) Pengukuran (*Measurement*) yakni proses yang berulang-ulang dilakukan dan terus menerus dan benar, baik intensitasnya dalam bentuk pengukuran harian, mingguan, atau bulanan sehingga tampak yang diukur antara mutu dan jumlah hasil (Rahmawan & Masrurroh, 2020).
- 3) Membandingkan (*Compare*) adalah membandingkan hasil yang dicapai dengan target atau standar yang telah ditetapkan, mungkin kinerja lebih

tinggi atau lebih rendah atau sama dengan standar (Rahmawan & Masrurroh, 2020).

- 4) Melakukan tindakan (*Action*) adalah keputusan mengambil tindakan koreksi-koreksi atau perbaikan. Bilamana telah terjadi penyimpangan (*deviasi*) antara standar dengan realisasi perlu melakukan tindakan follow-up berupa mengoreksi penyimpangan yang terjadi (Surbakti, 2022).

Sedangkan menurut Handoko fungsi manajemen terdiri dari planning, organizing, staffing, leading, dan controlling (Nazara, 2019). Dan menurut Henry Frayol, manajer menjalankan fungsi manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengkoordinasi, dan mengendalikan (Amon et al., 2021). Dan biasa juga dengan: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

Dari beberapa fungsi manajemen diatas, dapat dipahami bahwa semua manajemen diawali dengan perencanaan (*Planning*). Setelah itu pengorganisasian (*Organizing*). Selanjutnya menerapkan fungsi pengarahan yang diartikan dalam kata yang berbeda seperti *actuating* dan *leading*. Lalu fungsi yang terakhir dalam manajemen adalah pengendalian (*Controlling*).

B. Kepala Sekolah

1. Definisi Kepala Sekolah

Sekolah adalah sebuah lembaga atau tempat dimana memberi dan menerima pelajaran berlangsung. Menurut Danim, kepala sekolah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah (Nurmadiyah, 2017). Menurut Trimo menyatakan bahwa kepala sekolah adalah seorang pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan dalam beberapa waktu tertentu (Putri & Rahmawati, 2020).

Menurut Damayanti, kepala sekolah berasal dari dua kata, yaitu Kepala dan sekolah. Kata “kepala” dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga, sedangkan “sekolah” diartikan sebagai sebuah lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran (Afiyatul, 2018). Jadi, dapat dikatakan kepala sekolah merupakan pemimpin sekolah atau suatu lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran.

Selain itu, pengertian kepala sekolah menurut Mutohar dalam bukunya Manajemen Mutu Sekolah, Seorang pemimpin yang dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan sebaik mungkin, menjalankan serta melaksanakan visi, misi, dan tujuan yang dilakukan dalam mengoperasionalkan sekolah termasuk pemimpin dalam pengajaran (Muspawi & Robi'ah, 2020).

Dari para ahli yang telah di bahas sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan dan

pemimpin pada suatu lembaga pendidikan yang dituntut dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas serta menjalankan visi dan misi yang telah ditetapkan.

2. Peran Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai unsur vital bagi efektivitas dalam lembaga pendidikan menentukan tinggi rendahnya kualitas lembaga tersebut, kepala sekolah diibaratkan sebagai panglima pendidikan yang melaksanakan fungsi kontrol berbagai pola kegiatan pengajaran dan pendidikan didalamnya, oleh karena itu suksesnya sebuah sekolah tergantung pada sejauh mana pelaksanaan misi yang dibebankan diatas pundaknya, kepribadian, dan kemampuannya dalam bergaul dengan unsur-unsur yang ada di dalamnya (Leni, 2021). Danim berpendapat bahwa keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kapasitas kepala sekolahnya di samping adanya guru-guru yang kompeten di sekolah (Azwar, 2019).

Kepala sekolah adalah orang yang memegang peran penting dalam meningkatkan mutu dan kualitas suatu sekolah. Seorang kepala sekolah bukanlah seorang penguasa yang seenaknya memerintahkan bawahannya, kepala sekolah adalah seorang pemimpin bagi para bawahannya. Kepala sekolah yang baik akan selalu memotivasi, mengarahkan, dan mengawasi para bawahannya agar dapat mengerjakan tugas dan perintah yang diberikan dengan baik demi tercapainya tujuan yang telah direncanakan. Kepala sekolah tidak boleh bertindak semaunya sendiri, kepala sekolah harus mau menerima masukan dan ide dari

bawahannya, agar setiap ide dari masing-masing anggota dapat ditampung dan direalisasikan demi terwujudnya sekolah yang berkualitas (Yahdiyani et al., 2020).

Hendarman juga menyebutkan bahwa kepala sekolah memiliki peran yang sangat mempengaruhi jalannya sistem dalam sekolah (Hikami, 2020). Sebagai sebuah sistem yang kompleks sekolah terdiri dari sejumlah komponen yang saling terkait dan terikat, seperti; kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, kurikulum, siswa, sarana prasarana, wali murid, dan uang. Komponen kepala sekolah merupakan komponen terpenting, karena kepala sekolah merupakan input sekolah yang memiliki tugas dan fungsi paling berpengaruh terhadap proses berlangsungnya sekolah (Lian & Wardarita, 2021). Kepala sekolah harus lebih fokus memberikan perhatian pada kegiatan-kegiatan dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan mutu belajar melalui kinerja guru yang di tangani (Mesnadi, 2021).

Kepala sekolah sebagai pengelola satuan pendidikan (sekolah) bertanggung jawab terhadap efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan di sekolahnya, melalui peran-peran yang dimainkannya (Leni, 2021). Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya kepemimpinan, kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh pemimpin karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh menuju tujuan yang akan dicapai. Hendarman menyebutkan

bahwa dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, terdapat tujuh peran utama kepala sekolah (A'immah, 2021), yaitu;

a. Pendidik

Dalam konteks pendidik, kepala sekolah menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar yang merupakan inti dari proses pendidikan. Hal yang dilakukan kepala sekolah selalu memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, serta sekaligus berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensi dalam rangka pelaksanaan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien (Kurnianingsih, 2018).

Tujuan pokok dan fungsi kepala sekolah sebagai *educator* ditugaskan untuk melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kurikuler untuk siswa, menyusun program pembelajaran, melaksanakan program pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran, melakukan pembinaan siswa, dan memberikan layanan konseling pada siswa (Subiyanto, 2018). Dalam melaksanakan perannya sebagai *educator*, kepala sekolah juga harus mampu menanamkan 4 macam nilai, yaitu mental, moral, fisik dan artistik kepada guru, staf dan peserta didik. Nilai mental berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia, nilai moral berkaitan dengan ajaran baik-buruk mengenai perbuatan, sikap, dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan, nilai fisik yaitu berkaitan dengan kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah, sedangkan

nilai artistik yaitu hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan (Puspita, 2020).

Kepala sekolah sebagai pendidik juga harus memperhatikan dua permasalahan pokok, yaitu pertama adalah sasarannya, dan yang kedua adalah cara dalam melaksanakan perannya sebagai pendidik. Ada tiga kelompok yang menjadi sasaran dari kepala sekolah dalam melaksanakan tugas mendidiknya, yaitu pertama adalah peserta didik atau murid, yang kedua adalah pegawai administrasi, dan yang ketiga adalah guru-guru. Ketiga kelompok ini menjadi sasaran dalam pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Ketiga kelompok tersebut antara kelompok yang satu dengan kelompok yang lainnya memiliki perbedaan-perbedaan yang sangat prinsip, yang secara umum dapat dicermati dalam berbagai gejala dan perilaku yang ditunjukkan seperti misalnya dalam tingkat kematangannya, latar belakang sosial yang berbeda, motivasi yang berbeda, tingkat kesadaran dalam bertanggungjawab, dan lain sebagainya (Yahdiyani et al., 2020).

Dengan demikian tugas kepala sekolah sebagai *educator*, yaitu melakukan pembinaan kepada guru, staf, serta siswa, serta penciptaan lingkungan sekolah yang kondusif untuk pembelajaran bagi semua masyarakat sekolah.

b. Manajer

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan

tenaga kependidikan melalui kerja sama, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah (Amon et al., 2021).

Dalam konteks manajer, kepala sekolah mengelola tenaga kependidikan dan mengatur hubungan antara pemimpin dan bawahannya. Suryosubroto menyebutkan bahwa sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus berpedoman pada prinsip-prinsip manajemen pendidikan (Leni, 2021), yaitu;

- 1) Perencanaan secara jelas, sederhana, fleksibel dan seimbang.
- 2) Organisasi tegas dan memiliki asas-asas:
 - a) Adanya kesatuan komando.
 - b) Adanya pengawasan yang terus menerus.
 - c) Adanya pembagian tanggung jawab yang seimbang.
 - d) Adanya pembagian tugas yang logis dengan memperhatikan usia, masa kerja, pangkat dan kemampuan.
- 3) Pengarahan secara terus menerus oleh setiap unsur pimpinan kepada bawahan.
- 4) Koordinasi yang menimbulkan suasana kerja dan kerjasama secara harmonis.
- 5) Pengawasan secara cermat sehingga terhindar dari penyimpangan-penyimpangan kegiatan.

- 6) Pelaporan yang dapat dimanfaatkan untuk memelihara dan mengembangkan hal-hal yang baik dan mungkin dari terhalangnya kegagalan.
- 7) Pembiayaan yang hemat merata dan dapat dipertanggung jawabkan.
- 8) Peka terhadap pembaruan agar dapat melayani proses pembaruan pendidikan. 64

c. Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator menurut Mulyasa memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah secara spesifik. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi kearsipan dan administrasi keuangan (Afriansyah, 2019).

Kemampuan-kemampuan kepala sekolah terkait sebagai administrator dapat dijabarkan dalam tugas-tugas operasional (Purba, Purba, et al., 2021), sebagai berikut:

- 1) Kemampuan kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi bimbingan konseling, administrasi kegiatan praktikum dan kelengkapan data administrasi kegiatan belajar mengajar.
- 2) Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik,

penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan ekstrakurikuler dan penyusunan data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua dan peserta didik.

- 3) Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru serta pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan seperti pustakawan, pegawai tata usaha, penjaga sekolah dan teknisi.
- 4) Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang, pengembangan data administrasi mebel, pengembangan kelengkapan data administrasi alat kantor (AMK), pengembangan kelengkapan data administrasi buku atau bahan pustaka, kelengkapan data administrasi alat laboratorium, serta pengembangan kelengkapan data administrasi alat bengkel.
- 5) Kemampuan mengelola administrasi kearsipan harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk, kelengkapan data administrasi surat keluar, pengembangan kelengkapan data administrasi surat keputusan, pengembangan kelengkapan data administrasi surat edaran.
- 6) Kemampuan mengelola administrasi keuangan diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik, dari pemerintah diantaranya dana Bantuan Operasional

Sekolah (BOS). Pengembangan proposal untuk mencari bantuan keuangan dan pengembangan proposal untuk mencari berbagai kemungkinan dalam mendapatkan bantuan keuangan dari berbagai pihak yang tidak mengikat.

Sementara itu, dalam Buku Kerja Kepala Sekolah yang tertera dalam Kementerian Pendidikan Nasional, menyatakan bahwa menyusun administrasi sekolah (Leni, 2021), meliputi;

- 1) Administrasi program pengajaran, meliputi; Menyusun jadwal pelajaran sekolah, daftar pembagian tugas guru, daftar pemeriksaan persiapan mengajar, daftar penyelesaian kasus khusus di sekolah, daftar hasil UAS, rekapitulasi kenaikan kelas, daftar penyerahan STTB, catatan pelaksanaan supervisi kelas, laporan penilaian hasil belajar.
- 2) Administrasi kesiswaan, meliputi; Menyusun administrasi penerimaan siswa baru, buku induk siswa dan buku klaper, daftar jumlah siswa, buku absensi siswa, surat keterangan pindah sekolah, daftar mutasi siswa selama semester, daftar peserta UAS, daftar kenaikan kelas, daftar rekapitulasi kenaikan kelas/lulusan, tata tertib siswa.
- 3) Administrasi kepegawaian, meliputi; Menyusun daftar kebutuhan pegawai, daftar usulan pengadaan pegawai, data kepegawaian, daftar hadir pegawai, buku penilaian PNS, dan file-file kepegawaian lainnya.
- 4) Administrasi keuangan, meliputi; Menyusun buku kas, rangkuman penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah, laporan penerimaan dan pengeluaran anggaran sekolah.

- 5) Administrasi perlengkapan, meliputi; Menyusun buku pemeriksaan perlengkapan/barang, buku inventaris perlengkapan/barang, daftar usul pengadaan perlengkapan/barang.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tugas administrasi kepala sekolah merupakan tugas yang berhubungan dengan pendokumenan pada semua sumber daya di sekolah, baik sumber daya manusia maupun sumber daya pendukung lainnya guna peningkatan mutu sekolah.

d. Supervisor

Peningkatan Kualitas pendidikan pada jenjang pendidikan sangat diperlukan pelaksanaan supervisi. Supervisi adalah salah satu tugas pokok dalam administrasi pendidikan bukan hanya merupakan tugas pekerjaan para inspektur ataupun pengawas melainkan tugas kepala sekolah terhadap pegawai-pegawai di sekolah. Istilah supervisi muncul kurang lebih tiga dasawarsa terakhir (Hanafiah, 2017). Orang yang berfungsi memberi bantuan kepada guru-guru dalam menstimulir guru-guru ke arah usaha mempertahankan suasana belajar dan mengajar, yang lebih baik kita sebut Supervisor, pekerjaan itu sendiri disebut supervisi (A. Maimunah et al., 2018). Istilah supervisi berasal dari bahasa Inggris terdiri dari dua akar kata yaitu super yang artinya di atas dan vision yang artinya melihat, maka supervisi secara etimologi diartikan sebagai melihat dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap perwujudan kegiatan dan hasil kerja bawahan atau pengertian supervisi

diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh pengawas dan kepala sekolah yang merupakan pejabat tertinggi di lembaga (Ariyani, 2017).

Supervisi mengandung arti yang luas, setiap kegiatan pekerjaan yang dilakukan sekolah atau di kantor memerlukan supervisi (Afriansyah, 2019). Dalam dunia pendidikan supervisi dibedakan menjadi dua macam, yaitu supervisi umum dan pengajaran (Cecep et al., 2021). Supervisi umum adalah supervisi yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan yang secara tidak langsung berhubungan dengan usaha-usaha perbaikan pengajaran contohnya supervisi terhadap kegiatan pengelolaan bangunan dan perlengkapan madrasah, administrasi, keuangan dan lain-lainnya, sedangkan supervisi pengajaran adalah kegiatan pengawasan yang ditujukan untuk memperbaiki terciptanya situasi dan kondisi baik personel dalam artian guru, peserta didik maupun material baik metode dan sarana dalam pembelajaran yang memungkinkan dapat terciptanya proses belajar mengajar yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan.

Menurut Hendarman kepala sekolah sebagai supervisor dimaksudkan untuk meningkatkan pengawasan dan pengendalian terhadap guru-guru dan personel lain untuk meningkatkan kinerja mereka (Leni, 2021). Kepala sekolah sebagai supervisor bertugas mengatur seluruh aspek kurikulum yang berlaku di sekolah agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan target yang telah ditentukan. Aspek-aspek kurikulum yang harus dikuasai oleh kepala sekolah sebagai supervisor adalah materi pelajaran, proses

belajar mengajar, evaluasi kurikulum, pengelolaan kurikulum, dan pengembangan kurikulum (Rahmat, 2021).

Untuk menjalankan tindakan-tindakan supervisi dengan baik, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Supervisi hendaknya bersifat konstruktif, yaitu pada yang dibimbing dan diawasi harus menimbulkan dorongan untuk bekerja.
- 2) Supervisi harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenarnya (realistis, mudah dilaksanakan).
- 3) Supervisi harus dapat memberi perasaan aman pada guru-guru atau pegawai sekolah yang di supervisi.
- 4) Supervisi harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya.
- 5) Supervisi harus didasarkan pada hubungan profesional, bukan atas dasar hubungan pribadi.
- 6) Supervisi tidak bersifat mendesak (otoriter), karena dapat menimbulkan perasaan gelisah atau antisipasi dari guru-guru atau pegawai.
- 7) Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan atau kekuasaan pribadi.
- 8) Supervisi tidak boleh bersifat mencari kesalahan dan kekurangan.
- 9) Supervisi hendaknya juga bersifat preventif, korektif dan kooperatif.

e. Pemimpin

Syafarudin mengemukakan bahwa, kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam

rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa (Purba, Subakti, et al., 2021).

Kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan, memiliki tugas melaksanakan, dan mengawasi aktivitas sekolah dengan menyusun tujuan, memelihara disiplin dan mengevaluasi pembelajaran yang dicapai. Pada saat ini kepala sekolah didorong untuk menjadi pemimpin yang memudahkan personil sekolah dengan membangun kerjasama, menciptakan jaringan kerja dan mengatur semua komponen sekolah dengan komunikasi yang baik (Agung et al., 2021).

Pemimpin yang efektif adalah orang yang memahami bahwa kepercayaan didasari atas penilaian terhadap tindakan masa lalu (Lubis & Sari, 2018). Di samping itu, pemimpin efektif melihat organisasi mereka sebagai jaringan kerja yang memerlukan kemampuan berbicara untuk membangun hubungan. Pemimpin efektif mengakui bahwa untuk mengelola organisasi sebagaimana yang seharusnya akan mengalami beban tugas yang berat yang menyibukkan, tekanan-tekanan dan tantangan. Lebih dari itu pemimpin efektif adalah orang yang mampu mengantisipasi atau menciptakan perubahan paradigma dalam operasional organisasi. Karena itu, seorang pemimpin efektif memiliki pegawai yang mempersonalisasikan visi dan nilai organisasi. Disinilah seorang pemimpin

efektif berusaha meningkatkan komitmen dan keterpercayaan pegawai dapat memberdayakan staf organisasi (Leni, 2021).

Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut untuk selalu: (1) bertanggung jawab agar para guru, staf, dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang telah ditetapkan, (2) bertanggung jawab untuk menyediakan segala dukungan, peralatan, fasilitas, berbagai peraturan, dan suasana yang mendukung kegiatan, (3) memahami motivasi setiap guru, staf dan siswa, (4) menjadi sumber inspirasi bawahan, (5) kepala sekolah harus selalu dapat menjaga, memelihara keseimbangan antara guru, staf dan siswa di satu pihak dan kepentingan sekolah, serta kepentingan masyarakat di pihak lain. Sehingga tercipta suasana keseimbangan, keserasian antara kehidupan sekolah dengan masyarakat (equilibrium), (6) kepala sekolah harus menyadari bahwa esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (the followership), artinya kepemimpinan tidak akan terjadi apabila tidak didukung pengikut atau bawahan, (7) kepala sekolah harus memberikan bimbingan, mengadakan koordinasi kegiatan, mengadakan pengendalian atau pengawasan dan mengadakan pembinaan agar masing-masing anggota/bawahan memperoleh tugas yang wajar dalam beban dan hasil usaha bersama (Leni, 2021).

Agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas memimpin secara efektif dan efisien maka perlu memperhatikan tentang faktor-faktor yang

mendukung kepemimpinan sebagai berikut; (1) komunikasi, (2) kepribadian, (3) keteladanan, (4) tindakan, (5) dan memfasilitasi (Julaiha, 2019).

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menggerakkan bawahannya agar bersedia melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing dengan komitmen yang tinggi. Termasuk dalam tugas ini yaitu pemotivasian, pembimbingan serta pengarahan kepada guru/staf dalam pelaksanaan tugasnya.

3. Kompetensi Kepala Sekolah

Merujuk kepada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 (Departemen Pendidikan Nasional, 2007) tentang Standar Kepala Sekolah, terdapat beberapa persyaratan kompetensi yang harus dipenuhi bagi seseorang untuk dapat menjadi kepala sekolah profesional. Kompetensi dimaksud mencakup kompeten dalam menyusun perencanaan pengembangan sekolah secara sistemik (Komariyah & Amon, 2021).

- a. Kompeten dalam mengkoordinasikan semua komponen sistem sehingga secara terpadu dapat membentuk sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- b. Kompeten dalam mengarahkan seluruh personil sekolah sehingga mereka secara tulus bekerja keras demi pencapaian tujuan institusional sekolah.

- c. Kompeten dalam pembinaan kemampuan profesional guru sehingga mereka semakin terampil dalam mengelola proses pembelajaran.
- d. Kompeten dalam melakukan monitoring dan evaluasi sehingga tidak satu komponen sistem sekolah pun tidak berfungsi secara optimal, sebab begitu ada satu saja diantara seluruh komponen sistem sekolah yang tidak berfungsi secara optimal akan mengganggu pelaksanaan fungsi komponen-komponen lainnya.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti diungkapkan Supriadi bahwa erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurutnya perilaku nakal peserta didik (M. Maimunah, 2020). Dari pada itu, kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Karena ia merupakan pemimpin di lembaganya. Maka ia harus membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, ia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan global yang lebih baik (Maulida & Hermanoadi, 2020). Kualitas dan kompetensi kepala sekolah secara umum setidaknya mengacu pada empat hal pokok, yaitu: (a) sifat dan keterampilan

kepemimpinan; (b) kemampuan pemecahan masalah; (c) ketrampilan sosial; dan (d) pengetahuan dan kompetensi professional.

Wahab berpendapat bahwa ada beberapa kompetensi keterampilan yang perlu dimiliki oleh seorang pimpinan pendidikan (Putri & Rahmawati, 2020). Kompetensi keterampilan tersebut adalah:

- a. Keterampilan dalam memimpin: pemimpin harus menguasai cara-cara kepemimpinan, memiliki keterampilan memimpin supaya dapat bertindak sebagai seorang pemimpin yang baik. Untuk itu antara lain ia harus menguasai bagaimana caranya: menyusun rencana bersama, mengajak anggota berpartisipasi, memberi batasan kepada anggota kelompok. Memupuk moral kelompok, bersama-sama membuat keputusan, menghindari *working on the group* dan *working for the group* dan mengembangkan *working within the group*, membagi dan menyerahkan tanggung jawab. Untuk memperoleh keterampilan di atas perlu pengalaman dan karena itu pemimpin harus benar-benar banyak bergaul, bekerjasama dan berkomunikasi dengan orang yang dipimpinnya. Yang penting jangan hanya tahu, tetapi harus dapat melaksanakan.
- b. Keterampilan dalam hubungan insani: Hubungan insani adalah hubungan antar manusia. Ada dua macam hubungan yang biasa dihadapi dalam kehidupan sehari-hari: 1) hubungan fungsional atau hubungan formal, yaitu hubungan karena tugas resmi atau pekerjaan resmi dan 2) hubungan pribadi atau hubungan informal atau hubungan

personal ialah hubungan yang tidak didasarkan atas tugas resmi atau pekerjaan, tetapi lebih bersifat kekeluargaan. Seorang pemimpin harus terampil melaksanakan hubungan-hubungan tersebut di atas, jangan sampai mencampuradukkan antara hubungan fungsional dan hubungan personal. Yang menjadi inti dalam hubungan ini adalah saling menghargai. Bawahan menghargai atasan dan atasan pun harus menghargai bawahan.

- c. Keterampilan dalam proses kelompok: Setiap anggota kelompok mempunyai perbedaan, ada yang lebih, ada yang kurang, tetapi dalam kelompok mereka harus dapat bekerjasama. Maksud utama dari proses kelompok ialah bagaimana meningkatkan partisipasi anggota-anggota kelompok setinggi-tingginya sehingga potensi yang dimiliki para anggota kelompok dapat diefektifkan secara maksimal. Inti dari proses kelompok adalah hubungan insani dan tanggungjawab bersama. Pemimpin harus jadi penengah, pendamai, moderator dan bukan menjadi hakim.
- d. Keterampilan dalam administrasi personel: administrasi personel mencakup segala usaha untuk menggunakan keahlian dan kesanggupan yang dimiliki oleh petugas-petugas secara efektif dan efisien. Kegiatan dalam administrasi personel ialah seleksi, pengangkatan, penempatan, penugasan, orientasi, pengawasan, bimbingan dan pengembangan serta kesejahteraan. Menemukan yang paling penting dari kegiatan di atas ialah kegiatan seleksi dalam memilih

orang yang paling sesuai dengan tugas dan pekerjaannya yang berpedoman pada *the right man in the right place*.

- e. Keterampilan dalam menilai: penilaian ialah suatu usaha untuk mengetahui sampai dimana suatu kegiatan sudah dapat dilaksanakan atau sampai di mana suatu tujuan sudah dicapai. Yang dinilai biasanya ialah hasil kerja, cara kerja dan orang yang mengerjakannya. Adapun teknik dan prosedur evaluasi ialah menentukan tujuan penilaian, menetapkan norma/ukuran yang akan dinilai, mengumpulkan data-data yang dapat diolah kriteria yang ditentukan, pengolahan data dan menyimpulkan hasil penilaian. Menilai evaluasi, guru dapat dibantu dalam pekerjaannya sendiri, mengetahui kekurangan dan kelebihan. Selain guru, personel lainnya perlu dievaluasi seperti pegawai tata usaha, petugas Bimbingan Konseling untuk mengetahui kemajuan dan kekurangannya.

Slamet berargumentasi bahwa untuk dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara optimal maka kompetensi yang wajib dimiliki seorang kepala sekolah adalah: kepala sekolah harus memiliki wawasan ke depan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar cara yang akan ditempuh (strategi), memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk memenuhi kebutuhan sekolah yang umumnya tidak terbatas, memiliki kemampuan pengambilan keputusan dengan terampil, memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan

dan mampu menggugah bawahannya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolahnya (Duryat, 2021).

Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah tersebut di atas merupakan suatu hal yang tidak dapat diabaikan dalam rangka memudahkan manajemen sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Pemimpin tidak akan mampu berbuat banyak tanpa partisipasi orang-orang yang dipimpinnya. Sebaliknya orang-orang yang ada dalam organisasi atau masyarakat tidak akan efektif menjalankan tugas dan kewajibannya tanpa pengaruh, pengarahan, pengawasan, dan kerjasama dengan pemimpin (W. N. Nasution, 2016).

Berdasarkan studi secara kuantitatif, yang menggali tentang Perkembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) yang diperlukan oleh kepala sekolah (Hendarman, 2019) terlihat pada tabel berikut:

Tabel 2. 1 Prioritas Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan (PKB) bagi kepala sekolah

Dimensi Kompetensi	Bidang Fokus	Kelompok Target
Kepribadian	1) Pengembangan kepemimpinan dan kerjasama dengan orang tua murid 2) Prosedur dan sistem pengaturan yang transparan	Semua kepala sekolah
Manajerial	1) Manajemen dan pengembangan kurikulum 2) Manajemen pengajaran dan pembelajaran 3) TIK untuk manajemen dan administrasi sekolah	Semua kepala sekolah Kepala madrasah

Dimensi Kompetensi	Bidang Fokus	Kelompok Target
	4) Memonitor dan mengevaluasi program sekolah dan menggunakan informasi untuk perencanaan dan perbaikan sekolah	
Supervisi	1) Mengembangkan program supervisi akademik untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalisme guru 2) Mengimplementasikan program supervisi akademik dengan menggunakan metode dan teknik yang tepat 3) Metode untuk menindaklanjuti hasil supervisi guna meningkatkan profesionalisme guru	Semua kepala sekolah
Kewirausahaan	1) Kepemimpinan yang inovatif 2) Memotivasi murid untuk mengembangkan keterampilan wirausaha	Semua kepala sekolah
Pengajaran dan Pembelajaran	1) Menggunakan metode pengajaran dan pembelajaran baru yang lebih efektif dan kreatif 2) Menggunakan TIK untuk pengajaran dan pembelajaran 3) Memahami teori pembelajaran dan prinsip pendidikan dalam bidang keahlian mereka	Semua kepala sekolah

C. Mutu Guru

1. Pengertian Mutu

Mutu sebenarnya berasal dari dunia bisnis. Dalam dunia bisnis baik yang bersifat produksi maupun jasa, program mutu merupakan program utama sebab kelangsungan dan kemajuan usaha sangat ditentukan oleh mutu sesuai dengan permintaan dan tuntutan pengguna (Sobry, 2018). Permintaan dan tuntutan pengguna terhadap produk dan jasa terus berubah dan berkembang (Sastrawan, 2019). Sejalan dengan hal itu, mutu produk dan jasa yang diberikan harus selalu ditingkatkan. Dewasa ini, mutu bukan hanya menjadi masalah dan kepedulian dalam bidang bisnis saja, tapi juga dalam bidang-bidang lainnya seperti pemerintahan, layanan sosial, pendidikan, bahkan bidang keamanan dan ketertiban.

Definisi mutu memiliki konotasi yang bermacam-macam bergantung orang yang memakainya. Mutu berasal dari bahasa latin yakni *Qualis* yang berarti what kind of (tergantung kata apa yang mengikutinya). Mutu menurut Deming ialah kesesuaian dengan kebutuhan. Mutu menurut Juran ialah kecocokan dengan kebutuhan (Chaeriah, 2016).

Preffer dan Coote menyatakan bahwa Mutu merupakan konsep yang licin. Mutu merupakan suatu ide yang dinamis, sedangkan definisi-definisi yang kaku sama sekali tidak akan membantu. Memang, makna mutu yang demikian luas juga sedikit membingungkan pemahaman kita. Akan tetapi, beberapa konsekuensi praktis yang signifikan akan muncul dari perbedaan-perbedaan makna tersebut (Widiansyah & Widiansyah, 2019).

Sallis menyatakan mutu adalah sebuah filsosofis dan metodologis yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan (Fauzan, 2018). Danim menyatakan mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang dan jasa. Sedangkan dalam dunia pendidikan barang dan jasa itu bermakna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dan dapat dirasakan (Rif'an, 2018).

Selanjutnya Sumayang menyatakan *quality* (mutu) adalah tingkat dimana rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya, disamping itu *quality* adalah tingkat di mana sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan rancangan spesifikasinya (Mou et al., 2021).

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu (*quality*) adalah sebuah filsosofis dan metodologis, tentang (ukuran) dan tingkat baik buruk suatu benda, yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.

2. Pengertian Mutu Guru

Guru adalah pendidik dan pengajar pada pendidikan anak usia dini jalur sekolah atau pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa guru adalah pendidik professional dengan tugas

utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

Guru atau pendidik dalam Pasal 1 Ayat 6 Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dinyatakan bahwa “Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan”.

Selanjutnya pada Pasal 39 ayat 2, dinyatakan bahwa: pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Di sekolah menengah, guru berperan bukan sebagai guru kelas, melainkan guru mata pelajaran yang mengajarkan mata pelajaran yang berbeda-beda. Guru dianggap sebagai tolok ukur berhasil tidaknya suatu pendidikan. Program pendidikan sering dianggap tergantung pada kualitas guru pengajarnya. Oleh sebab itu, mutu guru dapat dipakai sebagai indikator input dalam analisis efisiensi pendidikan.

Mutu guru didefinisikan berdasarkan pendekatan dua dimensi, yakni intrinsik dan instrumental. Pendekatan intrinsik orientasinya substantive sedangkan instrumental orientasinya situasional dan institusional.

Keragaman itu saling lengkap melengkapi atau saling menafsirkan untuk kemudian jadi suatu kesatuan yang menggambarkan dua pendekatan tersebut adalah suatu tugas dan tanggung jawab. Guru yang bermutu pada dasarnya adalah guru yang melaksanakan tugas secara bertanggung jawab (Baharun, 2018). Menurut pendapat An-Nahli dalam Al-Abrasy berkaitan dengan tanggung jawab seorang guru dalam melaksanakan tugasnya, beliau mengatakan bahwa sifat dan persyaratan seorang pendidik adalah adanya sifat pada tujuan, perilaku dan pola pikir, kemudian ikhlas, sabar, jujur, membekali dirinya dengan ilmu serta menguasai teknis mengajar (Agustini, 2019).

Merujuk pada Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 yang dimaksud dengan guru yang berkualitas adalah guru yang profesional. Ada beberapa istilah yang bertautan dengan kata profesional, yaitu profesi, profesionalisme, profesionalitas dan profesionalisasi. Untuk dapat memperjelas satu sama lain, mari kita lihat terminologi kata-kata tersebut. Hoyle mendefinisikan profesi sebagai suatu pekerjaan yang memiliki karakteristik adanya praktek yang ditunjang oleh teori, adanya pelatihan yang lama, adanya kode etik yang mengatur perilaku, adanya tingkat otonomi yang tinggi dan adanya tanggungjawab dari anggotanya (Sya'bani, 2018).

Menurut Sanusi, dkk profesi adalah suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian (*expertise*) dari para anggotanya (Wardan, 2019). Artinya, pekerjaan itu tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang yang

tidak terlatih dan tidak disiapkan secara khusus untuk melakukan pekerjaan itu. Keahlian diperoleh melalui apa yang disebut profesionalisasi, yang dilakukan baik sebelum seseorang menjalani profesi itu (pendidikan/latihan pra-jabatan) maupun setelah menjalani profesi (*in-service-training*).

Diungkapkan oleh Supriadi yang sejalan dengan paparan di atas bahwa dapat jelas ciri-ciri pokok profesi (Rahmafitri & Afriansyah, n.d.) berikut ini:

- a) Pekerjaan itu mempunyai fungsi dan signifikansi sosial karena diperlukan mengabdikan kepada masyarakat. Di pihak lain, pengakuan masyarakat merupakan syarat mutlak bagi suatu profesi, jauh lebih penting dari pengakuan pemerintah;
- b) Profesi menuntut keterampilan tertentu yang diperoleh lewat pendidikan dan latihan yang „lama“ dan intensif serta dilakukan dalam lembaga tertentu yang secara sosial dapat dipertanggungjawabkan (*accountable*). Proses pemerolehan keterampilan itu bukan hanya rutin, melainkan bersifat pemecahan masalah. Jadi dalam suatu profesi, *independent judgment* berperan dalam mengambil keputusan, bukan sekadar menjalankan tugas;
- c) Profesi didukung oleh suatu disiplin ilmu (*a systematic body of knowledge*), bukan sekadar serpihan atau hanya *common sense*; dan
- d) Ada kode etik yang menjadi pedoman perilaku anggotanya beserta sanksi yang jelas dan tegas terhadap pelanggaran kode etik.

Pengawasan terhadap ditegakkannya kode etik dilakukan oleh organisasi profesi.

Pekerjaan profesional berbeda dengan pekerjaan non profesional. karena suatu profesi memerlukan kemampuan dan keahlian khusus dalam melaksanakan profesinya dengan kata lain pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khususnya dipersiapkan untuk itu. Pengembangan profesional guru harus diakui sebagai suatu hal yang sangat fundamental dan penting guna meningkatkan mutu pendidikan. Perkembangan profesional adalah proses dimana guru dan kepala sekolah belajar, meningkatkan dan menggunakan pengetahuan, keterampilan dan nilai secara tepat.

Profesi guru memiliki tugas melayani masyarakat dalam bidang pendidikan. Tuntutan profesi ini memberikan layanan yang optimal dalam bidang pendidikan kepada masyarakat. Secara khusus guru diuntut untuk memberikan layanan professional kepada peserta didik agar tujuan pembelajaran tercapai. Sehingga guru yang dikatakan bermutu adalah guru profesional yaitu orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal.

Kehadiran Undang-undang No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 10 dan Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28, mempertegas mengenai kriteria guru yang berkualitas. Dalam perundangan ini dinyatakan bahwa guru yang

bermutu harus memiliki empat kompetensi, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi professional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. Keempat kompetensi yang dimaksud diterangkan berikut ini:

1. Kompetensi Pedagogik.

Dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikemukakan kompetensi pedagogik adalah “kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik”. Depdiknas (2004:9) menyebut kompetensi ini dengan “kompetensi pengelolaan pembelajaran. Kompetensi ini dapat dilihat dari kemampuan merencanakan program belajar mengajar, kemampuan melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar, dan kemampuan melakukan penilaian.

2. Kompetensi Profesional.

Menurut Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kompetensi profesional adalah “kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Surya mengemukakan kompetensi profesional adalah berbagai kemampuan yang diperlukan agar dapat mewujudkan dirinya sebagai guru profesional (Anif et al., 2019). Kompetensi profesional meliputi kepakaran atau keahlian dalam bidangnya yaitu penguasaan bahan yang harus diajarkan beserta metodenya, rasa tanggung jawab akan tugasnya dan rasa kebersamaan dengan sejawat guru lainnya.

Arikunto mengemukakan kompetensi profesional mengharuskan guru memiliki pengetahuan yang luas dan dalam tentang subject matter (bidang studi) yang akan diajarkan serta penguasaan metodologi yaitu menguasai

konsep teoritik, maupun memilih metode yang tepat dan mampu menggunakannya dalam proses belajar mengajar (Notanubun, 2019). Depdiknas (2004:9) mengemukakan kompetensi profesional meliputi: (1) pengembangan profesi, (2) pemahaman wawasan, dan (3) penguasaan bahan kajian akademik. Pengembangan profesi meliputi (1) mengikuti informasi perkembangan iptek yang mendukung profesi melalui berbagai kegiatan ilmiah, (2) mengalihbahasakan buku pelajaran/karya ilmiah, (3) mengembangkan berbagai model pembelajaran, (4) menulis makalah, (5) menulis/menyusun diktat pelajaran, (6) menulis buku pelajaran, (7) menulis modul, (8) menulis karya ilmiah, (9) melakukan penelitian ilmiah (action research), (10) menemukan teknologi tepat guna, (11) membuat alat peraga/media, (12) menciptakan karya seni, (13) mengikuti pelatihan terakreditasi, (14) mengikuti pendidikan kualifikasi, dan (15) mengikuti kegiatan pengembangan kurikulum.

3. Kompetensi Sosial.

Guru yang efektif adalah guru yang mampu membawa siswanya dengan berhasil mencapai tujuan pengajaran. Mengajar di depan kelas merupakan perwujudan interaksi dalam proses komunikasi. Menurut Undang-undang Guru dan Dosen kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Surya mengemukakan kompetensi sosial adalah kemampuan yang diperlukan oleh seseorang agar berhasil dalam berhubungan dengan orang lain (Anif et al., 2019). Dalam kompetensi sosial ini termasuk keterampilan dalam interaksi sosial dan melaksanakan tanggung jawab sosial. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi sosial guru meliputi (1) interaksi guru dengan siswa, (2) interaksi guru dengan kepala sekolah, (3) interaksi guru dengan rekan kerja, (4) interaksi guru dengan orang tua siswa, dan (5) interaksi guru dengan masyarakat. Arikunto mengemukakan kompetensi sosial mengharuskan guru memiliki kemampuan komunikasi sosial baik dengan peserta didik, sesama guru, kepala sekolah, pegawai tata usaha, bahkan dengan anggota masyarakat (Notanubun, 2019).

4. Kompetensi Pribadi.

Guru sebagai tenaga pendidik yang tugas utamanya mengajar, memiliki karakteristik kepribadian yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pengembangan sumber daya manusia. Kepribadian yang mantap dari sosok seorang guru akan memberikan teladan yang baik terhadap anak didik maupun masyarakatnya, sehingga guru akan tampil sebagai sosok yang patut “digugu” (ditaati nasehat/ucapan/perintahnya) dan “ditiru” (di contoh sikap dan perilakunya). Kepribadian guru merupakan faktor terpenting bagi keberhasilan belajar anak didik.

Dalam Undang-undang Guru dan Dosen dikemukakan kompetensi kepribadian adalah “kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak

mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik”. Surya menyebut kompetensi kepribadian ini sebagai kompetensi personal, yaitu kemampuan pribadi seorang guru yang diperlukan agar dapat menjadi guru yang baik (Anif et al., 2019). Kompetensi personal ini mencakup kemampuan pribadi yang berkenaan dengan pemahaman diri, penerimaan diri, pengarahan diri, dan perwujudan diri. Arikunto mengemukakan kompetensi personal mengharuskan guru memiliki kepribadian yang mantap sehingga menjadi sumber inspirasi bagi subyek didik, dan patut diteladani oleh siswa (Notanubun, 2019). Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi kepribadian guru meliputi (1) sikap, dan (2) keteladanan.

Mutu guru berdasarkan paparan para ahli sebelumnya disimpulkan bahwa pendidik profesional yang memiliki kemampuan dibidang pendidikan untuk memenuhi tugas yang diembannya dengan penuh tanggung jawab dan memiliki empat kompetensi, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional dan kompetensi sosial.

3. Upaya Peningkatan Mutu Guru

Didalam upaya peningkatan mutu guru oleh pemerintah lembaga-lembaga pendidikan, dan guru itu, harus sinkron antara pemerintah dengan lembaga-lembaga pendidikan maupun guru itu sendiri. Pemerintah telah berupaya untuk meningkatkan profesionalitas guru diantaranya meningkatkan kualifikasi dan persyaratan jenjang pendidikan yang lebih

tinggi bagi tenaga pengajar mulai tingkat persekolahan sampai perguruan tinggi. Program penyetaraan Diploma II bagi guru-guru SD, Diploma III bagi guru-guru SMP dan Strata I (sarjana) bagi guru-guru SMA. Meskipun demikian penyetaraan ini tidak bermakna banyak, kalau guru tersebut secara entropi kurang memiliki daya untuk melakukan perubahan.

Selain diadakannya penyetaraan guru-guru, upaya lain yang dilakukan pemerintah adalah program sertifikasi. Selain sertifikasi upaya lain yang telah dilakukan di Indonesia untuk meningkatkan profesionalitas guru, misalnya PKG (Pusat Kegiatan Guru, dan KKG (Kelompok Kerja Guru) yang memungkinkan para guru untuk berbagi pengalaman dalam memecahkan masalah-masalah yang mereka hadapi dalam kegiatan mengajarnya (Iswadi & Richardo, 2018).

Peningkatan mutu guru harus dipandang sebagai proses yang terus menerus. Dalam proses ini, pendidikan pra jabatan, pendidikan dalam jabatan termasuk penataran, pembinaan dari organisasi profesi dan tempat kerja, penghargaan masyarakat terhadap profesi keguruan, penegakan kode etik profesi, sertifikasi, peningkatan kualitas calon guru, imbalan, dan lain-lain secara bersama-sama menentukan pengembangan mutu seseorang termasuk mutu guru.

Dari beberapa upaya yang telah dilakukan pemerintah di atas, faktor yang paling penting agar guru-guru dapat meningkatkan kualifikasi dirinya yaitu dengan menyetarakan banyaknya jam kerja dengan gaji guru. Program apapun yang akan diterapkan pemerintah tetapi jika gaji guru

rendah, jelaslah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya guru akan mencari pekerjaan tambahan untuk mencukupi kebutuhannya. Lahirnya UU No. 14 Tahun 2005 merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan mutu guru, sekaligus diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Di dalam UU ini diamanatkan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kebijakan prioritas dalam rangka pemberdayaan guru saat ini adalah meningkatkan kualifikasi, peningkatan kompetensi, sertifikasi guru, pengembangan karir, penghargaan dan perlindungan, perencanaan kebutuhan guru, tunjangan guru, dan maslahat tambahan.

Sejalan dengan itu, ke depan beberapa kebijakan yang digariskan untuk meningkatkan mutu pendidikan pada umumnya dan meningkatkan mutu guru khususnya, antara lain mencakup hal-hal berikut ini. Pertama, melakukan pendataan, validasi data, pengembangan program dan sistem pelaporan pembinaan profesi pendidik melalui jaringan kerja dengan P4TK, LPMP, dan Dinas Pendidikan.

Kedua, mengembangkan model penyiapan dan penempatan pendidik untuk daerah khusus melalui pembentukan tim pengembang dan survey wilayah. Ketiga, menyusun kebijakan dan mengembangkan sistem pengelolaan pendidik secara transparan dan akuntabel melalui pembentukan tim pengembang dan program rintisan pengelolaan pendidik. Keempat, meningkatkan kapasitas staf dalam perencanaan dan evaluasi

program melalui pelatihan, pendidikan lanjutan dan rotasi. Kelima, mengembangkan sistem layanan pendidik untuk pendidikan layanan khusus melalui kerja sama dengan LPTK dan lembaga terkait lain. Keenam, melakukan kerja sama antar lembaga di dalam dan di luar negeri melalui berbagai program yang bermanfaat bagi pengembangan profesi pendidik.

Kelima, mengembangkan sistem dan pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan melalui pembentukan tim pengembang dan tim penjamin mutu pendidikan. Keenam, menyusun kebijakan dan mengembangkan sistem pengelolaan pendidik secara transparan dan akuntabel melalui pembentukan tim pengembang dan program rintisan pengelolaan guru dan tenaga kependidikan.

Kelahiran Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yang semula diharapkan menjadi landasan dan tonggak penting dalam peningkatan idealisme dan peningkatan mutu, kesejahteraan serta martabat guru, sudah selangkah lebih diimplementasikan secara nyata. Kita berharap, profesi sebagai guru menjadi benar-benar mulia dan bermartabat. Guru tidak lagi dianggap sebagai pahlawan tanpa tanda jasa. Tapi, jasa-jasa guru betul-betul diperhatikan dan dihargai dengan layak dan manusiawi.

Adanya komitmen untuk meningkatkan mutu dan kesejahteraan guru dapat dijadikan sebagai momentum pembangkit kembali idealisme guru dalam membangun peradaban bangsa Indonesia. Sehingga, masa depan Indonesia dapat lebih maju, berkualitas, berbudaya, cerdas, dan dapat

bersaing dalam percaturan dunia. Para guru harus menjadi lokomotif utama bagi perubahan karakter, keunggulan SDM dan modernisasi bangsa Indonesia. Kita memang telah membuat banyak agenda untuk memperbaiki martabat dan nasib guru, terutama dari sisi kesejahteraan. Namun, persoalannya adalah bagaimana agenda tersebut dapat diimplementasikan dan diwujudkan secara nyata, konkrit, dan didasarkan atas kemauan politik dan keseriusan tekad pemerintah.

Kepala sekolah memiliki kedudukan yang sangat penting yaitu menjadi seorang pemimpin dalam suatu organisasi lembaga pendidikan. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinan secara efektif dapat mengerakkan orang/personal ke arah tujuan yang dicita-citakan, akan tetapi sebaliknya jika seorang pemimpin hanya sebagai figur, yang tidak memiliki pengaruh akan dapat mengakibatkan lemahnya (kemandulan) kinerja dalam organisasi yang akan mengakibatkan keterpurukan.

Seorang pemimpin begitu kuat mempengaruhi kinerja organisasi, sehingga rasional jika keterpurukan pendidikan salah satunya disebabkan karena kepemimpinan yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan juga tidak membuat manajemen pendidikan yang sesuai dengan perubahan. Pemimpin yang relevan dan didambakan bagi peningkatan kualitas pendidikan adalah pemimpin yang memiliki visi, yaitu difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan (Nabila et al., 2020).

Dalam kaitannya dengan peningkatan mutu pada level sekolah, maka tanggungjawab peningkatan mutu tersebut merupakan tanggungjawab langsung dari kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer sekolah. Artinya, organisasi penjaminan mutu pada satuan pendidikan berada langsung di bawah tanggungjawab kepala sekolah. Dalam hal ini, tanggungjawab kepala sekolah dalam penjaminan mutu adalah bertanggungjawab atas terlaksananya: organisasi penjaminan mutu di sekolah dapat berupa tim sekolah yang secara khusus ditugaskan sebagai gugus kendali mutu. Organisasi ini secara langsung berada di bawah kepala sekolah. Namun demikian, keberadaan gugus kendali mutu dalam bentuk tim mutu sekolah harus mempertimbangkan kondisi nyata sekolah. Semisal pada sekolah yang hanya memiliki jumlah guru terbatas, tim ini tidak memungkinkan untuk dibuat, tetapi fungsi-fungsi gugus kendali mutu ini dapat ditangani secara langsung oleh kepala sekolah.

Dengan demikian, yang menjadi acuan dalam pengembangan organisasi penjaminan mutu pendidikan di sekolah bukanlah keberadaan sub organisasi sekolah (tim mutu sekolah secara khusus) tetapi lebih kepada bagaimana sistem penjaminan mutu dapat berjalan dalam penyelenggaraan keseharian sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah memiliki peranan penting untuk keberlangsungan sistem penjaminan mutu sekolah. Hal ini memungkinkan kepala sekolah melakukan peningkatan mutu pendidikan dengan melakukan berbagai inovasi untuk kemajuan

sekolah, termasuk mempersiapkan manajemen untuk peningkatan mutu guru.

Menurut Triyana manajemen adalah suatu tindakan penyesuaian untuk mengadakan reaksi terhadap situasi lingkungan tertentu (baru dan khas) yang dapat dianggap penting, di mana tindakan penyesuaian tersebut dilakukan secara sadar berdasarkan pertimbangan yang wajar (Hariandi et al., 2021). Dalam suatu manajemen senantiasa akan terkandung juga perencanaan manajemen yang merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus.

Jauch dan Glueck menyatakan bahwa manajemen merupakan perencanaan mengikat, komprehensif dan terpadu yang menghubungkan keuntungan manajemen organisasi terhadap tantangan lingkungan (Thoyib & Hendrik, 2020). Manajemen didesain untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai melalui tindakan yang tepat.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu keputusan dasar yang telah diambil oleh manager dalam menentukan langkah gerak organisasi atau lembaga pendidikan di masa kini dan yang akan datang. Manajemen di sini merupakan keputusan atau kebijakan dan cara kepala sekolah adalah rangka bimbingan serta arahan untuk mengatur dan membina segala bentuk aktivitas sekolah yang dilakukan oleh seseorang yang memiliki pengaruh di dalam sebuah institusi pendidikan untuk meningkatkan mutu guru.

Adanya manajemen memungkinkan kepala sekolah dalam menata dan mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki, khususnya guru baik dari aspek intelektual, spiritual, kreativitas, moral, maupun tanggung jawab. Mulyasa menyatakan Penataan sumber daya tersebut perlu diupayakan secara bertahap dan berkesinambungan (Rohmah, 2019). Setiap manajemen selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan dimasa depan, salah satu alasan utama mengapa demikian halnya ialah karena kondisi yang selalu berubah-ubah.

Secara umum terdapat beberapa langkah manajemen yang dapat diimplementasikan kepala sekolah di dalam lingkungan sekolah untuk peningkatan mutu guru, yaitu:

a. Peningkatan Mutu Guru Melalui Evaluasi Diri

Evaluasi diri sebagai langkah awal bagi setiap sekolah yang ingin, atau merencanakan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia khususnya peningkatan mutu guru. Kegiatan ini dimulai dengan curah pendapat brainstorming yang diikuti oleh kepala sekolah, guru, dan seluruh staf, dan diikuti juga anggota komite sekolah. Prakarsa dan pimpinan rapat adalah kepala sekolah. Untuk memancing minat acara rapat dapat dimulai dengan pertanyaan seperti: Perlukah kita meningkatkan mutu? seperti apakah kondisi sekolah/madrasah kita dalam hal mutu pada saat ini? Mengapa sekolah kita tidak/belum bermutu?

Kegiatan evaluasi diri ini bertujuan untuk mengetahui kondisi sekolah saat ini dalam segala aspeknya (seluruh komponen sekolah), kemajuan

yang telah dicapai, maupun masalah-masalah yang dihadapi ataupun kelemahan yang dialami. Kegiatan evaluasi diri ini juga merupakan refleksi/mawas diri, untuk membangkitkan kesadaran/keprihatinan akan penting dan perlunya pendidikan yang bermutu, sehingga timbul komitmen bersama untuk meningkatkan mutu sense of quality, serta merumuskan titik tolak point of departure bagi sekolah yang ingin atau akan mengembangkan diri terutama dalam hal mutu. Titik awal ini penting karena sekolah yang sudah berjalan untuk memperbaiki mutu, mereka tidak berangkat dari nol, melainkan dari kondisi yang dimiliki. Hal ini tentunya sangat diperlukan dalam peningkatan mutu guru dapat dilakukan secara berkelanjutan.

Evaluasi diri bagi sekolah adalah evaluasi internal yang dilaksanakan oleh semua pemangku kepentingan pendidikan (stakeholders) di sekolah untuk mengetahui secara menyeluruh kinerja sekolah dilihat dari pencapaian Standar Pelayanan Minimal dan delapan Standar Nasional Pendidikan. dan mengetahui kekuatan dan kelemahannya secara pasti sehingga akan diperoleh masukan dan dasar nyata untuk membuat Rencana Pengembangan Sekolah dalam upaya untuk menumbuhkan budaya peningkatan mutu yang berkelanjutan.

Menurut Depdiknas (2010:10) ada beberapa hal penting yang dapat diambil dari adanya evaluasi diri yaitu a) Evaluasi yang bersifat internal-dilakukan oleh dan untuk mereka sendiri, bukan dilaksanakan oleh orang lain. Ini adalah evaluasi internal, bukan evaluasi external oleh pihak luar; b) Akan mengevaluasi seluruh kinerja sekolah yang akan meliputi aspek-

aspek manajerial dan akademis; c) Mengacu pada Standar Pelayanan Minimal dan delapan Standar Nasional Pendidikan yang hasilnya akan membantu program nasional dalam upaya penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan secara umum; d) Untuk kepentingan sekolah itu sendiri, bukan untuk perbandingan dengan sekolah lain atau untuk akreditasi sekolah; e) Hasil evaluasi diri sekolah sebagai bahan masukan dan dasar dalam penulisan RPS/RKS maupun RAPBS/RAKS; dan f) Dilaksanakan minimal setahun sekali oleh semua pemangku kepentingan pendidikan di sekolah, bukan hanya oleh kepala sekolah/madrasah saja dengan bimbingan dan pengawasan Pengawas sekolah.

Evaluasi diri bagi sekolah diperlukan sebab sampai sekarang belum ada satupun alat yang dapat dipakai oleh sekolah untuk memberikan gambaran umum dalam aspek Standar Pelayanan Minimal dan delapan Standar Nasional Pendidikan secara nyata, akurat dan berdasarkan bukti-bukti tentang seluruh kinerja sekolah sebagai dasar untuk membuat Rencana Pengembangan Sekolah dan peningkatan mutu professional seluruh pemangku kepentingan sekolah, termasuk guru.

Walaupun sudah ada beberapa upaya evaluasi di sekolah, kebanyakannya adalah evaluasi yang dilakukan oleh pihak luar, jadi sifatnya eksternal, untuk menilai sekolah, umpama untuk akreditasi, pemberian bantuan dan sebagainya. Dengan demikian evaluasi diri amat diperlukan oleh sekolah karena evaluasi ini adalah evaluasi internal yang dilakukan oleh dan untuk sekolah sendiri guna mengetahui kekuatan dan

kelemahannya sendiri atau semacam cermin muka yang dapat dipakai dalam melihat kekuatan dan kelemahannya sendiri untuk selanjutnya dipakai dasar dalam upaya memperbaiki kinerja sekolah ataupun kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru. Hasil evaluasi diri sekolah juga dapat dipakai oleh pengawas untuk laporan kepada pihak Dinas Pendidikan dan sebagai masukan untuk dasar perencanaan peningkatan mutu pendidikan dan dasar pemberian bantuan/intervensi ke sekolah.

b. Perencanaan Peningkatan Mutu Guru

Perencanaan peningkatan mutu guru dibuat dengan mengacu pada kebijakan pendidikan yang telah ditetapkan. Perencanaan peningkatan mutu guru adalah proses penyusunan gambaran kegiatan peningkatan mutu guru di masa depan dalam rangka untuk mencapai perubahan/tujuan mutu guru yang telah ditetapkan. Dalam rangka membuat perencanaan peningkatan mutu guru tersebut, perencana dalam hal ini kepala sekolah melakukan proses identifikasi, mengumpulkan, dan menganalisis data-data internal dan eksternal (esensial dan kritis) untuk memperoleh informasi terkini dan yang bermanfaat bagi penyiapan dan pelaksanaan rencana jangka panjang dan pendek dalam rangka untuk merealisasikan atau mencapai tujuan peningkatan mutu guru di sekolah.

Perencanaan peningkatan mutu guru penting untuk memberi arah dan bimbingan pada para pelaku pendidikan dalam rangka menuju perubahan atau tujuan yang lebih baik (peningkatan) dengan resiko yang kecil dan untuk mengurangi ketidakpastian masa depan. Tanpa perencanaan

peningkatan mutu guru yang baik akan menyebabkan ketidakjelasan tujuan mutu guru yang akan dicapai, resiko besar dan ketidakpastian dalam menyelenggarakan semua kegiatan peningkatan mutu guru.

Sebagai dasar dalam membuat perencanaan di bidang pendidikan, umumnya orang menggunakan teknik analisis SWOT, dimaksudkan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, kesempatan atau peluang dan tantangan atau ancaman yang dihadapi oleh organisasi. Dengan teknik itu, diharapkan posisi organisasi dalam berbagai aspek dapat dipahami secara lebih obyektif, lalu dapat ditetapkan prioritas manajemen dan program-programnya, serta peta urutan pelaksanaannya.

Perencanaan pada tingkat sekolah adalah kegiatan yang ditujukan untuk menjawab: apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya untuk mewujudkan tujuan (tujuan-tujuan) yang telah ditetapkan/disepakati pada sekolah yang bersangkutan, termasuk anggaran yang diperlukan untuk membiayai kegiatan yang direncanakan untuk peningkatan mutu guru.

Dengan kata lain perencanaan adalah kegiatan menetapkan lebih dulu tentang apa-apa yang harus dilakukan, prosedurnya serta metode pelaksanaannya untuk mencapai suatu tujuan organisasi atau satuan organisasi. Perencanaan oleh sekolah merupakan persiapan yang teliti tentang apa-apa yang akan dilakukan dan skenario melaksanakannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan, dalam bentuk tertulis. Dikatakan teliti karena ia harus menjelaskan apa yang akan dilakukan, seberapa besar

lingkup cakupan kuantitatif dan kualitatif yang akan dikerjakan, bagaimana, kapan dan berapa perkiraan satuan-satuan biayanya, serta hasil seperti apa yang diharapkan.

Adapun tahapan-tahapan yang dilakukan dalam perencanaan peningkatan mutu guru adalah dengan: a) melakukan analisis lingkungan manajemen; b) melakukan analisis situasi untuk mengetahui status situasi mutu guru saat ini; c) memformulasikan mutu guru yang diharapkan di masa mendatang; d) mencari kesenjangan antara status mutu guru saat ini dengan yang diharapkan di masa mendatang; e) Berdasarkan kesenjangan disusunlah rencana manajemen dan rencana operasional peningkatan mutu guru; f) melaksanakan rencana pengembangan sekolah untuk peningkatan mutu guru; dan g) melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan rencana dan melakukan evaluasi terhadap hasil rencana peningkatan mutu guru.

Dalam merumuskan perencanaan peningkatan mutu guru, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan: 1) Peningkatan mutu guru merupakan implementasi dari tujuan dan manajemen sekolah, jadi dalam merumuskannya harus seirama dengan tujuan dan manajemen yang telah ditetapkan; 2) Dalam merumuskan peningkatan mutu guru, kepala sekolah harus ditentukan siapa yang akan menjadi penanggung jawab masing-masing program kerja sekolah dan kapan langkah tersebut selesai; 3. Peran visi, misi, tujuan dan program dalam menyusun perencanaan manajemen sekolah untuk peningkatan mutu guru.

c. Pelaksanaan Peningkatan Mutu Guru

Pelaksanaan merupakan kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan. Pelaksanaan yang dimaksud adalah suatu proses kegiatan merealisasikan apa-apa yang telah direncanakan untuk peningkatan mutu guru. Tahap pelaksanaan pada dasarnya menjawab bagaimana semua fungsi manajemen sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan lembaga yang telah ditetapkan melalui kerjasama dengan orang lain dan dengan sumber daya yang ada, dapat berjalan sebagaimana mestinya (efektif dan efisien) untuk pencapaian peningkatan mutu guru.

Pelaksanaan peningkatan mutu guru diupayakan makin lama mampu mandiri (untuk hal-hal tertentu) tanpa banyak bergantung kepada pihak lain. Pelaksanaan peningkatan mutu guru juga harus menjalin kerjasama atau kemitraan dengan stakeholders untuk menghasilkan tujuan yang optimal. Demikian juga suatu program harus dilaksanakan dengan melibatkan semua pihak secara proporsional dan professional, sehingga menumbuhkan semangat partisipasi.

Sekolah dalam melaksanakan peningkatan mutu guru juga harus terbuka, yaitu tidak ada pelaksanaan peningkatan mutu guru yang hanya diketahui oleh individu atau kelompok tertentu saja. Semua pelaksanaan program tersebut dapat dipertanggungjawabkan secara prosedural dan professional, sehingga menumbuhkan tingkat kepercayaan publik dan pihak-pihak lain semakin tinggi. Peran dan kedudukan kepala sekolah

sebagai manajer kepala sekolah bertanggung jawab atas terlaksananya fungsi-fungsi manajemen. Sebagai pelaksana peningkatan mutu guru. rencana, kepala sekolah mengidentifikasi dan merumuskan hasil kerja yang ingin dicapai oleh sekolah dan mengidentifikasi serta merumuskan cara-cara (metoda) untuk mencapai hasil yang diharapkan. Peran dalam fungsi ini mencakup: penetapan tujuan dan standar, penentuan aturan dan prosedur kerja di sekolah/madrasah, pembuatan rencana, dan peramalan apa yang akan terjadi untuk masa yang akan datang.

d. Monitoring dan Evaluasi Peningkatan Mutu Guru

Evaluasi sebagai salah satu langkah manajemen dalam meningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan, merupakan kegiatan yang penting untuk mengetahui kemajuan ataupun hasil yang dicapai oleh sekolah di dalam melaksanakan fungsinya sesuai rencana yang telah dibuat sendiri oleh masing-masing sekolah. Evaluasi pada tahap ini adalah evaluasi menyeluruh, menyangkut pengelolaan semua bidang dalam satuan pendidikan yaitu bidang teknis edukatif (pelaksanaan kurikulum/proses pembelajaran dengan segala aspeknya), bidang ketenagaan, bidang keuangan, bidang sarana prasarana dan administrasi ketatalaksanaan sekolah. Sungguh pun demikian, bidang teknis edukatif harus menjadi sorotan utama dengan fokus pada capaian hasil (prestasi belajar siswa).

Indikator keberhasilan sekolah dalam menjalankan programnya dilihat dari kesesuaian proses dengan apa yang direncanakan, kesesuaian dalam pencapaian tujuan, penggunaan dan pemanfaatan sumberdaya yang efektif

dan efisien, serta kemampuan dalam memberikan jaminan terhadap kesesuaian proses dan pencapaian tujuan melalui satu mekanisme kendali yang harmonis dan melekat utuh dalam sistem.

Mekanisme kendali yang dimaksudkan adalah sebuah upaya sistematis yang merupakan bagian dari manajemen untuk mengamankan sistem dimana setiap komponen dalam sistem memiliki satu keterpaduan dan tidak terjadi penyimpangan yang besar dari rencana yang sudah dibuat. Sebagai sebuah mekanisme, kendali yang terjadi memadukan antara tuntutan- tuntutan atas pelaksanaan standar pekerjaan dan kedewasaan secara psikologis sebagai bagian dari tanggung jawab sebagai anggota organisasi. Pemaduan diantara keduanya akan memberikan kemudahan bagi pimpinan dalam mengawasi bawahannya, di satu sisi bawahan tidak akan merasa tertekan karena proses pengawasan yang dilakukan.

D. Konsep Sekolah Penggerak

Program sekolah penggerak merupakan salah satu dari rangkaian Merdeka Belajar yang diluncurkan oleh kementerian pendidikan dan kebudayaan, yaitu pada merdeka belajar episode ke tujuh. Secara umum program sekolah penggerak dirancang sebagai upaya untuk mewujudkan Indonesia maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian melalui terciptanya Pelajar Pancasila yang beriman, bertakwa Tuhan YME, dan berakhlak mulia, mandiri, bernalar kritis, kreatif, bergotong royong, dan berkebinekaan global. Selanjutnya Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mengeluarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan

Kebudayaan Nomor 1177/M/2020 tentang Program Sekolah Penggerak, yang dijadikan pedoman pelaksanaan program sekolah penggerak.

1. Konsep Sekolah Penggerak

Program Sekolah Penggerak adalah upaya untuk mewujudkan visi Pendidikan Indonesia dalam mewujudkan Indonesia maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian melalui terciptanya Pelajar Pancasila. Program Sekolah Penggerak berfokus pada pengembangan hasil belajar siswa secara holistik yang mencakup kompetensi (literasi dan numerasi) dan karakter, diawali dengan SDM yang unggul (kepala sekolah dan guru).

Program Sekolah Penggerak merupakan penyempurnaan program transformasi sekolah sebelumnya. Program Sekolah Penggerak akan mengakselerasi sekolah negeri/swasta di seluruh kondisi sekolah untuk bergerak 1-2 tahap lebih maju. Program dilakukan bertahap dan terintegrasi dengan ekosistem hingga seluruh sekolah di Indonesia menjadi Program Sekolah Penggerak.

2. Karakteristik Program Sekolah Penggerak

Program sekolah penggerak merupakan penyempurnaan program yang pernah dikeluarkan oleh kementerian pendidikan dan kebudayaan untuk sekolah, beberapa karakteristik penyempurnaan dari program sekolah penggerak meliputi:

a. Kolaborasi

Program sekolah penggerak merupakan program kolaborasi antara Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi dengan

Pemerintah Daerah dimana komitmen pemerintah daerah menjadi kunci utama.

b. Holistik

Intervensi yang dilakukan pada program sekolah penggerak bersifat holistik atau menyeluruh, mulai dari sumber daya manusia di sekolah, proses pembelajaran di sekolah, perencanaan pengembangan sekolah, digitalisasi sekolah, serta dengan pendampingan oleh pemerintah daerah.

c. Seluruh kondisi sekolah

Ruang lingkup pada sekolah penggerak meliputi seluruh kondisi sekolah, sehingga tidak ada kriteria khusus untuk kondisi sekolah tertentu sekolah yang dapat ikut dalam program sekolah penggerak, tidak lagi melihat seperti sekolah unggulan atau tidak, negeri atau swasta, akreditasi dan atribut lainnya.

d. Pendampingan

Sekolah yang telah ditetapkan sebagai sekolah penggerak akan mendapatkan pendampingan secara khusus dari kementerian pendidikan dan kebudayaan selama tiga tahun ajaran, dan selanjutnya sekolah melanjutkan upaya transformasi secara mandiri.

e. Terintegrasi dengan ekosistem

program yang dilakukan terintegrasi dengan ekosistem hingga seluruh sekolah di Indonesia menjadi Sekolah Penggerak. Dimana Sekolah penggerak dapat mementor sekolah di sekitarnya dan Sekolah Penggerak

akan diberikan sumber daya pendukung. Antar daerah akan saling belajar, karena semangat program ini bukan kompetisi melainkan kolaborasi

3. Ruang Lingkup Sekolah Penggerak

Ruang lingkup program sekolah penggerak tertuang dalam naskah akademik sekolah penggerak, secara umum terbagi dalam lima aspek atau yang dikenal dengan lima intervensi sekolah penggerak:

- a. Pembelajaran. Sekolah akan menerapkan pembelajaran dengan paradigma baru dengan model capaian pembelajaran yang lebih sederhana dan holistik, serta dengan pendekatan *differentiated learning* dan *Teaching at the Right Level (TaRL)*. Guru akan mendapatkan pelatihan dan pendampingan untuk meningkatkan kapasitasnya dalam menerapkan pembelajaran dengan paradigma baru.
- b. Manajemen sekolah. Program Sekolah Penggerak juga menasar peningkatan kompetensi kepala sekolah. Kepala sekolah menyelenggarakan manajemen sekolah yang berpihak kepada pembelajaran melalui pelatihan instructional leadership, pendampingan, dan konsultasi. Selain itu, peningkatan kapasitas juga mencakup pelatihan dan pendampingan guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.
- c. Program Sekolah Penggerak akan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi digital untuk memudahkan kinerja kepala sekolah dan guru.
- d. Evaluasi diri dan perencanaan berbasis bukti. Program Sekolah Penggerak menyediakan data tentang hasil belajar siswa, serta

pendampingan dalam memaknai dan memanfaatkan data tersebut untuk melakukan perencanaan program dan anggaran.

- e. Kemitraan antara pemerintah pusat dan daerah melalui pendampingan konsultatif dan asimetris. Dalam lingkup daerah, Program Sekolah Penggerak juga akan meningkatkan kompetensi pengawas agar mampu mendampingi kepala sekolah dan guru dalam pengelolaan sekolah untuk meningkatkan hasil belajar peserta didik

4. Tahapan Transformasi Sekolah Penggerak

program Sekolah Penggerak pada tingkat satuan pendidikan berangkat dari asumsi bahwa terdapat perbedaan kondisi dan mutu pembelajaran. Kesadaran atas perbedaan kondisi dan mutu tersebut menjadi penting karena setiap intervensi transformasi sekolah idealnya dilakukan sesuai dengan kondisinya. Berdasarkan kondisi dan mutu pembelajaran sekolah-sekolah di Indonesia dapat dibedakan menjadi empat klaster, yaitu sekolah tahap I (poor), tahap II (fair), tahap III (good), dan tahap IV (great). Tahapan-tahapan tersebut memiliki indikator yang menandakan perkembangan mutu. Semakin tinggi tahapannya, semakin tinggi pula kualitas pembelajaran di sekolah. berikut, uraian tentang tahapan dalam klaster sekolah penggerak. Indikator di bawah ini merupakan indikator umum yang ada di jenjang SD, SMP, dan SMA, sementara untuk PAUD indikator capaian belajar tidak termasuk di dalamnya.

Indikator sekolah tahap I diantaranya ditandai dengan kualitas capaian belajar yang masih berada pada 3 level di bawah atau bahkan lebih rendah dari yang diharapkan dalam asesmen dan kurikulum. Selain itu, sekolah pada tahap I memiliki lingkungan belajar yang tidak aman, ditandai dengan sering terjadi perundungan di lingkungan sekolah. Hal yang menjadi pembeda antara sekolah pada tahap I dengan klaster sekolah lainnya adalah pembelajaran mengalami gangguan secara rutin.

Sekolah pada tahap II adalah sekolah yang telah mengalami sejumlah perubahan, meskipun capaian hasil belajar belum berada pada level yang diharapkan. Capaian hasil belajar peserta didik pada tahap II biasanya masih berada 1—2 level di bawah harapan. Dalam hal pendidikan karakter, sekolah pada tahap II memiliki lingkungan belajar sedikit lebih baik jika dibandingkan dengan sekolah pada tahap I. Pada sekolah tahap II perundungan masih terjadi, tetapi secara perlahan sudah tidak menjadi norma. Dalam hal pembelajaran, umumnya sekolah pada tahap ini belum mampu menyelenggarakan pembelajaran yang berbasis pada kebutuhan dan kemampuan peserta didik.

Sekolah pada tahap III merupakan sekolah pada tahap yang baik, ditandai dengan capaian belajar peserta didik yang telah sampai pada level yang diharapkan dalam dokumen kurikulum dan asesmen. Dalam hal lingkungan belajar, sekolah telah mampu menciptakan lingkungan belajar yang aman, nyaman, inklusif dan menyenangkan. Sekolah tahap III juga telah ditandai dengan proses pembelajaran berkualitas, di mana

guru telah menyesuaikan pengajaran sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan peserta didik. Pada tahap ini pula, kepala sekolah telah melakukan perencanaan program dan anggaran berbasis pada hasil refleksi.

Terakhir, sekolah pada tahap IV merupakan sekolah yang memiliki standar mutu tinggi dan dapat melakukan pengimbasan. Pada sekolah tahap IV, peserta didik telah melampaui capaian belajar di atas tingkat yang diharapkan sebagai hasil dari proses pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Refleksi diri menjadi basis perbaikan pembelajaran serta perencanaan dan anggaran di sekolah. Sekolah juga telah mampu menghadirkan ruang aman, nyaman dan menyenangkan bagi peserta didik. Dengan kualitas jauh di atas rata-rata, sekolah tahap IV diharapkan dapat memberikan pendampingan (mentoring) kepada sekolah-sekolah lain agar dapat meningkatkan mutu pembelajaran serupa.

E. Hasil Penelitian yang Relevan

Beberapa Penelitian yang relevan dengan penelitian ini diantaranya adalah:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Rodifah, dkk tahun 2021 tentang upaya kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran pada masa pandemi covid-19 di sekolah dasar islam Diponegoro dampit Malang. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran pada masa Covid-19 di SD Islam Diponegoro Dampit. Penelitian ini bersifat kualitatif. Teknik

pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan juga guru. Objek penelitian ini dalam kualitas pembelajaran, upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Analisis data ini menggunakan model Milles dan Humberman, yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Teknik pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan teknik triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pembelajaran di SD Islam Diponegoro Dampit sudah baik, dan upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan membimbing dan mengevaluasi pembelajaran yang diberikan oleh guru selama pembelajaran online sudah baik.

2. Kemudian penelitian tentang Pengembangan Kualitas Guru: Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Dasar oleh Nur Amaliah Hanum, dkk. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui upaya kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah dasar melalui pengembangan kualitas guru di sekolah dasar. Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kualitatif dengan teknik wawancara. Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah dasar di Kabupaten Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya kepala sekolah dalam mengembangkan kualitas guru sekolah dasar terkait dengan tiga indikator, antara lain (1) motivasi guru, (2) kepribadian guru, dan (3) keterampilan guru. Semua indikator sudah dilaksanakan, hanya saja

dalam pelaksanaan program pengembangan kualitas guru masih terdapat beberapa kendala dan hasilnya kurang maksimal.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Amiruddin LPMP Aceh tentang Upaya Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Guru untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan pada SMA Negeri di Kota Banda Aceh. Peningkatan kualitas pendidikan adalah tanggung jawab semua pemangku kepentingan khususnya guru selama proses pembelajaran di kelas. Karena itu, perlu adanya pengembangan kompetensi guru yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti usaha kepala sekolah. Berdasarkan hal tersebut, peneliti ingin melakukan penelitian yang berjudul upaya kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru untuk meningkatkan mutu pendidikan di SMA Negeri di Banda Aceh yang bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi, kendala-kendala yang dihadapi dan upaya kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru untuk meningkatkan mutu pendidikan di SMA Negeri Kota Banda Aceh .Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh kepala SMA Negeri di Banda Aceh sebagai diambil sampel sebanyak 16 kepala sekolah(jumlah sampel). Ini adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumenter. Data adalah dianalisis menggunakan statistik sederhana yaitu dengan mentabulasi data pada tabel, menghitung frekuensi dan persentase kemudian menarik kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi guru dan kualitas pendidikan adalah upaya kepala sekolah, pelatihan yang diikuti oleh guru; fasilitas belajar; pengalaman mengajar, kondisi kesehatan dan latar belakang pendidikan. Kendala yang dihadapi terhadap kompetensi pedagogik dan profesional. Upaya kepala sekolah untuk mengembangkan sangat efektif dan kompetensi guru yang efisien dapat dilakukan melalui pemberdayaan MGMP, supervisi akademik dan klinis dan lokakarya atau pelatihan dengan teman sebaya di sekolah. Prestasi belajar siswa dapat ditingkatkan dengan pemberian kelas tambahan pada sore hari, pengayaan, remedial, dan uji coba reguler.

4. Serta Penelitian tentang Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Oleh Muh. Fitrah Institut Agama Islam Muhammadiyah Bima. Penulisan ini memiliki tujuan utama yaitu untuk mengetahui peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, kepemimpinan, tugas, dan peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, kepemimpinan, tugas, dan peran kepala sekolah dalam rangka menghasilkan proses dan produk pendidikan yang berkualitas. Kualitas pendidikan adalah harapan kami dalam menghadapi pertukaran kehidupan yang ketat di beberapa sektor khususnya di bidang pendidikan untuk masa depan yang lebih baik. Demi terwujudnya pendidikan yang berkualitas, diperlukan peran pemimpin dalam lembaga pendidikan. Salah satunya

adalah kepala sekolah karena merupakan pionirnya menggerakkan semua perubahan menuju kualitas pendidikan. Tugas kepala sekolah tidak hanya memimpin upacara, menunggu surat masuk untuk ditandatangani tetapi juga membuat kualitas pendidikan di sekolah menjadi baik. Secara khusus peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah melakukan pemantauan, evaluasi secara terus menerus terhadap keberhasilan program yang ditetapkan, perencanaan dan menyusun rencana kata sepakat dengan peningkatan kebutuhan mutu pendidikan yang berorientasi pada misi sekolah, melakukan komunikasi intensif dengan guru, siswa, orang tua siswa dan masyarakat.

BAB III

HASIL PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan hal-hal yang berhubungan dengan paparan data tentang gambaran umum sekolah dan temuan penelitian yang berkaitan dengan rumusan masalah. Peneliti akan menguraikan latar belakang objek penelitian untuk menggambarkan secara luas keadaan sekolah yang menjadi objek penelitian, yaitu SD Negeri 008 Samarinda Seberang, SMP Negeri 36 Samarinda dan SMA Negeri 8 Samarinda.

Hasil penelitian akan menguraikan tentang gambaran umum lokasi penelitian, temuan penelitian dan analisis data hasil penelitian.

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Gambaran umum lokasi penelitian akan menguraikan tentang profil, visi dan misi, struktur organisasi, keadaan pendidik dan tenaga kependidikan, keadaan peserta didik serta sarana prasarana setiap sekolah yang menjadi lokasi penelitian.

1. SD Negeri 008 Samarinda Seberang

a. Profil Sekolah

Berikut ini akan dijabarkan profil sekolah yang ada di SD Negeri 008 Samarinda Seberang, dimana sekolah tersebut merupakan sekolah yang dijadikan objek penelitian peneliti. Dapat dilihat pada tabel profil sekolah di bawah ini :

Tabel 4.1 Identitas Sekolah Penggerak Jenjang SD

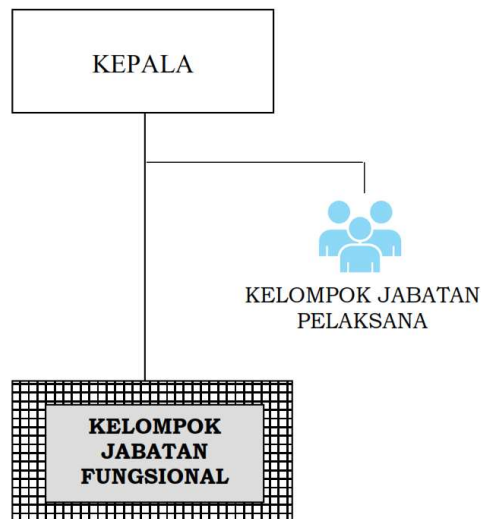
Nama Sekolah	:	SD Negeri 008 Samarinda Seberang
NPSN	:	30401338
Alamat	:	Jl. Bung Tomo, Baqa, Kecamatan Samarinda Seberang, Kota Samarinda Prov. Kalimantan Timur
Kepala Sekolah	:	Yuli Rahmawati

b. Visi dan Misi

SD Negeri 008 Samarinda Seberang memiliki Visi: Terwujudnya SDM yang Berakhlak Mulia, Berprestasi, Berkarakter Bangsa dan Berwawasan Lingkungan. Dan Misi: 1) meningkatkan keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan yang Maha Esa; 2) menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi pada mutu baik moral maupun keimanan; 3) menyiapkan sumber daya manusia yang terdidik dan mandiri; 4) menyelenggarakan proses pembelajaran secara PAIKEM; 5) membiasakan kejujuran, kedisiplinan, dan kreatifitas warga sekolah; 6) membiasakan sikap kecintaan dan kebanggaan terhadap bangsa dan Negara Indonesia; 7) membiasakan seluruh warga sekolah untuk mencegah kerusakan lingkungan dan peduli terhadap pelestarian lingkungan; 8) menjadikan lingkungan sekolah sebagai sumber belajar yang nyaman dan menyenangkan.

c. Struktur Organisasi

Struktur organisasi disusun sebagai langkah awal dan arah instruktif kepemimpinan kepala sekolah serta arah konstruktif dari semua komponen yang ada di bawahnya. Demi tertib dan tercapainya tujuan sekolah sesuai dengan standar pendidikan nasional, maka disusunlah struktur organisasi SD Negeri 008 Samarinda Seberang sebagai berikut:



Bagan 4.1 Struktur Organisasi SD Negeri 008 Samarinda Seberang, Tahun 2022

d. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tabel 4. 2 Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan SD Negeri 008 Samarinda Seberang

Ijazah Terakhir	Jumlah		Jumlah
	Guru Tetap	Guru Tidak Tetap	
S.2	2	-	2
S.1	15	14	29
D.3	2	-	2
D2/PGSD/SETARA	-	-	
SPG	-	-	
SLTA/SETARA	-	2	2
Jumlah	19	16	35

e. Keadaan Peserta Didik

Perkembangan jumlah siswa di SD Negeri 008 Samarinda Seberang mengalami perkembangan yang sangat pesat. Untuk menjelaskan perkembangan jumlah siswa selama 3 tahun terakhir dapat tergambar pada tabel di bawah ini :

Tabel 4. 3 Keadaan Peserta Didik SD Negeri 008 Samarinda Seberang

Tahun Pelajaran	Jumlah	Rasio Siswa Baru Dengan Pendaftar
2017/2018	740	100/75
2018/2019	704	160/120
2019/2020	680	177/120

Tabel 4. 4 Rata-rata Nilai UAS SD Negeri 008 Samarinda Seberang

Tahun	Tamatan 100%		Rata – Rata Uas		Siswa Yang Melanjutkan Ke Sltp	
	Jumlah	Target	Jumlah	Target	Jumlah	Target
2017/2018	35	35	6.80	7,50	35	100%
2018/2019	47	47	7.02	7,50	47	100%
2019/2020	115	115	6.95	7.50	115	100%

f. Sarana dan Prasarana

Dalam proses kegiatan pembelajaran, tentunya harus didukung dengan sarana prasarana sebagai penunjang kegiatan pembelajaran tersebut. SD Negeri 008 Samarinda Seberang dengan perkembangannya memiliki beberapa sarana prasarana penunjang. Berikut sarana prasarana penunjang yang ada di SD Negeri 008 Samarinda Seberang:

Tabel 4. 5 Data Sarana dan Prasarana SD Negeri 008 Samarinda Seberang

Sarana/ Prasarana	Jumlah	Luas (M ²)	Buku Pelajaran	Jumlah
Ruang Kelas	12	48 M ²	1. Judul Buku	37
Ruang Kepala Sekolah	1	40 M ²	2. Jumlah Buku	1.626
Ruang Guru	1	72 M ²	Buku Fiksi	
Ruang Perpustakaan	1	48 M ²	1. Judul Buku	120
UKS	1	12 M ²	2. Jumlah Buku	1345

2. SMP Negeri 36 Samarinda

a. Profil Sekolah

Berikut ini akan dijabarkan profil sekolah yang ada di SMP Negeri 36 Samarinda, dimana sekolah tersebut merupakan sekolah yang dijadikan objek penelitian peneliti. Dapat dilihat pada tabel profil sekolah di bawah ini:

Tabel 4. 6 Identitas SMP Negeri 36 Samarinda

Nama Sekolah	:	SMP Negeri 36 Samarinda
NPSN	:	30401031
Alamat	:	Jl. KH. Harun Nafsi, Rapak Dalam, Kec. Loa Janan Ilir, Kota Samarinda Prov. Kalimantan Timur
Kepala Sekolah	:	Tuti Susandra Dewi

b. Visi dan Misi

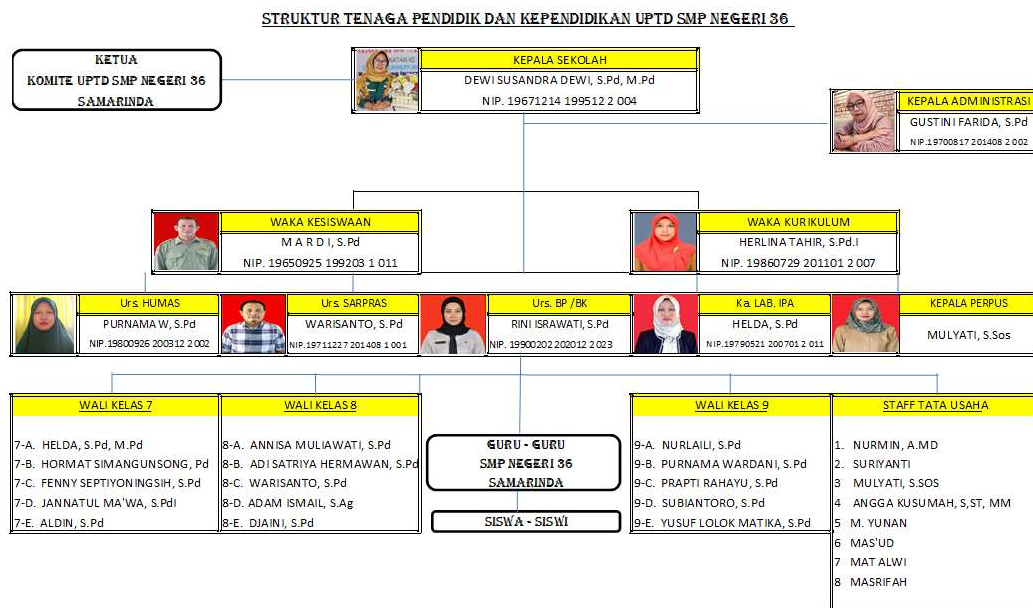
Guna mencapai mutu pendidikan yang lebih baik, maka mulailah disusun visi, misi dan tujuan SMP Negeri 36 Samarinda, sebagai berikut:

Visi: Terwujudnya para lulusan yang CERMAT BERSAHAJA (CERdas, MAndiri, Terampil, BERiman, SAntun, rendah HAti dan bertanggung JAwab). Dan Misi: 1) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara

efektif sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki; 2) Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga sekolah; 3) Mendorong dan membantu setiap siswa untuk mengenali potensi dirinya, sehingga dapat dikembangkan secara lebih optimal; 4) Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama yang dianut dan juga budaya bangsa, sehingga menjadi sumber kearifan dalam bertindak; 5) Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah dan komite sekolah; 6) Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler : pramuka, karya ilmiah remaja (KIR), palang merah remaja (PMR), olahraga, dan kesenian; 7) Meciptakan suasana yang kondusif di sekolah, tertib, aman, bersih dan disiplin; 8) Melaksanakan kegiatan kelompok terbimbing dalam berbahasa inggris dan melaksanakan English Day di sekolah; 10) Melaksanakan kegiatan pembelajaran komputer dan internet.

c. Struktur Organisasi

Struktur organisasi disusun sebagai langkah awal dan arah instruktif kepemimpinan kepala sekolah serta arah konstruktif dari semua komponen yang ada di bawahnya. Demi tertib dan tercapainya tujuan sekolah sesuai dengan standar pendidikan nasional, maka disusunlah struktur organisasi SMP Negeri 36 Samarinda sebagai berikut:



Bagan 4. 2 Struktur Organisasi SMP Negeri 36 Samarinda, Tahun 2022

d. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tabel 4. 7 Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMP Negeri 36 Samarinda, Tahun 2022

Pendidik dan Tenaga Kependidikan	PNS	Non PNS	Jumlah (Orang)
Guru	25	6	31
Tata Usaha	1	9	10
Total	26	15	41

e. Keadaan Peserta Didik

Tabel 4. 8 Keadaan Peserta Didik SMP Negeri 36 Samarinda

No.	Kelas	Jumlah Rombel	Jumlah Siswa		
			Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1.	VII	5 rombel	83	71	154
2.	VIII	5 rombel	79	86	165
3.	IX	5 rombel	83	71	154
JUMLAH		15 rombel	245	228	473

Tabel 4. 9 Keadaan Peserta Didik 4 Tahun Terakhir SMP Negeri 36 Samarinda

Tahun Ajaran	Kelas VII		Kelas VIII		Kelas IX		Jumlah	
	Jumlah Siswa	Jumlah Rombel	Jumlah Siswa	Jumlah Rombel	Jumlah Siswa	Jumlah Rombel	Jumlah Siswa	Jumlah Rombel
2017/2018	140	6	198	6	207	6	545	18
2018/2019	161	6	181	7	121	4	463	17
2019/2020	165	5	161	5	181	5	507	15
2020/2021	154	5	165	5	154	5	473	15

f. Sarana dan Prasarana

a). Data Ruang Kelas

Tabel 4. 10 Data Ruang Kelas SMP Negeri 36 Samarinda

Kondisi	Jumlah Ruang Kelas Asli				Jumlah Ruang yang digunakan untuk Ruang Kelas
	Ukuran 7 x 9 m ²	Ukuran > 63 m ²	Ukuran < 63 m ²	Jumlah	
R. Kelas	-	-	17	17	19

b). Data Ruang Lainnya :

Tabel 4. 11 Data Sarana dan Prasarana Lainnya SMP Negeri 36 Samarinda

Jenis Ruangan	Jml (buah)	Ukuran (p x l)	Kondisi
1. Perpustakaan	1	8 X 13	Tidak Memadai
2. Lab. IPA	1	-	Ada
3. Ruang TU	1	8 X 7	
4. Multimedia	1	-	Tidak Ada
5. Kantin	1	3 X 5	

Jenis Ruangan	Jml (buah)	Ukuran (p x l)	Kondisi
6. Ruang UKS	1	4 x 3	
7. Ruang OSIS	1	-	Tidak Ada
8. Ruang Aula	1	-	Tidak Ada
9. Lap. Komputer	1	7 X 8	
10. Lab. Bahasa	1	-	Tidak Ada
11. R. Kep.Sek	1	4 X 7	
12. WC Siswa	1	2 X 3	
13. Tempat Ibadah	1	8 X 8	
14. Pagar Keliling		-	Ada

3. SMA Negeri 8 Samarinda

a. Profil Sekolah

Berikut ini akan dijabarkan profil sekolah yang ada di SMA Negeri 8 Samarinda, dimana sekolah tersebut merupakan sekolah yang dijadikan objek penelitian peneliti. Dapat dilihat pada tabel profil sekolah di bawah ini:

Tabel 4. 12 Identitas SMA Negeri 8 Samarinda

Nama Sekolah	:	SMA Negeri 8 Samarinda
NPSN	:	30401054
Alamat	:	Jl. Untung Suropati, Karang Asam Ulu, Kec. Sungai Kunjang, Kota Samarinda Prov. Kalimantan Timur
Kepala Sekolah	:	Haji Nurhayati

b. Visi dan Misi

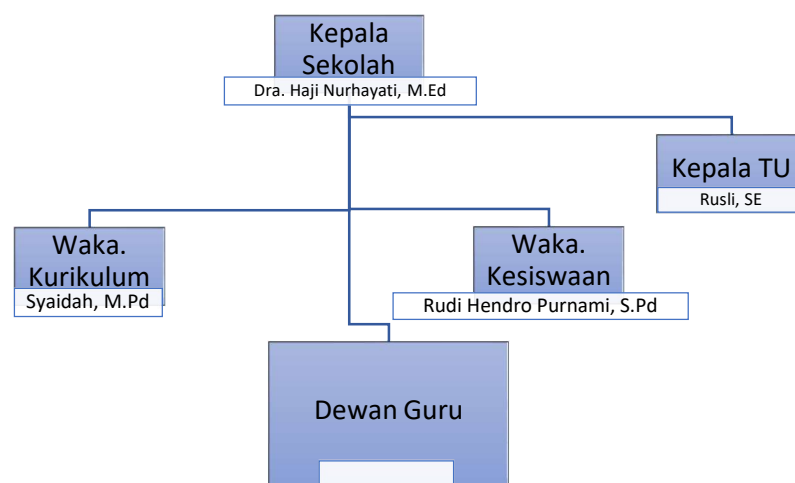
SMA Negeri 8 Samarinda memiliki visi sebagai berikut: 1) Memiliki enam karakter Profil Pelajar Pancasila Beriman Bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa dan berakhlak mulia Berkebinekaan Global Bergotong Royong Kreatif Bernalar Kritis dan Mandiri; 2) Menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi; 3) Memiliki kecakapan dan keterampilan berkomunikasi

dengan bahasa asing; 4) Berkembangnya pembelajaran dan layanan informasi pendidikan berbasis Teknologi informasi dan Komunikasi; 5) Memiliki sikap kritis kreatif mandiri dan kolaboratif; 6) Memiliki pemahaman tentang wawasan dalam pendidikan kependudukan sebagai upaya pembentukan generasi muda peduli kependudukan; 7) Memiliki kepribadian yang cinta dan peduli dengan lingkungan alam sekitar; 8) Menjunjung tinggi hak hidup dan menghargai perbedaan antar sesama.

Untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan SMA Negeri 8 Samarinda maka dibuat misi sebagai berikut: 1) Menanamkan dan memberi teladan akhlaq mulia bagi seluruh warga sekolah; 2) Mengembangkan sikap dan perilaku religius di lingkungan dalam dan luar sekolah; 3) Meningkatkan prestasi dibidang akademik dan non akademik; 4) Mengembangkan budaya disiplin jujur kerja keras toleransi kerjasama warga sekolah dan lingkungan sekolah; 5) Menyiapkan bekal kepada peserta didik untuk mempunyai kecakapan hidup mandiri; 6) Membudayakan sikap hormat menghormati kepada sesama atas segala perbedaan; 7) Menciptakan budaya sekolah yang hijau bersih dan sehat; 8) Membudidayakan dan melestarikan tanaman produktif dan hias di lingkungan sekolah agar menjadikan lingkungan sekolah dan sekitarnya hijau dan lestari; 9) Menciptakan rasa aman dan nyaman bagi peserta didik selama kegiatan belajar mengajar di sekolah.

c. Struktur Organisasi

Struktur organisasi disusun sebagai langkah awal dan arah instruktif kepemimpinan kepala sekolah serta arah konstruktif dari semua komponen yang ada di bawahnya. Demi tertib dan tercapainya tujuan sekolah sesuai dengan standar pendidikan nasional, maka disusunlah struktur organisasi SMA Negeri 8 Samarinda sebagai berikut:



Bagan 4. 3 Struktur Organisasi SMA Negeri 8 Samarinda, Tahun 2021/2022

d. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tabel 4. 13 Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMA Negeri 8 Samarinda

Status Kepegawaian	Pendidikan							Jumlah
	S3	S2	S1	DIII	SMA	SMP	SD	
PNS Guru	2	12	15	-	-	-		29
PNS Guru Koalisi	-	-	2	-	-	-	-	2
Honor Guru	-	-	8	-	-	-	-	8
PNS TU	-	-	4	-	1		-	5
Honor TU	-	-	4	2	3	4	-	13
Jumlah	2	12	32	2	4	4	-	56

Tabel 4. 14 Status Pendidik dan Tenaga Pendidikan SMA Negeri 8 Samarinda

No	Status Ptk	Pendidikan		Sertifikasi		Mengikuti Diklat/MGMP Diklat
		S-1	S-2	Sudah	Belum	
1	PNS	22	7	28	2	29
2	NON PNS	6	0	0	6	6

e. Keadaan Peserta Didik

Tabel 4. 15 Keadaan Peserta Didik SMA Negeri 8 Samarinda

Tahun Ajaran	Kelas X		Kelas XI		Kelas XII		Jumlah Siswa (Kls X+XI+XII)	
	Jml Siswa	Jml Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel
2018/2019	210	6	216	6	193	6	619	18
2019/2020	213	6	216	6	214	6	643	18
2020/2021	210	6	205	6	216	6	631	18
2021/2022	213	6	213	6	199	6	625	18

B. Temuan Penelitian

Dalam proses pelaksanaan penelitian ini, peneliti melakukan wawancara secara mendalam terhadap beberapa pihak yang dianggap dapat memberikan data yang valid dan mewakili maksud/tujuan penelitian ini. Temuan penelitian di Sekolah Penggerak Angkatan 1 di Kota Samarinda pada tiga jenjang yang berbeda yakni SD Negeri 008 Samarinda seberang, SMP Negeri 36 Samarinda dan SMA Negeri 8 Samarinda. Penelitian ini berfokus pada manajemen kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, khususnya dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Hasil dari pelaksanaan penelitian ini akan disajikan dan dijabarkan dalam beberapa instrumen sesuai dengan jawaban yang diberikan peneliti kepada informan yang bersangkutan. Adapun yang menjadi informan pada penelitian ini terdiri dari 3 orang informan, yaitu kepala sekolah sebagai

informan kunci, 1 orang Ketua Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah atau wakil kepala sekolah, dan 1 orang guru di setiap sekolah yang menjadi objek penelitian. Peneliti mengambil masing-masing 3 informan dengan tujuan agar data yang dimiliki akurat sehingga dapat meningkatkan akurasi kebenaran data yang ingin diperoleh. Dalam penelitian ini, peneliti ingin menggali dan mengumpulkan informasi mengenai manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru di sekolah penggerak. Maka dibuatlah serangkaian pertanyaan yang memuat indikator unsur-unsur dalam manajemen yang dibuat kepala sekolah guna meningkatkan mutu guru di sekolah penggerak.

Untuk lebih jelas dan detailnya mengenai hasil temuan yang dilakukan peneliti, dapat dilihat dari daftar pertanyaan dibawah ini, mengenai hasil wawancara dengan kepala sekolah, wawancara dengan ketua Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah atau wakil kepala sekolah, dan wawancara dengan guru yang telah dilakukan di tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda. Dalam penelitian ini, indikator yang akan dibahas adalah sesuai dengan fokus penelitian yaitu : 1) Perencanaan kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di sekolah penggerak; 2) Pengorganisasian kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di sekolah penggerak; 3) Pengarahan kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di sekolah penggerak; 4) Pengawasan kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di sekolah penggerak; 5) Kendala

dan solusi kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di sekolah penggerak.

1. Perencanaan kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di sekolah penggerak.

Pada bagian ini akan disajikan hasil temuan wawancara terkait dengan Perencanaan kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di sekolah penggerak terhadap tiga informan pada setiap sekolah.

a. SD Negeri 008 Samarinda Seberang

a) Wawancara dengan Kepala Sekolah

(1) Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah memiliki perencanaan, dan langkah awal yang dilakukan kepala sekolah adalah menetapkan tujuan dengan melihat kebutuhan guru dan kondisi guru saat ini, seperti kesulitan pemanfaatan IT serta tidak terlepas dengan program utamanya yaitu program sekolah penggerak, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SD sebagai berikut:

terkait dengan peningkatan mutu guru tentunya kami saya pribadi pastilah memiliki perencanaan. Apa lagi terkait dengan kurikulum baru di sini biasanya yang menjadi rencana awal Tentunya saya akan menetapkan tujuan. tujuan-tujuan dalam hal ini saya melihat kebutuhan yang di yang harus dikuasai oleh guru terkait dengan

administrasi yang harus dikuasai guru terkait dengan sekolah penggerak (Wawancara kepala sekolah SD: 9 – 16, halaman 338).

kemudian saya mengkondisikan sesuai dengan kondisi yang saya butuhkan, kemudian saya menganalisis kesulitan-kesulitan terkait dengan pemanfaatan IT dan apa namanya kompetensi guru yang bisa membantu saya kemudian saya menentukan rencana yang akan saya buat begitu mungkin pak. Jadi kita tentunya mengaitkan dengan e program yang ada pak, (Wawancara kepala sekolah SD: 30 – 36, halaman 338-339).

(2) Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa dalam penyusunan rencana program peningkatan mutu guru, kepala sekolah melibatkan pengawas karena pada program sekolah penggerak memang memiliki peran, kemudian melibatkan guru senior, serta komite pembelajar yang juga merupakan bagian dari program sekolah penggerak, namun untuk pelatih ahli belum terlibat di dalam perencanaan peningkatan mutu, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SD sebagai berikut:

berkonsultasi dengan pengawas dulu, karena kebetulan pengawas juga akan ikut turut serta di program sekolah penggerak jadi dari komunikasi dengan pengawas itulah kita bisa apa hal utama yang harus kita buat sebagai rencana untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut gitu. Jadi saya melibatkan pengawas dan guru- senior yang bisa membantu gitu pak . . . karena bagaimanapun juga di komite pembelajar itu beliau juga turut serta menjadi bagian dari program sekolah penggerak jadi memang saya kondisikan untuk melibatkan beliau seperti itu. Pelatih Ahli sejauh ini belum pernah melibatkan (Wawancara kepala sekolah SD: 45 - 59, halaman 339).

(3) kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang merumuskan kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa yang dilakukan kepala sekolah pertama adalah menganalisis kemampuan guru terutama penguasaan IT atau yang mampu menjadi fasilitator, sebelumnya kepala sekolah telah melakukan pemetaan terhadap kondisi guru mulai dari kualifikasi, linieritas dan sertifikasi guru, serta melihat kemampuan dalam menyusun RPP dan melihat kesesuaian proses pembelajaran terhadap RPP yang telah disusun serta proses penilaian yang dilakukan. Dengan melihat kondisi saat ini memang masih di terlihat ada guru yang hanya menggunakan RPP hasil copy milik orang lain, namun sebagian besar telah menyusun RPP sendiri melalui program KKG sekolah, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SD sebagai berikut:

Yang pertama saya lakukan itu ya analisis guru dulu saya misalnya dalam hal ini ada berapa yang menguasai IT ada berapa yang belum, Ada berapa yang bisa saya jadikan sebagai katakanlah untuk menjadi fasilitator . . . memetakan sesuai dengan kondisi yang ada. Kita yang kebetulan untuk guru itu baru 77% yang S1. Ya linier, tadinya sih belum, tapi sekarang sudah tadinya kan ada yang bahasa Inggris tapi mengajar tapi sekarang sudah PGSD. Sekitar 48% telah sertifikasi. Kalau menyusun RPP yang wajib, seperti cangkunya petani. Jadi kalau dari pemahaman tahapan penyusunan nya sendiri itu baru sekitar 75% kita belum meskipun memang semua membuat tetapi tingkat memahami sekitar 75%. (Wawancara kepala sekolah SD: 66 – 81, halaman 339 – 340).

bahwa ada sebagian RPP ya hanya copy paste, nah mereka yang punya inisiatif, kita menyusun RPP bu sesuai yang sebenarnya yang dibuat sendiri, nah itu mereka. saya bersama mereka membuat program KKG nya begitu (Wawancara kepala sekolah SD: 108 – 112, halaman 340).

(4) Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah melakukan identifikasi kemampuan guru dan memetakan kemampuan guru terutama dalam penggunaan IT, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SD sebagai berikut: "kualifikasi temen-temen itu kan berbeda kemudian Kemampuan mereka dalam penggunaan IT itu juga berbeda itu yang biasanya saya petakan . . . kesulitan karena biasanya terkait penguasaan IT" (Wawancara kepala sekolah SD: 119 – 126, halaman 340 – 341).

(5) Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa tidak ada perencanaan khusus untuk program sekolah penggerak tapi hanya perencanaan untuk meningkatkan mutu guru, dimana perencanaan yang di susun merupakan alternatif terbaik untuk saat ini namun di lapang tetap

akan ada penyesuaian dengan kondisi, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SD sebagai berikut:

kalau untuk perencanaan khusus yang berkait sekolah penggerak ini kita tidak ada plan apa-apa, pure awal yang saya merencanakan adalah meningkatkan kualitas guru dengan A B C apakah akan terlaksana atau tidak itu hal yang lain, nanti di lapangan disesuaikan untuk sementara ini adalah alternatif terbaik. (Wawancara kepala sekolah SD: 129 – 134, halaman 341).

b) Wawancara dengan Tim Penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah

(1) Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan tim penjaminan mutu sekolah, pembahasan tentang menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah memiliki perencanaan peningkatan mutu guru yang merupakan program prioritas, kepala sekolah telah menetapkan tujuan dari perencanaan yang disusun dengan melihat kondisi dan kebutuhan guru, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah sebagai berikut:

kalau untuk guru itu pak, memang sudah program utama, ibaratnya kan ini kegiatan belajar mengajar di sini... jadi apapun untuk meningkatkan guru itu pasti ada programnya . . . itu bikin tujuan sesuai dengan kondisi program sekolah penggerak, e sepengetahuan saya pak, disini dengan, yang pertama sesuai dengan kebutuhan pak ya, kedua dengan diadakan KKG seperti itu (Wawancara tim penjaminan mutu sekolah SD: 5 – 16, halaman 346).

(2) Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan tim penjaminan mutu sekolah, pembahasan tentang keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah mengajak guru dan pengawas sekolah untuk menyusun perencanaan peningkatan mutu guru, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah sebagai berikut: “Kepala sekolah mengajak guru-guru bersama pengawas sekolah untuk membicarakan rencana kegiatan yang akan dikerjakan” (Wawancara tim penjaminan mutu sekolah SD: 26 – 28, halaman 346).

a) kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan tim penjaminan mutu sekolah, pembahasan tentang merumuskan kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah melihat kondisi saat ini berdasarkan hasil evaluasi awal dan hasil rapor mutu sekolah, seperti kualifikasi dan sertifikasi guru serta kemampuan IT, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah sebagai berikut:

di evaluasi dulu pak... artinya kalau kondisi sebelumnya seperti ini berartinya kan nanti kan otomatis ada perbaikan tu di tujuan. Kalau di rapor mutu itu juga kan di bagian analisis rapor mutu bagian PTK itu juga seperti kami ada beberapa persen belum sertifikasi, terus ada, nah terus apa programnya kan.. jadi mengikuti pelatihan mengikuti pemerintah ja.. untuk pemanggilan untuk PPG, kalau selebihnya itu

untuk guru yang belum S1 . . . saling tutor sejawat melalui KKG untuk meningkatkan IT, kemampuan menyusun RPP sesuai ketentuan seperti itu (Wawancara tim penjaminan mutu sekolah SD: 32 – 46, halaman 346-347).

b) Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan tim penjaminan mutu sekolah, pembahasan tentang analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa dengan melakukan pendekatan secara langsung ke guru dan menanyakan kendala yang dihadapi untuk mencapai tujuan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah sebagai berikut: “dengan melakukan pendekatan terhadap guru dengan menanyakan langsung kepada guru yang bersangkutan kesulitan-kesulitan atau kendala yang dialami untuk mencapai tujuan tersebut.” (Wawancara tim penjaminan mutu sekolah: 50 – 53, halaman 347).

c) Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan tim penjaminan mutu sekolah, pembahasan tentang bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa perencanaan yang disusun sesuai hasil kesempatan dalam rapat, dan beberapa rencana akan menyesuaikan dengan kondisi di lapangan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah sebagai berikut:

Bentuk perencanaan yang disusun sih sesuai yang kami sepakati dalam rapat, e hanya beberapa bisanya menyesuaikan kondisi di lapangan gitu agar tetap berjalan kan selalu di pantau oleh beliau. (Wawancara tim penjaminan mutu sekolah SD: 56 – 59, halaman 347).

c) Wawancara dengan Guru

(1) Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah memiliki perencanaan untuk meningkatkan mutu guru baik untuk keperluan mengajar atau pribadi guru, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

kepala sekolah itu untuk kami ya pak untuk guru-guru disini, sudah merencanakan dengan baik, beliau punya kegiatan-kegiatan atau program-program untuk meningkatkan kualitas kami sebagai guru, baik itu untuk mengajar atau pribadi kami sendiri. Itu sudah ada program-program beliau untuk kami. (Wawancara guru SD: 5 – 9, halaman 351).

(2) Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah melibatkan semua guru karena jumlahnya yang tidak terlalu banyak, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

“biasanya sih pak kita Semua guru dilibatkan kami juga kan nggak terlalu banyak gurunya” (Wawancara guru SD: 13 - 14, halaman 351).

(3) kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang merumuskan kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah melihat kebutuhan guru atau sekolah, serta melihat tuntutan program yang di ikuti, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

Berdasarkan kebutuhan atau kebijakan yang berlaku, contohnya saat ini diberlakukannya kurikulum sekolah penggerak. Para komite pembelajar bersama-sama menetapkan alur tujuan pembelajaran (ATP) dalam modul ajar sesuai fasenya, pendidikan guru dan sertifikasi juga selalu diusulkan oleh ibu (Wawancara guru SD: 18 – 23, halaman 351).

(4) Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kendala yang biasa terjadi adalah berbenturan waktu pelaksanaan, baik dengan kegiatan eksternal maupun dengan kegiatan internal sendiri, karena banyaknya program yang di ikuti, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

kami terbentur dengan waktu biasanya pak, jadwal kalau sudah di rencanakan nanti ada kegiatan sekolah lainnya, kami juga kan sekolah adi wiyata jadi apa yang di rencanakan terbentur dengan jadwal2 tadi (Wawancara guru SD: 27 – 30, halaman 351).

(5) Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa program yang disusun telah sesuai dengan kebutuhan sekolah atau guru, dengan tujuan meningkatkan mutu gurunya, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

Insya Allah sudah sesuai dengan kebutuhan sekolah karena ibu juga memprogramkan kami-kami ini setiap sabtu untuk saling sharing sama teman, sesama jenjang kelas pun ada sharing atau untuk mencari apa kesusahan dalam mengajar, itu dibicarakan. Jadi ada forum-forum nya sesuai kebutuhan sesuai kepentingan kami untuk mengajar. (Wawancara guru SD: 33 – 39, halaman 351-352).

1) SMP Negeri 36 Samarinda

a) Wawancara dengan Kepala Sekolah

(1) Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah menetapkan tujuan, dengan tujuan utamanya adalah meningkatkan mutu sekolah. Kepala sekolah menetapkan tujuan berdasarkan kebutuhan sekolah dan hasil pemetaan terhadap kompetensi

guru serta tidak terlepas dari tujuan program sekolah penggerak yaitu mewujudkan profil pelajar pancasila hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP sebagai berikut:

memang kita menetapkan tujuan ya pak, ya tujuannya ini yang pertama sekolah karena mendapat tugas mau tidak mau itu dasar utamanya untuk memajukan meningkatkan e mutu di sekolah kami itu, . . . kemudian saya juga untuk melihat tujuan ini yang bisa saya lihat yang pertama itu, dari segi kemampuan temen-temen dulu jadi dari saya bisa menentukan tujuan itu yang pertama saya mau lihat temen-temen itu punya potensi apa dulu di sana, e dari kebutuhan .. . kemudian baru kami menetapkan tujuan kok tadi itu seperti tujuannya apa memang tujuan apa untuk merencanakan agar tercapainya peningkatan mutu guru sesuai dengan profil pelajar Pancasila. (Wawancara kepala sekolah SMP: 8 – 28, halaman 355).

(2) Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa yang terlibat dalam penyusunan perencanaan peningkatan mutu guru adalah kepala sekolah, guru dan pengawas, sedangkan pelatih ahli sebagai pendamping sekolah dalam melaksanakan program sekolah penggerak belum terlibat dalam menyusun perencanaan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP sebagai berikut:

di tujuan kami ini selain tim tadi itu juga kami libatkan pengawas seperti itu pak . . . jadi pelatih Ahli hanya Apa kendalanya apa masalahnya dari kepala sekolah sebagai jembatan temen-temen melaksanakan kegiatan ini, teman sharing gitu aja (Wawancara kepala sekolah SMP: 33 – 66, halaman 356).

(3) kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang merumuskan kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah menyusun perencanaan dengan memperhatikan beberapa kondisi saat ini seperti pelaksanaan pembelajaran dengan pertemuan tatap muka terbatas, kurang maksimalnya informasi yang di dapat guru karena hanya dalam bimbingan teknis secara dalam jaringan serta masih terdapat guru dengan kemampuan teknologi informasi yang masih kurang baik. Kepala sekolah juga melihat kondisi guru saat ini seperti kualifikasi pendidikan, linieritas serta sertifikasi, kemudian melihat kemampuan guru dalam menyusun rencana proses pembelajaran dan penilaian pembelajaran, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP sebagai berikut:

kondisi pada saat ini Perencanaan saat ini memang kami susun, terus yang kami lihat sebagai dasar merumuskan kondisi ini adalah tentang PTM terbatas . . . terus terang minimnya ilmu yang didapat dari teman-teman ikut bimtek itu, karena 8 hari kelihatannya cukup banyak cukup lama tapi karena ini bimteknya online gitu jadi mungkin kendalanya teman-teman untuk betul-betul menyimak hasil dari itu kurang maksimal . . . Kebetulan juga lagi teman-teman saya yang saya tunjuk untuk mengikuti bimtek tersebut rata-rata 50% dan 50% itu dari guru-guru yang gaya lama yang IT nya juga tidak sebegus sekarang, (Wawancara kepala sekolah SMP: 70 – 93, halaman 356 - 357).

Kemudian terkait latar belakang guru kami kalau persentase ini saya bagi dua ada yang PNS, PNS itu sekitar 95% kan ada 1 satu yang belum S1, tapi gurunya senior banget sudah sertifikasi sudah apa ya kayaknya sebentar lagi udah pensiun gitu, itu sementara kalau honorer kalau itu sudah 100% , kalau yang PNS linier semua, cuman

kalau yang Honor cuman 67% aja Yang tidak 67% tidak linier itu juga tidak, 67% yang tidak yang tidak linier. yang PNS ya yang belum PNS belum ada, ada yang sertifikasi PNS sudah sertifikasi mungkin 73% sisanya itu yang pertama mungkin baru 1 tahun PNS kemudian yang dua orang ini memang Kan ada prosesnya yang ikut PPG memang belum, 4 orang yang guru baru gitu jadi 73% saja yang baru sertifikasi. (Wawancara kepala sekolah SMP: 115 – 130, halaman 357-358).

jadi saya bicara yang 80% tadi ja ya...sesuai dengan RPP jadi ada penilaian sikapnya ada keterampilan keterampilannya ada pengetahuannya, sedangkan yang 20% susah dijelaskan karena tidak ada panduan kalau ditanya mana gimana penilaian sikap nya ya ada, kan kita kan kita kasih form, ya Form penilaian sikap penilaian pengetahuan segala itu kita ketika, dia melakukan penilaian terhadap 3 tiga cuman tidak ada pendukungnya (Wawancara kepala sekolah SMP: 162 – 170, halaman 358-359).

(4) Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kendala yang dihadapi sekolah pertama informasi yang di terima terkait program sekolah penggerak masih sangat kurang dan belum ada sekolah contoh sebagai acuan, kemudian terkait kompetensi dibidang teknologi informasi dan motivasi sebagian guru yang masih kurang, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP sebagai berikut:

kendala yang mungkin akan kami hadapi pertama terkait program ini sendiri masih sangat minim informasi yang kami terima jadi kami juga masih meraba-raba, kan belum ada contohnya pak. Kemudian seperti yang saya jelaskan tadi terkait kompetensi sebagian guru kami yang tidak atau kurangnya dalam penguasaan IT. Kemudian motivasi teman-teman juga tidak semua sama, ada yang bersemangat ada yang biasa-biasa ja. Mungkin itu pak. (Wawancara kepala sekolah SMP: 174 – 181, halaman 359).

(5) Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah menyusun satu rencana yang dianggap sebagai alternatif terbaik untuk saat ini, namun saat diimplementasikan tentunya akan menyesuaikan dengan situasi dan kondisi, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP sebagai berikut:

saya punya rencana cuman satu.. jadi itu yang saya anggap terbaik untuk saat ini. Kalau nanti saat dilapangan itu tergantung situasi, kalau kondisi idealnya ya..kita jalan terus.. kalau tidak ya pasti ada perubahan-perubahan gitu (Wawancara kepala sekolah SMP: 185 – 188, halaman 359).

b) Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah

(1) Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah berdiskusi dengan guru untuk melihat kebutuhan sekolah dalam melaksanakan program sekolah penggerak, seperti menggali dan mengembangkan potensi siswa, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah SMP sebagai berikut:

tujuan perencanaan itu pastinya yang pertama, dilakukan pembentukan tim, kemudian diskusi sesama komite pembelajar lalu menyusun segala program-program kegiatan sekolah penggerak tersebut, kemudian adapun halnya yang dilihat adalah hal yang baru, bagi kami yaitu dengan kurikulum baru ini yaitu pelaksanaan Project, yang mana project ini dapat mengembangkan apa skill-skill dari siswa yang kita sebenarnya musti ketahui contohnya saja sekolah kita sudah mengadakan dua kali, dari hasil project itulah kami sebagai guru pelajaran mata pelajaran ini mengetahui bahwa adanya Bakat yang selama ini, kita tidak mengetahui bahwa ketahui bahwa siswa itu memiliki bakatnya masing-masing gitu, seperti itu untuk mewujudkan profil pelajar pancasila. (Wawancara wakil kepala sekolah SMP: 5 – 19, halaman 366).

(2) Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa yang terlibat dalam penyusunan perencanaan yaitu wakil kepala sekolah bidang kurikulum, guru dan tenaga kependidikan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah SMP sebagai berikut: “Kurikulum dan GTK yang berkompeten di sekolah” (Wawancara wakil kepala sekolah SMP: 23 – 24, halaman 366).

(3) kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang merumuskan kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa melihat kondisi dan kebutuhan siswa dan orang tua, hal ini

ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah SMP sebagai berikut:

sebenarnya kami juga melihat kondisi sekolah siswa dan orang tua juga sebelum penyusunan program tersebut karena di dalam kurikulum tersebut, adanya bahwa melihat atau dengan mempertimbangkan kebutuhan dari siswa tersebut dan melihat juga kondisi sekolah seperti apa lalu terwujudnya program yang akan kita laksanakan kedepannya, karena informasi yang di terima masih sangat sedikit melalui bimtek online seperti itu (Wawancara wakil kepala sekolah SMP: 28 – 35, halaman 366 - 367).

(4) Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa yang menjadi kendala adalah sumberdaya manusia dan sarana prasarana yang dimiliki sekolah, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah SMP sebagai berikut:

yang menjadi kendala e masih adanya mungkin dari SDM bisa juga dan dari sarana prasarana, seperti itu. kalau SDM khususnya guru mungkin pendidikan, sertifikasi, RPP dan penilaian yang baru, seperti itu. (Wawancara wakil kepala sekolah SMP: 39 - 42, halaman 367).

(5) Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa perencanaan yang disusun merupakan alternatif terbaik, walaupun akan

ada perbaikan atau penyesuaian dalam pelaksanaan untuk pengembangan perencanaan tersebut, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah SMP sebagai berikut:

Kalau dikatakan yang terbaik kita inginkan yang baik lagi . . . ada evaluasi dari evaluasi tersebut ada perbaikan-perbaikan yang pastinya ingin kami kembangkan kembali (Wawancara wakil kepala sekolah SMP: 45 – 50, halaman 367).

c) Wawancara dengan Guru

(1) Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah menetapkan tujuan utamanya yaitu meningkatkan kompetensi siswa agar terwujudnya profil pelajar pancasila melalui peningkatan kompetensi guru, khususnya guru yang tergabung dalam komite pembelajar di program sekolah penggerak, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru SMP sebagai berikut:

Dalam menentukan tujuan dan sasaran dalam proses peningkatan mutu guru di sekolah penggerak kepala sekolah tentulah membuat perencanaan dan caranya dengan sosialisasi dan yang kedua dengan rapat tim yang memiliki keahlian untuk perencanaan tersebut ya tujuan yang ingin dicapai jelas adalah untuk meningkatkan kemampuan pengetahuan siswa keterampilan siswa, kegiatan yang terkait program sekolah penggerak adanya proyek yang merupakan apa namanya hal baru bagi kami, mengedukasi bukan hanya ke siswa tapi juga ke Komite Pembelajar, guru-gurunya juga baru sadar ternyata kurikulum ini baru dan belum ada, ya sebenarnya ada cuman sekarang sudah lebih dikoordinir untuk semua mata pelajaran nah jadi perlu peningkatan lah dalam pengembangan ini selain juga pengetahuan tapi juga bagaimana meningkatkan keterampilan-keterampilan yang

ada diwujudkan dengan projek penguatan Profil pancasila (Wawancara guru SMP: 5 – 20, halaman 371).

(2) Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah melibatkan wakil kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan, serta pengawas sekolah, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru SMP sebagai berikut: “dalam penyusunan perencanaan yang dilibatkan ya jelas kurikulum terus juga GTK komite pembelajaran, pengawas juga terlibat, kalau pelatih ahli hanya pendamping saja” (Wawancara guru SMP: 24 – 26, halaman 371).

(3) kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang merumuskan kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah melihat kondisi, sekolah, guru dan tenaga kependidikan, kemudian siswa dan orang tua, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru SMP sebagai berikut:

hal yang dilihat oleh kepala sekolah tentu kondisi sekolah, siswa dan orang tua yang tidak kalah penting adalah kondisi dari tenaga pendidik atau guru, yang dilihat pendidikan, sertifikasi dan administrasi

pembelajarannya apalagi dengan kurikulum baru ini (Wawancara guru SMP: 30 – 36, halaman 371-372).

(4) Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah melakukan evaluasi proses untuk mengetahui kendala atau kendala yang di hadapi, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru SMP sebagai berikut: “Dengan melakukan evaluasi, dengan hasil evaluasi tersebut kepala sekolah akan menganalisa hal apa saja yang berjalan lancar dan apa yang tidak” (Wawancara guru SMP: 40 - 44, halaman 372).

(5) Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah menyusun perencanaan yang dianggap merupakan alternatif terbaik, namun akan ada penyesuaian saat implementasi di lapangan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru SMP sebagai berikut: “sesuai dengan urutan prosedur yang ada ya sudah yang terbaik, tapi kan masih ada kendala ada kelemahan, jadi itu perlu dikembangkan lagi kalau menurut saya.” (Wawancara guru SMP: 47 – 49, halaman 372).

2) SMA Negeri 8 Samarinda

a) Wawancara dengan Kepala Sekolah

(1) Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah menetapkan tujuan berdasarkan hasil pengamatan langsung, hasil rapor mutu, hasil diskusi dengan guru untuk mengetahui kebutuhan guru, hasil supervisi dan melihat kemampuan anggaran, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA sebagai berikut:

kami melihat berdasarkan e hasil baik itu pengamatan langsung atau hasil berupa dokumen seperti dokumen rapor mutu seperti itu, dilihat di situ nanti hasil dari juga diskusi informal setiap hari dengan guru-guru atau guru-guru apa yang mereka perlukan untuk e.. meningkatkan kualitas dan mutu guru itu juga berdasarkan hasil supervisi, (Wawancara kepala sekolah SMA: 5 – 10, halaman 377)

nanti pasti akan berimbang pada anggaran dari rencana kerja rencana anggaran nanti kami anggarkan disitu, hal-hal memang memungkinkan untuk kami lakukan. (Wawancara kepala sekolah SMA: 21 – 23, halaman 377).

(2) Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah melibatkan wakil kepala sekolah dan tim pengembang

sekolah, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA sebagai berikut: "kalau perencanaan pasti kami melibatkan tim pengembang sekolah, dan dengan wakil-wakil kepala sekolah" (Wawancara kepala sekolah SMA: 31 - 32, halaman 377).

(3) kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang merumuskan kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah melihat kondisi guru seperti kualifikasi, linieritas dan sertifikasinya. Kemudian kepala sekolah melihat kemampuan guru dalam menyusun rencana proses pembelajaran dan implementasinya di kelas, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA sebagai berikut:

kami melihat kondisi guru-guru kami, seperti kualifikasi, dan kompetensinya. kalau prosentase 100% sudah S1, linier yang tidak itu kurang lebih 2 orang guru saja 95% linier, masih ada PNS yang belum sertifikasi masih ada 2. (Wawancara kepala sekolah SMA: 36 – 39, halaman 378).

Berdasarkan supervisi prosentase masih 60% karena begini sementara ini RPP itu hanya dianggap sebagai dokumen bukan sebagai suatu kebutuhan yang digunakan sebagai perencanaan pembelajaran karena mereka sudah memiliki buku, buku itu kadang-kadang dianggap sebagai acuan tahapan pembelajaran (Wawancara kepala sekolah SMA: 50 – 56, halaman 378).

(4) Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan

dalam perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa banyak faktor yang di pertimbangkan terutama tentang sumberdaya manusia, kemudian kemampuan anggaran dan kondisi lingkungan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA sebagai berikut: “ada faktor manusianya SDM ada faktor bisa juga dari anggaran bisa juga dari kondisi lingkungan yang banyak faktor sih sebetulnya kalau dilihat”. (Wawancara kepala sekolah SMA: 83 – 86, halaman 379).

(5) Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah menyusun satu rencana dan telah mempersiapkan strategi lain namun tidak tertulis. perencanaan yang disusun merupakan alternatif terbaik, namun akan menyesuaikan dengan kondisi di lapangan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA sebagai berikut: “secara tertulis kita pasti punya satu rencana gitu . . . Jadi ada plan A, B dan C tetapi tidak tertulis. Kalau kita perencanaan awal selalu yang ideal tapi nanti pada saat kita akan melihat kondisi lapangan kita akan berubah untuk detail pada saat laporan”. (Wawancara kepala sekolah SMA: 95 – 105, halaman 379).

b) Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah

(1) Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah melihat kemampuan dan kebutuhan guru, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah sebagai berikut:

ketika beliau mau mendaftar sebagai sekolah penggerak beliau menanyakan dulu kepada kami seluruh guru Apakah sanggup atau tidak karena secara otomatis di sekolah penggerak ini kita akan lebih aktif, (Wawancara wakil kepala sekolah SMA: 7 – 11, halaman 386).

Apa yang harus kita jalankan di dalam sekolah penggerak seperti itu Pak. (Wawancara wakil kepala sekolah SMA: 43 – 44, halaman 387).

(2) Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah melibatkan wakil kepala sekolah, tim pengembang kurikulum, wakil guru dan bagian tata usaha, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah sebagai berikut: “Team Pengembang Kurikulum, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, wakil

kepala sekolah bidang kesiswaan, wakil dari guru, tata usaha dan komite” (Wawancara wakil kepala sekolah SMA: 48 – 50, halaman 387).

(3) kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang merumuskan kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah melakukan evaluasi awal khususnya melihat kompetensi guru, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah sebagai berikut:

Memang evaluasi dulu sebelum masuk penggerak Pak ya karena evaluasi itu terutama ya itu tadi yang saya katakan menanyakan dulu di guru-guru, apakah sanggup . . . kan dia melihat kompetensi guru yang ada di SMA 8 itu. Untuk mengikuti sekolah penggerak, kalau pendidikan guru kami sudah S1 semua dan linier, kalau sertifikasi masih ada yang belum, tapi selalu di usulkan. (Wawancara wakil kepala sekolah SMA: 54 – 70, halaman 387).

(4) Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah melihat kemampuan guru khusus penggunaan teknologi informasi, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah sebagai berikut: “kepala sekolah biasanya melihat kemampuan guru-guru, baik untuk melaksanakan programnya

ataupun seperti saat ini serba IT, jadi semua diajak untuk ikut workshop IT” (Wawancara wakil kepala sekolah SMA: 74 – 76, halaman 387).

(5) Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa perencanaan yang disusun merupakan alternatif terbaik, dan terdapat rencana lainnya juga yang disusun, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah sebagai berikut:

perencanaannya cukup baik Pak Nah dia gini dengan perencanaan itu kan kalau tersusun dengan baik bisa dilaksanakan . . . Biasanya ada rencana lain, kalau di lapangan tentu ada penyesuaian sesuai sikonnya pak . . . kepala sekolah juga memahami kemampuan Apa kemampuan tenaga pendidikannya supaya tidak terlalu penuh gitu Pak Jadi secara bergantian dengan maksudnya materi-materi itu (Wawancara wakil kepala sekolah SMA: 82 – 104, halaman 388).

c) Wawancara dengan Guru

(1) Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah mensosialisasikan maksud dan tujuan sekolah penggerak kemudian melihat kebutuhan sekolah dan kemampuan anggaran sekolah, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

menawarkan program ini di grup kami mensosialisasikan awal kalau ada program sekolah penggerak . . . terkait maksud dan tujuan sekolah penggerak ini. Setelah kepala sekolah lolos maka dilihat kebutuhan sekolah apa dan bagaimana anggarannya ini dibicarakan dengan guru-guru (Wawancara guru SMA: 6 – 17, halaman 394).

(2) Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah melibatkan seluruh guru untuk berdiskusi menyusun perencanaan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

Yang dilibatkan adalah seluruh pengajar di sekolah. masing-masing guru bidang studi dimintai pendapatnya, ide nya dalam upaya untuk meningkatkan mutu guru. Hal tersebut biasa Ibu lakukan pada saat rapat koordinasi atau ngobrol santai dengan beberapa guru di ruang guru. (Wawancara guru SMA: 20 – 25, halaman 394).

(3) kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang merumuskan kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah melihat pengalaman dalam menjalankan program sebelumnya, dan melihat kondisi guru saat ini, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

kalau saya melihatnya memang seperti itu pak kalau saya pribadi ya SMA ini kan sebelum jadi sekolah penggerak sesudah menjadi sekolah adi wiyata dan sebagainya, mungkin dari versinya beliau ada, ada keinginan untuk meningkatkan kualitas sekolah . . . beliau jadi Ya

mulai untuk mengkomunikasikan dengan membentuk tim2 kecil kami bicara dikomunikasikan terutama guru-guru . . . ibu melihat kemampuan guru dalam menyusun RPP dikarenakan kurikulum baru ini, kemudian terkait sertifikasi jamnya berkurang, kemudian masalah linieritas juga hal ini jadi lebih fleksibel. (Wawancara guru SMA: 29 – 51, halaman 394-395).

(4) Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah melakukan diskusi kepada guru baik secara formal atau informal untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

beliau memberikan banyak masukan dan selalu komunikasi dengan teman-teman itu, kemudian menanyakan apa saja perkembangannya seperti apa perkembangan yang seperti apa yang tidak, yang diketahui apa yang didapatkan apa, dan kemudian apa namanya di informasikan juga pada teman-temannya di ruang guru. (Wawancara guru SMA: 59 – 65, halaman 395).

(5) Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah menyusun perencanaan yang merupakan alternatif terbaik, sangat sistematis, terarah dan terperinci, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

kalau sejauh ini saya melihat sih, ibu kepala sekolah sudah sangat baik sangat bagus yang merencanakan apa namanya program

sekolah ini, langkah-langkah yang beliau ambil itu menurut saya sangat sistematis dan kelihatan ini gebrakan beliau . . . program beliau sudah di sampaikan dengan langkah-langkah yang dijelaskan secara rinci, secara sistematis oleh beliau kalau menurut pengamatan saya seperti itu pak. Paling ada dirubah dikit-dikit, karena beliau pasti punya rencana lain agar tercapai maksimal (Wawancara guru SMA: 68 – 80, halaman 395 - 396).

2. Pengorganisasian kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di sekolah penggerak

Pada bagian ini akan disajikan hasil temuan wawancara terkait dengan pengorganisasian kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di sekolah penggerak terhadap tiga informan pada setiap sekolah.

3) SD Negeri 008 Samarinda Seberang

a) Wawancara dengan Kepala Sekolah

(1) Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa telah dibentuk kepanitiaan yang dituangkan dalam bentuk surat keputusan dengan struktur organisasi seperti ketua dan sekretaris, dan juga telah memiliki narasumber dari guru yang berkompeten, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SD sebagai berikut:

kita selalu membuat kepanitiaan jadi di sini memang untuk pengorganisasian sendiri Memang saya susun kebetulan memang kami sudah memiliki kepanitiaan dan organisasi yang terkait dengan peningkatan guru kami memiliki ketua KKG sekolah di dalamnya juga ada sekretarisnya jalannya juga ada apa yang yang dapat dijadikan narasumber terkait itu juga teman-temannya mereka udah punya . . . Kelompok kerja guru itu di sekolah sendiri aja, di sekolah sendiri dilakukan 2 minggu sekali, Kita kalau secara bagan terstruktur itu tidak

hanya di buatkan semacam SK saja yang dilengkapi dengan tupoksi mereka. (Wawancara kepala sekolah SD: 140 – 153, halaman 341).

(2) Penentuan personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang penentuan personil dalam organisasi untuk melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa penentuan personil dalam organisasi yang di bentuk ditentukan oleh kepala sekolah namun telah melalui musyawarah dengan guru-guru, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SD sebagai berikut: “Kalau yang menentukan siapa, yang bertindak di bidang ini di bidang ini itu saya, tetapi kita sebelumnya melalui musyawarah dulu dengan semua teman-teman guru” (Wawancara kepala sekolah SD: 156 - 158, halaman 341).

(3) Membangun hubungan antar personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang membangun hubungan antar personil dalam organisasi yang akan melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa komunikasi antar guru terjalin sangat harmonis dan guru saling bersinergi satu dengan yang lainnya melalui wadah kelompok kerja guru internal sekolah, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SD sebagai berikut:

Kita terus berkomunikasi, karena memang tidak bisa bergerak sendiri-sendiri, meskipun mungkin di bidang yang berbeda teman-teman tetap selalu membutuhkan dukungan dari teman yang lain, Jadi kita hubungannya tetap saling berkomunikasi, harus dibangun melalui KKG (Wawancara kepala sekolah SD: 168 – 172, halaman 342).

b) Wawancara dengan Tim Penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah

(1) Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan tim penjaminan mutu sekolah, pembahasan tentang bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa untuk melaksanakan kegiatan yang telah disusun, dibentuk kepanitiaan dengan struktur organisasinya dan dilengkapi dengan uraian tugas dan fungsinya, kepanitiaan dibentuk melalui rapat, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah sebagai berikut:

untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut kami, dibentuk kepanitiaan jadi secara ada secara terstruktur ada ketua ada sekretaris yang masing-masing bertugas sesuai dengan tupoksinya, seperti itu. sebelum pembentukan otomatis kan kami rapat terlebih dahulu untuk pemilihan ketua sekretaris ada . . . seperti kami ini ada KKG nah itu kami masing-masing ada tugasnya. Secara rinci di jelaskan tugas dan fungsinya. (Wawancara tim penjaminan mutu sekolah SD: 63 – 75, halaman 347).

(2) Penentuan personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan tim penjaminan mutu sekolah, pembahasan tentang penentuan personil dalam organisasi untuk melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kandidat untuk menjadi pengurus dalam organisasi yang dibentuk dipilih berdasarkan kriteria tertentu dan melihat pengalaman serta kompetensi kandidat tersebut, pemilihan kandidat dilakukan melalui musyawarah yang akan diakhiri dengan voting suara

terbanyak, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan Tim penjaminan Mutu

Pendidikan Sekolah sebagai berikut:

untuk kandidat kami juga disamping memilih pengalaman juga kualitas, kualitas individu jadi istilahnya di sini kami juga nggak sembarang menunjuk jadi memang ada Kriteria kriteria-kriteria tertentu yang kami jadikan untuk kepengurusan pak. Melalui musyawarah walaupun akhirnya voting juga tetapi kandidat berdasarkan kriteria tersebut (Wawancara tim penjaminan mutu sekolah SD: 79 – 84, halaman 348).

(3) Membangun hubungan antar personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan tim penjaminan mutu sekolah, pembahasan tentang membangun hubungan antar personil dalam organisasi yang akan melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa pada dasarnya bekerjasama merupakan budaya di sekolah, karena setiap personil memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas, dan ada pendelegasian tugas dari kepala sekolah bila kepala sekolah tidak dapat melaksanakan tugasnya, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah sebagai berikut:

Saling bersinergi sih pak mohon maaf untuk ibu kepala sekolah kadang kan kita berbenturan dengan jadwal dia, kepala sekolah kepala sekolah dan ketua tadi itu kalau ibu melihatnya bagaimana ketika kegiatan berbenturan dengan jadwal secara otomatis kan nggak bisa secara langsung terlibat jadi ya otomatis diambil alih oleh ketua seperti itu, ada pembagian tugas yang jelas. (Wawancara tim penjaminan mutu sekolah SD: 87 – 93, halaman 348).

c) Wawancara dengan Guru

(1) Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah membentuk kepanitiaan yang dituangkan dalam surat keputusan yang dilengkapi dengan struktur organisasinya, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut: “ada dibentuk kepanitiaan di SK kan, ada ketua, bendahara dan ya bidang” (Wawancara guru SD: 43 – 44, halaman 352).

(2) Penentuan personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang penentuan personil dalam organisasi untuk melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa Kepala sekolah yang menentukan kandidat personil inti dalam organisasi dengan melihat pengalaman, namun penentuan dilakukan melalui musyawarah, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

ibu tuh menunjuk guru-guru yang dianggap beliau mampu di bidangnya kemudian juga guru-guru senior juga dilibatkan karena pengalaman yang banyak tadi bisa mengerakkan guru-guru yang senior pak. . . . biasa dipanggil dulu rembukan, biasa juga ada pengawas pak...Ibu kepala sekolah sudah memetakan guru kelas perjenjangnya (Wawancara guru SD: 47 – 54, halaman 352).

(3) Membangun hubungan antar personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang membangun hubungan antar personil dalam organisasi yang akan melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa guru saling bersinergi satu dengan yang lainnya, dan komunikasi telah terjalin dengan baik, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut: “kami tuh pak bisanya saling melengkapi dan bekerjasama, ada yang bisa membantu yang nga bisa.. yang penting di sampaikan butuh bantuan apa? Pasti ada temen yang bantu.” (Wawancara guru SD: 59 – 61, halaman 352).

4) SMP Negeri 36 Samarinda

a) Wawancara dengan Kepala Sekolah

(1) Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah membentuk kepanitiaan melalui rapat atau musyawarah yang selanjutnya di tuangkan dalam surat keputusan kepala sekolah, dengan rincian tugas dan fungsi setiap personil dan tersusun dalam bentuk struktur organisasi, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP sebagai berikut:

kami memang sebelumnya itu membentuk tim pak semacam kepanitiaan, e terkait dengan peningkatan mutu guru di sekolah, kemudian dari e dari tim itu kami mengadakan rapat walau ia sebelumnya tim itu dibentuk dengan hasil rapat jadi Tim itu dibentuk dalam rapat kemudian setelah tentukan guru-guru yang akan ikut terlibat di pembelajaran di sekolah penggerak itu diikutkan Bimtek jadi

Bimtek kemarin itu ada bintang yang dilaksanakan oleh Kementerian kurang lebih 8 hari, tim dalam sk itu kan ada tupoksinya, ada sebagai ketua bendahara, sekretaris dan bagian-bagian didalamnya. (Wawancara kepala sekolah SMP: 192 - 201, halaman 359).

(2) Penentuan personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang penentuan personil dalam organisasi untuk melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa Kepala sekolah yang menentukan personil inti dalam organisasi, dengan memberikan kesempatan setiap guru secara bergiliran untuk memimpin tim sebagai bentuk melatih berorganisasi, pengawas dan komite juga terlibat dalam tim pengembang mutu sekolah yang terbagi menjadi dua tim yaitu tim pengembang kurikulum dan pengembang sekolah. Penentuan personil dalam tim melalui musyawarah dengan melihat kompetensi guru, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP sebagai berikut:

banyak hal yang saya pertimbangkan selain mempunyai kelebihan di bidang tertentu, saya juga melihat sesuai kebutuhan (Wawancara kepala sekolah SMP: 208 – 210, halaman 360).

saya akan melihat dan saya minta untuk bergantian Jadi mungkin kalau di tahun ini sudah pernah menjadi ketua depan depan ganti lagi jadi sambil rolling lah sambil saya melatih mengajak teman-teman untuk bisa berorganisasi untuk bekerja, jadi ada khusus tim pengembang mutu sekolah ya TPMPs ada itu, disitu saya libatkan pengawas, komite. (Wawancara kepala sekolah SMP: 220 – 226, halaman 360).

tim ada dua jadi di di situ ada pengembang kurikulum dan pengembangan sekolah di dalam tim peningkatan mutu sekolah itu personnya yang saya ambil dari mana-mana itu saya ambil dari teman-teman yang kompeten di situ dan juga dari hal-hal punya latar

belakang yang lebih lah dibandingkan yang umumnya guru, (Wawancara kepala sekolah SMP: 241 – 245, halaman 360)

saya buat SK, misalnya saya punya satu kegiatan supaya bekerja maka ada SK terjadi jadi itu apa awalnya bekerja itu ada SK, sk dan personilnya itu kita bentuk dalam rapat, (Wawancara kepala sekolah SMP: 229 – 239, halaman 360).

(3) Membangun hubungan antar personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang membangun hubungan antar personil dalam organisasi yang akan melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa komunikasi antar guru telah terjalin dengan harmonis, dan guru sudah saling bersinergi antara satu dengan yang lainnya, dan kepala sekolah tinggal memetakan sesuai dengan kompetensi gurunya sehingga semua guru akan memiliki peran sesuai dengan kompetensinya, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP sebagai berikut:

kalau komunikasi sesama teman itu alhamdulillah mereka saling membantu, saling mengisi kalau ada kendala-kendala apa mereka saling sharing, (Wawancara kepala sekolah SMP: 260 – 262, halaman 361).

jadi dalam kondisi yang lebih yang lebih luas artinya disekolah itu budaya komunikasi sudah bagus. tidak ada blok-blok jadi saya mau ngambil dari sana dari mana dari mana itu mereka oke aja masuk aja tinggal saya melihat aja Oh ini kayaknya mampunya di sini duduk di sini di sini di sini ada kegiatan kegiatan-kegiatan seperti itu tapi intinya mereka saling saling bekerja sama bagus kerjasama, (Wawancara kepala sekolah SMP: 268 – 275, halaman 361).

b) Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah

(1) Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah membentuk kepanitiaan dan menunjuk langsung personilnya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, yang kemudian dituangkan dalam surat keputusan kepala sekolah dan dilengkapi dengan urai tugas dan fungsi dari setiap personil, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah SMP sebagai berikut: “ pembentukan langsung itu langsung dari kepala sekolah dengan memperhatikan tugas yang diberikan dan skill yang dimiliki seperti itu. dalam SK pak, tugas dan fungsinya di jelaskan di situ” (Wawancara wakil kepala sekolah SMP: 54 – 67, halaman 367).

(2) Penentuan personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang penentuan personil dalam organisasi untuk melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa personil dalam organisasi disusun langsung oleh kepala sekolah, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah SMP sebagai berikut: “Penentuan personil dalam organisasi langsung dibentuk oleh kepala sekolah melalui rapat, dan ditunjuk untuk bergantian” (Wawancara wakil kepala sekolah SMP: 60 – 61, halaman 367)

(3) Membangun hubungan antar personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang membangun hubungan antar personil dalam organisasi yang akan melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah melakukan rapat koordinasi dan berdiskusi untuk penyamaan persepsi. Hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah SMP sebagai berikut: “dengan mengadakan rapat kecil yang mana disana dibangun persamaan visi dan target yang ingin dicapai dengan melakukan diskusi. Guru di sini komunikasinya berjalan baik dan saling mendukung , kompaklah seperti itu“. (Wawancara wakil kepala sekolah SMP: 64 – 67, halaman 367).

c) Wawancara dengan Guru

(1) Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah menyusun kepanitiaan sesuai dengan kebutuhan kegiatannya, kepanitiaan di tuangkan dalam surat keputusan kepala sekolah yang dilengkapi dengan uraian tugas dan fungsi setiap personil, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru SMP sebagai berikut: “menurut saya untuk bentuk pengorganisasian disusun sesuai kebutuhan dan jenis tujuan yang ingin dicapai untuk setiap kegiatan. Dibentuk organisasinya sk sk nya itu lengkap dengan dengan tugas dan rinciannya“. (Wawancara guru SMP: 53 – 56, halaman 372).

(2) Penentuan personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang penentuan personil dalam organisasi untuk melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah menunjuk tim inti dengan melihat kompetensi yang dimiliki guru, kemudian tim inti melalui rapat atau musyawarah penentuan ketua dan wakilnya, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru SMP sebagai berikut:

biasanya sih kalau ibu Kepala sekolah itu pembentuknya secara langsung ya, kepala sekolah dengan memberikan tugas sesuai dengan kemampuan yang dimiliki . . . habis itu baru ditentukan atau pengorganisasian Siapa ketua wakil nya itu di ditunjuk langsung dan di apa namanya dirapatkan dikoordinasikan lagi ke TIM, biasa ibu tu tunjuk tim, nanti di tim itu baru dirapatkan siapa ketua karena KS sudah tau di tim itu skillnya sudah tahu nih kayaknya untuk ini sesuai dengan skill apa namanya kompetensi masing-masing, (Wawancara guru SMP: 59 – 73, halaman 372).

(3) Membangun hubungan antar personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang membangun hubungan antar personil dalam organisasi yang akan melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah mengadakan rapat untuk melakukan diskusi dan penyamaan persepsi, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru SMP sebagai berikut: "biasanya ibu dengan mengadakan rapat yang mana disana dibangun persamaan persepsi tujuan yang ingin dicapai dengan kemudian ada melakukan diskusi juga dengan guru-guru." (Wawancara guru SMP: 76 – 80, halaman 372 - 373).

5) SMA Negeri 8 Samarinda

a) Wawancara dengan Kepala Sekolah

(1) Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah menyusun kepanitian yang di tuangkan dalam surat keputusan kepala sekolah yang di lengkapi dengan uraian tugas dan fungsi setiap personil, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA sebagai berikut:

di dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan pasti ada lagi panitia kecil yang memang menangani suatu kegiatan atau beberapa kegiatan dan itu akan melihat e Kegiatan apa yang akan dilaksanakan seberapa selangnya Seberapa lama kegiatan yang dilakukan. Dan kepanitian itu kami buat SK lengkap dengan tugas dan fungsinya. (Wawancara kepala sekolah SMA: 120 – 125, halaman 379).

(2) Penentuan personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang penentuan personil dalam organisasi untuk melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah menentukan personil inti dengan melihat potensi guru, kepala sekolah juga telah memetakan potensi guru yang ada di sekolah sehingga mudah untuk pendelegasian tugas yang berfungsi personil penggerak, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA sebagai berikut:

akan melihat potensi, potensi-potensi personal dari ini jadi bisa apa yang kira-kira bisa menangani masalah ini, berhubungan dengan banyak melibatkan IT maka kita pasti akan memilih mereka yang IT nya bagus . . . personil inti yang lainnya pasti semuanya akan mendukung semuanya pasti akan bekerjasama itu tetapi yang harus mereka yang memang pas di bidang itu . . . koordinator yang mengurus Project karena terus terang saja kalau tidak pakai perpanjangan tangan gitu kewalahan juga kepala sekolah handle itu, jadi koordinator project yang akan selalu berkoordinasi dan sifatnya kolaborasi hanya untuk menggerakkan ini mewakili satu tim yang sebagai motornya gitu, (Wawancara kepala sekolah SMA: 129 – 150, halaman 380).

(3) Membangun hubungan antar personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang membangun hubungan antar personil dalam organisasi yang akan melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah membangun hubungan antar personil melalui rapat koordinasi dan juga melalui group media sosial, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA sebagai berikut:

sekarang ya kita buat selalu rapat koordinasi menjelaskan apa tujuannya apa yang harus kita lakukan untuk mencapai itu, kemudian ada WA grup ini Setiap kegiatan itu WA groupnya, misalnya project ada tim project ada groupnya, (Wawancara kepala sekolah SMA: 153 – 158, halaman 380).

b) Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah

(1) Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah menyusun kepanitiaan dengan

wakil kepala sekolah bidang kurikulum sebagai ketua, dan personil diutamakan guru yang memiliki kompetensi di bidang teknologi informasi, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah sebagai berikut:

kepanitiaannya ada Pak untuk mutu guru itu kepanitiaan itu selalu lu saya kan kurikulum saya ada di depan sebagai ketuanya gitu, kemudian kepanitiaan ini karena sekolah penggerak yang dituntut adalah orang-orang yang IT nya bagus, dan mereka bisa nanti mendesiminasikan IT kepada guru-guru yang lainnya Nah itu kami di sini ini (Wawancara wakil kepala sekolah SMA: 108 – 113, halaman 388).

(2) Penentuan personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang penentuan personil dalam organisasi untuk melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah membentuk kepanitiaan untuk mendukung program sekolah penggerak, dengan melihat kompetensi guru dalam bidang teknologi informasi sebagai personil inti, sehingga lebih banyak guru muda yang terlibat, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah sebagai berikut:

guru honor yang masih baru itu, direkrut semua oleh Kepala Sekolah karena IT mereka lumayan bagus, jadi mereka kedepannya istilahnya mereka yang akan mendesiminasikan kepada kita yang tua-tua jadi misalnya kita ndak mengerti bagaimana kita akan menanyakan kepada mereka mungkin mereka yang akan menjadi panitianya untuk sekolah penggerak di kelas 10 itu terutama guru-guru muda yang masih baru Kalau kami kan sudah senior betul ya pak Tinggal berapa tahun lagi pensiun mereka ini mereka ini golongannya masih 3B 3C dan anak-anak yang masih baru honor yang jelas IT nya piawai dari guru-guru yang senior (Wawancara wakil kepala sekolah SMA: 116 – 128, halaman 388-389).

(3) Membangun hubungan antar personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang membangun hubungan antar personil dalam organisasi yang akan melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah melakukan rapat koordinasi melalui ketua tim, dan kepala sekolah sebagai penggerak, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah sebagai berikut:

di sini nanti ada koordinator per-per subnya, koordinasi nya nanti lewat ketua-ketua ke bawah ke koordinator yang mana Belum selesai, Yang mana sudah selesai . . . Memang sebagai promotor utama harus kepala sekolah artinya yang menjadi panutan menjadi pimpinan menjadi contoh yang terbaik kita tinggal mengikuti (Wawancara wakil kepala sekolah SMA: 135 – 144, halaman 389).

c) Wawancara dengan Guru

(1) Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa sesuai dengan program sekolah penggerak yang dilibatkan sepenuhnya hanya guru kelas 10, sedangkan guru lainnya hanya mendapatkan sosialisasi tentang sekolah penggerak. Kepala sekolah telah membentuk tim dari guru-guru yang memiliki potensi dan bertanggung jawab, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

yang dilibatkan sepenuhnya adalah guru kelas 10 walaupun ada beberapa guru dari kelas 11, yaitu memang dilibatkan saya tau bahwa itu adalah salah satu tujuan adalah menginformasikan dan

mensosialisasikan pada kami yang di kelas 11 dan kelas 12. Yang saya tau pembentukan tim awal itu di sesuaikan dengan kurikulum sekolah penggerak nya . . . penilaian beliau terhadap ketua projeknya dan sebagainya di sesuai dengan kemampuan teman-teman . . . sejauh ini ibu juga melihat ada beberapa projek yang sudah dikerjakan oleh teman-teman terkait dengan sosial dan sains, . . . saya lihat mereka bekerja dengan penuh tanggung jawab dan proyek nya itu berjalan dengan lancar, sesuai dengan tugasnya yang dituangkan dalam SK kepanitiaan (Wawancara guru SMA: 85 – 114, halaman 396).

(2) Penentuan personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang penentuan personil dalam organisasi untuk melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa penentuan tim melalui rapat atau musyawarah, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

setahu saya biasanya rapat dulu, pada waktu itu kan saya tidak terlibat pak, biasanya dirapatkan baru ditawarkan kepada teman-teman siapa yang bersedia handle atau apa kalau tidak bersedia maka kepala sekolah akan menunjuk berdasarkan sesuai kompetensi yang mungkin bisa memenuhi itu. (Wawancara guru SMA: 117 – 121, halaman 396).

(3) Membangun hubungan antar personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang membangun hubungan antar personil dalam organisasi yang akan melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah selalu membangun hubungan dua arah dan memantau proses yang berjalan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

ya yang saya lihat seperti itu, jadi beliau memantau terus setiap kali ada rapat kecil pasti beliau selalu mengkomunikasikan kalau ada

kendala atau kendala, yang saya lihat dari teman-teman seperti itu, selalu ada komunikasi dua arah antara beliau dengan teman-teman, seperti itu. (Wawancara guru SMA: 125 – 130, halaman 397).

3. Pengarahan kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di sekolah penggerak

Pada bagian ini akan disajikan hasil temuan wawancara terkait dengan pengarahan kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di sekolah penggerak terhadap tiga informan pada setiap sekolah.

6) SD Negeri 008 Samarinda Seberang

a) Wawancara dengan Kepala Sekolah

(1) Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang mengkomunikasikan tujuan yang hendak di capai dalam program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa tujuan program disampaikan di awal melalui rapat, yang selanjutnya menentukan jadwal dan pembuatan materi kegiatan dan setelah tiga bulan akan dilakukan evaluasi, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SD sebagai berikut:

awalnya adalah saya menentukan dulu e penjadwalan dari tujuan-tujuan itu kapan mulai kita lakukan, kemudian meminta laporan dari masing-masing itu untuk membuat materi-materi yang akan mereka lakukan dalam 3 bulan kedepan . . . ketika rapat awal kalau kita mas kalau kita masih awal, kita hanya menyampaikan tujuannya saja Nanti setelah 3 bulan baru kita akan mengadakan evaluasi mana yang sudah tercapai, mana yang belum itulah yang kan kita reschedule ulang. (Wawancara kepala sekolah SD: 180 - 191, halaman 342).

(2) Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi yang akan melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa memberikan motivasi merupakan hal utama yang harus dilakukan, kemudian dengan selalu menanyakan progres kegiatan yang dilaksanakan dan memberikan dukungan kepada mereka, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SD sebagai berikut:

Tentu saja memotivasi guru kalau menurut saya adalah hal yang nomor satu saya lakukan, . . . saya selalu menanyakan dan memberikan motivasi terutama dengan cara memberikan dukungan kepada mereka, Ayo udah belum ini dilakukan, nah itu yang selalu saya lakukan ke mereka terus mendukung mereka. (Wawancara kepala sekolah SD: 195 – 202, halaman 342).

(3) Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang mengajak personil untuk bekerja sesuai standar pada pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa sekolah telah memiliki standar untuk setiap kegiatan yang kan dilakukan dan kepala sekolah akan melihat hasil kerjanya, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SD sebagai berikut: “Tentunya kita telah memiliki standar . . . ketika mereka sudah bisa melakukan itu, mana saya lihat bukti fisiknya.” (Wawancara kepala sekolah SD: 207 – 214, halaman 343).

(4) Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi yang melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah mengidentifikasi potensi guru sehingga mudah mengidentifikasi kesulitan yang akan dihadapi, maka kepala sekolah memaksimalkan potensi gurunya dengan memetakan tugas dan tanggung jawab berdasarkan kompetensinya, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SD sebagai berikut:

kebetulan juga kita disini bukan sebentar ya jadi kita sudah tau justru karena saya sudah mengetahui potensi2 inilah makanya e..saya selalu apanamanya menentukan orang-orangnya ini siapa, kita sudah mengidentifikasi kesulitan apa itu sudah kita rangkum, jadi saya sudah tau nih, o guru ini yang kompeten di IT orangnya ini-ini, oh.. orang kompeten dalam hal lingkungan ini, dalam kemasyarakatan pun ada sendiri, nanti berhubungan dengan masyarakat dan sebagainya, itu memang sudah kita petakan seperti itu. (Wawancara kepala sekolah SD: 217 – 228, halaman 343).

b) Wawancara dengan Tim Penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah

(1) Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan tim penjaminan mutu sekolah, pembahasan tentang mengkomunikasikan tujuan yang hendak di capai dalam program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah menyampaikan tujuan yang hendak dicapai disaat rapat khusus kegiatan atau saat kegiatan KKG sekolah, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah sebagai berikut: “ibu biasanya menyampaikan melalui

kegiatan KKG kami, atau dirapat khusus kegiatan.” (Wawancara tim penjaminan mutu sekolah SD: 97 – 98, halaman 348).

(2) Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan tim penjaminan mutu sekolah, pembahasan tentang pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi yang akan melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah selalu memberikan dukungan kepada guru dengan menanyakan progress dan kendala setiap kegiatan serta memberikan solusi, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah sebagai berikut: “ibu kepala sekolah selalu memberikan dukungan mendorong guru mampu, selalu di tanya kenapa ko begini ayo coba ini.” (Wawancara tim penjaminan mutu sekolah SD: 102 – 103, halaman 348).

(3) Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan tim penjaminan mutu sekolah, pembahasan tentang mengajak personil untuk bekerja sesuai standar pada pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah melakukan pendekatan melalui kelompok kecil di dalam kepanitian dengan menanyakan progress dan kendala serta mengingatkan standar prosedur yang harus di lakukan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan Tim

penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah sebagai berikut: “Pendekatan per kelompok kecil di dalam kepanitiaan selalu menanya bagaimana, kenapa, ada masalah apa, beliau mengingatkan seharusnya begini loh” (Wawancara tim penjaminan mutu sekolah SD: 107 – 109, halaman 348).

(4) Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan tim penjaminan mutu sekolah, pembahasan tentang pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi yang melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah pada setiap rapat selalu mengajak seluruh guru dan memberikan motivasi serta dukungan kepada seluruh guru untuk mengembangkan atau mengoptimalkan kompetensi yang dimiliki, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah sebagai berikut:

kalau setiap rapat selalu melibatkan semua guru dan selalu memberikan motivasi serta memberikan dukungan kepada kami untuk saling membantu, seperti yang punya kemampuan lebih di libatkan membantu teman-teman yang lain gitu (Wawancara tim penjaminan mutu sekolah SD: 113 – 117, halaman 348).

c) Wawancara dengan Guru

(1) Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang mengkomunikasikan tujuan yang hendak di capai dalam program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa tujuan yang ingin dicapai telah disampaikan disaat rapat

kepada seluruh guru, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut: “disampaikan pak waktu rapat-rapat, tujuannya sih disesuaikan dengan kebutuhan sekolah misalnya untuk sekolah penggerak” (Wawancara guru SD: 65 – 67, halaman 352).

(2) Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi yang akan melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah selama proses kegiatan berlangsung selalu mengawasi dan mengevaluasi, disaat yang bersamaan kepala sekolah memberikan motivasi dan dukungan kepada guru, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

memberikan evaluasi dan motivasi juga, kan setelah kegiatan pasti dievaluasi terus selama kegiatan itu kan kepala sekolah rajin mengevaluasi kami memberikan semangat dalam melaksanakan program-program tersebut, dan memantau lah istilahnya (Wawancara guru SD: 77 – 80, halaman 352-353).

(3) Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang mengajak personil untuk bekerja sesuai standar pada pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa saat rapat koordinasi, kepala sekolah menjelaskan tugas dan fungsi setiap personil sesuai standar yang tertuang dalam petunjuk

teknis, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut: “dijelaskan dalam rapat, tugas setiap orang yang telah tertuang dalam SK kepanitiaan dan ibu selalu mengajak melihat juknis yang ada.” (Wawancara guru SD: 84 – 86, halaman 353).

(4) Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi yang melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah memahami potensi guru-gurunya, sehingga kepala sekolah dapat menunjuk salah satu guru untuk menjadi koordinator, serta melibatkan gurunya secara aktif dalam kegiatan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut: “kepala sekolah menunjuk salah satu dari guru kelas untuk mengkoordinir, saya melihat keaktifan guru yang lain untuk menyelesaikan tugas/tujuan dalam sekolah penggerak, ibu itu paham dengan kemampuan teman-teman”. (Wawancara guru SD: 91 – 95, halaman 353).

7) SMP Negeri 36 Samarinda

a) Wawancara dengan Kepala Sekolah

(1) Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang mengkomunikasikan tujuan yang hendak di capai dalam program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa tujuan program disampaikan melalui sosialisasi dan rapat tim, serta saat bimbingan teknis, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP sebagai berikut:

Jadi pertama kami memang sosialisasi dulu bahwa sekolah kita ditunjuk sebagai sekolah penggerak setelah itu kami rapat tim . . . setelah guru-guru kami diadakan mendapatkan Bimtek jadi rumusan ini menetapkan rumusan ini setelah guru-guru itu mendapatkan Bimtek tentang KOS (Wawancara kepala sekolah SMP: 287 – 294, halaman 361-363).

(2) Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi yang akan melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah memberikan arahan, dukungan, motivasi serta penghargaan sebagai bentuk stimulus kepada guru, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP sebagai berikut:

yang pasti ada arahan dari saya ya, ada arahan dari kepala sekolah, . . . sehingga guru-guru ini juga perlu di support dari berbagai macam lah gitu, . . . di akhir kegiatan saya apa ada memberi reward walaupun hanya berupa ucapan terima kasih, gitu apa apa-apa walaupun hanya sedikit kalau ada bisa yang kita bagi kita bagi, gitu kan jadi seperti itu motivasi saya buat temen-temen yang dijalankan. (Wawancara kepala sekolah SMP: 298 – 311, halaman 362).

(3) Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang mengajak personil untuk bekerja sesuai standar pada pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa setiap program memiliki petunjuk teknis yang di jadikan pedoman untuk melaksanakan kegiatan, petunjuk teknis ini disosialisasikan terlebih dahulu kepada seluruh personil tim. Kepala sekolah juga mengajak berdiskusi seluruh personil untuk mendapatkan *best practice* berdasarkan pengalaman setiap personil, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP sebagai berikut:

kita bekerja kan biasanya ada juknis, yang dijelaskan ke teman-teman melalui rapat atau pertemuan khusus untuk membahas program yang akan dilaksanakan, sambil berdiskusi mencari contoh pelaksanaannya kan gitu banyak guru yang sudah pengalaman, tentunya pengalaman yang berbeda tadi ada yang terbaik atau termudah untuk di contoh gitu pak. (Wawancara kepala sekolah SMP: 315 – 321, halaman 362).

(4) Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi yang melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah sangat menghargai kelebihan setiap personil, potensi dan kelebihan setiap guru telah diidentifikasi dan dipetakan oleh kepala sekolah, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP sebagai berikut:

Saya menghargai teman-teman yang punya kelebihan tidak sebagai guru saja contoh ada guru b. indonesia yang punya latar belakang menyanyinya bagus, eskul futsal tidak mesti guru olah raga ada guru Ipa. (Wawancara kepala sekolah SMP: 326 – 330, halaman 362).

b) Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah

(1) Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang mengkomunikasikan tujuan yang hendak di capai dalam program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah melakukan sosialisasi dan memberi arahan tentang tujuan yang ingin dicapai, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah SMP sebagai berikut: “kalau memberikan arahan ya mungkin bisa dikatakan seperti itu biasanya kepala sekolah itu melakukan sosialisasi terlebih dahulu” (Wawancara wakil kepala sekolah SMP: 71 – 73, halaman 367).

(2) Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi yang akan melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah mengadakan rapat untuk memberikan dukungan serta melakukan evaluasi terhadap kegiatan yang telah dilaksanakan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah SMP sebagai berikut: “mengumpulkan personil untuk rapat dalam organisasi yang dibentuk, ibu

akan memberikan support ke teman-teman sambil mengevaluasi terhadap kegiatan yang berkaitan.” (Wawancara wakil kepala sekolah SMP: 82 – 84, halaman 368).

(3) Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang mengajak personil untuk bekerja sesuai standar pada pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa sekolah memiliki petunjuk teknis dan telah disosialisasikan sebagai pedoman pelaksanaan setiap kegiatan atau program. Hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah SMP sebagai berikut:

kalau juknis itu biasanya sih itu langsung dari pusat atau dinas pendidikan misalkan seperti ujian semester atau ujian sekolah itu sudah ada langsung juknis kepada sekolah-sekolah kami sebagai panitia pastinya berpedoman terhadap juknis tersebut, juknis tersebut untuk melaksanakan kegiatan itu. (Wawancara wakil kepala sekolah SMP: 88 – 93, halaman 368).

(4) Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi yang melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah mengidentifikasi dan memetakan potensi guru, serta memberikan kesempatan setiap guru untuk dapat mengembangkan potensi yang

dimiliki, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah SMP sebagai berikut:

pastinya kepala sekolah melihat dari masing-masing kami itu, Di mana letak skill atau kemampuan nya lalu kami diarahkan ke sebagian skill kami seperti itu, contohnya seperti dikatakan pelajaran bahasa Indonesia di sini ada pelatihan ini mengenai bahasa Indonesia atau tentang bahasa Pasti orang yang dilihat terlebih dahulu skill seseorang tersebut telah ini lain yg cocok untuk diikuti agar bisa dikembangkan seperti itu atau lomba sering itu karena KS kami termasuk gesit untuk Update informasi, apalagi dalam mengembangkan Sekolah kami (Wawancara wakil kepala sekolah SMP: 97 – 106, halaman 368).

c) Wawancara dengan Guru

(1) Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang mengkomunikasikan tujuan yang hendak di capai dalam program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah melakukan sosialisasi untuk memberi gambaran tujuan kegiatan, dan penunjukan penanggung jawab kegiatan, serta mengadakan pelatihan atau bimbingan teknis untuk kegiatan yang baru, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru SMP sebagai berikut:

Proses mengkomunikasikan tujuan yang ingin dicapai biasa ibu dengan diawali dengan sosialisasi . . . memberikan gambaran terhadap tujuan tersebut dan sekiranya bisa diikuti dengan apa namanya pemberian tanggung jawab kalau misalkan itu terkait dengan hal-hal yang baru biasanya ibu akan mengarah ke pelatihan (Wawancara guru SMP: 84 – 90, halaman 373).

(2) Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi yang akan melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah melakukan rapat koordinasi dengan tim, untuk memberikan dukungan serta melakukan evaluasi terhadap kegiatan yang telah berjalan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru SMP sebagai berikut: “Dengan cara mengumpulkan personil dalam organisasi yang dibentuk untuk diberikan support dan evaluasi terhadap kegiatan yang berkaitan.” (Wawancara guru SMP: 99 – 101, halaman 373).

(3) Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang mengajak personil untuk bekerja sesuai standar pada pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa sekolah telah memiliki petunjuk teknis untuk setiap kegiatan, petunjuk teknis ini di sosialisasikan untuk dijadikan pedoman pelaksanaan kegiatan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru SMP sebagai berikut:

Standar kerja biasanya sih itu langsung dari pusat atau dinas pendidikan . . . kami sebagai panitia pastinya berpedoman terhadap juknis tersebut, juknis tersebut untuk melaksanakan kegiatan itu. Biasanya kepala sekolah akan memberikan juknis tersebut ke personil untuk diikuti. (Wawancara guru SMP: 104– 110, halaman 373).

(4) Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi yang melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah memetakan potensi yang dimiliki setiap guru, dan sangat mendukung untuk setiap guru untuk dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya dengan mengadakan kegiatan seperti workshop pembelajaran berbasis IT, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru SMP sebagai berikut:

kepala sekolah sangat mendukung untuk guru-guru yang punya potensi di IT Apalagi kemarin kayak CPNS kemarin, ada potensi yang kita masukkan ke tim itu diarahkan dan bahkan guru-guru yang lain pun yang tidak menguasai itu sekarang juga sudah diarahkan untuk bisa menguasai IT dengan mengadakan workshop. Kemaren kita mengadakan workshop pembelajaran berbasis IT (Wawancara guru SMP: 116 - 124, halaman 373 - 374).

8) SMA Negeri 8 Samarinda

a) Wawancara dengan Kepala Sekolah

(1) Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai dalam program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah mengadakan rapat koordinasi untuk berdiskusi memahami pedoman kegiatan, selanjutnya kepala sekolah hanya tinggal mengingatkan tujuan yang ingin dicapai, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA sebagai berikut:

kita awalnya pasti rapat koordinasi kita punya Pedoman, apa yang kita lakukan secara dokumen, Jelaskan secara rinci, pertanyaan kita buka

sesi pertanyaan, kita buka mereka yang ingin memberi masukan, apa ada ide yang ada di awal, nanti setelah itu di lanjutnya itu kan ada kontrol untuk mengingatkan tujuan yang seharusnya atau yang ingin kita capai seperti itu. (Wawancara kepala sekolah SMA: 164 – 170, halaman 380 - 381).

(2) Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi yang akan melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah memaparkan tujuan dari kegiatan yang akan dilakukan dan mengajak berdiskusi guru untuk menyamakan persepsi, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA sebagai berikut: “saya Memaparkan tujuan dan menawarkan saran dan masukan, didiskusikan diawal agar satu pemahaman atau persepsi.” (Wawancara kepala sekolah SMA: 174 – 177, halaman 381).

(3) Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang mengajak personil untuk bekerja sesuai standar pada pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa sekolah telah memiliki standar operasional dan telah di sosialisasikan, selanjutnya kepala sekolah mengawasi melalui supervisi dan melakukan koordinasi secara berkala, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA sebagai berikut:

Harus sesuai dengan standar operasional yang telah ditentukan, Melalui penyampaian awal dan proses selama kegiatan melalui supervisi, Secara umum mengikuti standar yang telah ditetapkan. Dengan terus berkoordinasi baik melalui rapat umum maupun supervisi individual. (Wawancara kepala sekolah SMA: 180 – 184, halaman 381).

(4) Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi yang melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah melakukan identifikasi dan pemetaan kompetensi guru, sehingga mudah menentukan personil untuk pekerjaan tertentu, sesuai dengan kegemarannya, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA sebagai berikut:

ya tapi hari-hari juga pasti akan terlihat siapa yang punya potensi lebih dimana gitu, . . . maka kita beri kesempatan yang bersangkutan untuk menghandel kegiatan apa kegiatan karena pasti akan terlihat, kelebihan masing-masing . . . melakukan sesuatu yang dia yang dia sukai gitu, jadi nggak masuk dalam bidangnya. (Wawancara kepala sekolah SMA: 188 – 200, halaman 381).

b) Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah

(1) Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang mengkomunikasikan tujuan yang hendak di capai dalam program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah mengadakan rapat koordinasi untuk menyampaikan tujuan program dan mendatangkan narasumber khusus

terkait program yang di jalankan, dan pengawasan dilakukan kepala sekolah selama proses melalui koordinator tim, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah sebagai berikut:

ibu itu selalu pertama rapat dulu Pak, rapat koordinasi nanti yang ke tim project-nya akan menyampaikan Apa yang dilakukan di dalam Project itu . . . nanti pada saatnya penentuan pemanggilan narasumber-narasumber ini, kita panggil lagi supaya nanti bisa memberikan ilmunya itu kepada anak-anak dan kepada tim, tim Project dan guru-guru yang memberikan dalam Project itu dipanggil disana hadir dan di sana dipraktekkan semuanya dan ibu selalu control nanti sampai mana kegiatan itu dan kepala sekolah mengontrolnya melalui koordinator project seperti itu pak (Wawancara wakil kepala sekolah SMA: 159 – 174, halaman 389 - 390).

(2) Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi yang akan melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa setelah melaksanakan kegiatan, kepala sekolah memberikan penghargaan ke pada para guru seperti pergi liburan bersama, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah sebagai berikut: “Setelah melaksanakan suatu kegiatan, diberikan penghargaan misalnya di bawa jalan pada saat libur yang membuat personilnya menjadi fresh kembali.” (Wawancara wakil kepala sekolah SMA: 178 – 180, halaman 390).

(3) Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang mengajak personil untuk bekerja sesuai standar pada pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa dalam surat keputusan kepala sekolah tentang kepanitian, terdapat uraian tugas dan fungsi setiap personil yang di jadikan acuan atau standar kerja setiap personil. Hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah sebagai berikut: “Kalau dalam SK itu ada masuk tugas-tugas ada semacam tugas kepanitiaan gitu hanya di dalam SK itu mirip-mirip saja seperti juknis Apa yang dilakukan koordinator ini Menyiapkan apa gitu” (Wawancara wakil kepala sekolah SMA: 183 – 186, halaman 390).

(4) Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi yang melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah memberikan reward atau penghargaan kepada guru yang memiliki potensi lebih berupa kesempatan untuk tampil pada kegiatan berikutnya, serta dibangun budaya untuk saling membantu atau bekerjasama, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah sebagai berikut:

Selalu melihat potensi guru-gurunya misalnya seperti anak-anak muda sekarang itu kan kepala sekolah merangkul sekali anak-anak yang baru . . . ibu selalu merangkul karena mereka mempunyai pengetahuan it yang bagus bisa diberikan suatu reward Ketika nanti

ada kegiatan kegiatan kita mereka yang tampil anak-anak muda yang bagus ini ini akan menyampaikan materi . . . ini seperti ini jadi memudahkan kita untuk bekerja, karena mereka membantu kepada ibu ibunya kepada bapak bapaknya (Wawancara wakil kepala sekolah SMA: 190 – 203, halaman 390).

c) Wawancara dengan Guru

(1) Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang mengkomunikasikan tujuan yang hendak di capai dalam program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah memberi arahan kepada guru secara langsung melalui rapat rutin, atau secara tidak langsung melalui group media sosial, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

kalau mengarahkan kami, kalau mengarahkan ada dua rasanya secara langsung maupun secara tidak langsung, secara langsung yaitu dengan rapat-rapat kecil kadang diskusi secara langsung, ibu sering datang ke ruang guru menanyakan perkembangannya menanyakan kendalanya apa . . . kalau yang tidak langsung itu karena ada grup, ada grup di WA itu setiap kali beliau ada informasi atau Ada apa yang perlu disampaikan beliau sampaikan di situ (Wawancara guru SMA: 137 – 148, halaman 397).

(2) Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi yang akan melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah selalu memberikan motivasi kepada gurunya dan memberikan contoh dengan mengirimkan video pembelajaran, hal ini ditunjang hasil wawancara

dengan guru sebagai berikut: “Motivasi selalu diberikan apa namanya kepada guru itu secara langsung maupun secara tidak langsung cara tidak langsung yaitu dengan mengirimkan video dan lain-lain itu adalah bagian dari motivasi kepada kami” (Wawancara guru SMA: 150 – 153, halaman 397).

(3) Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang mengajak personil untuk bekerja sesuai standar pada pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah selalu memberikan motivasi dan mengingatkan target kerja di saat rapat koordinasi, serta mengingatkan kode etik sebagai seorang guru. Hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

Selalu memberikan motivasi, nasehat mengingatkan target kerja di setiap rapat koordinasi, kadang ibu mengingatkan kode etik profesi guru, tugas mulia guru sebagai pendidik di dalam pertemuan dengan teman-teman guru (Wawancara guru SMA: 157 – 160, halaman 397).

(4) Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi yang melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah mengidentifikasi potensi guru dan memberi kesempatan kepada setiap guru untuk turut membantu sesuai kemampuan yang dimiliki, hal ini ditunjang

hasil wawancara dengan guru sebagai berikut: “setelah kita ngobrol ternyata beliau memiliki kemampuan lebih di bidang lain, memang ada beberapa teman seperti itu . . . ibu juga memanfaatkan kemampuan beliau untuk menunjang program ini” (Wawancara guru SMA: 165 – 170, halaman 397-398).

4. Pengawasan kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di sekolah penggerak

Pada bagian ini akan disajikan hasil temuan wawancara terkait dengan pengawasan kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di sekolah penggerak terhadap tiga informan pada setiap sekolah.

9) SD Negeri 008 Samarinda Seberang

a) Wawancara dengan Kepala Sekolah

(1) Pengawasan terhadap pelaksanaan program

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang pengawasan terhadap pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa pengawasan dilakukan selama proses berlangsung dengan selalu menanyakan kegiatan yang telah dilakukan dan memberikan motivasi serta stimulus kepada guru agar pelaksanaan tidak terlalu jauh dari perencanaannya, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SD sebagai berikut:

selama proses itu kita tetap mengadakan pengawasan kepada mereka sekaligus memberikan motivasi sekaligus memberikan stimulus seperti itu, jadi e.. kita selalu menanyakan untuk menghindari

jangan sampai program yang sudah ditentukan ini, rencana yang diputuskan itu sampai meleset terlalu jauh gitu. (Wawancara kepala sekolah SD: 233 – 238, halaman 343).

(2) Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah terus mengawal program walaupun telah terdapat jadwal evaluasi, kepala sekolah mengukur keberhasilan dengan melihat hasil kerja dan memberikan tindakan selama proses berlangsung, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SD sebagai berikut:

Jadi kalau memang kita bertujuan mencapai tiga hal jadi harus tetap saya kawal gitu, untuk evaluasi hasil baru nanti di 3 bulan kemudian. Tetapi selama proses pengawasan tetap kita lakukan.. oh ini ko belum dilakukan kenapa? Ada apa? Nah ini ko nga jadi.. kenapa? Supaya mereka jangan sampai di 3 bulan itu tiga-tiganya nga tercapai gitu loh mas. (Wawancara kepala sekolah SD: 241 – 246, halaman 343).

(3) Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah memberikan tindakan berupa koreksi selama proses berlangsung, yang kemudian di jadikan catatan khusus buat kepala sekolah sebagai bahan

evaluasi, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SD sebagai berikut:

pastinya saya melakukan koreksi , jadi seperti yang saya bilang tadi masalah hasil atau koreksi hasil itu di 3 bulannya, kalau koreksi kita selama proses menjadi catatan buat saya jadi di bulan pertama itu apa? di bulan kedua itu apa? di akhir di tiga bulan itulah baru saya sampaikan seperti itu. (Wawancara kepala sekolah SD: 250 – 255, halaman 344).

b) Wawancara dengan Tim Penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah

(1) Pengawasan terhadap pelaksanaan program

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan tim penjaminan mutu sekolah, pembahasan tentang pengawasan terhadap pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa pengawasan dilakukan selama proses berjalan, dan kepala sekolah selalu menanyakan kegiatan yang telah dilakukan oleh tim atau guru, serta guru juga selalu melaporkan progress atau hasil kegiatan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah sebagai berikut:

walaupun ada ketua panitia.. selama ini tetap ja sih pak, artinya nga dilepas begitu saja karena kan memang beliau sebagai penanggung jawab kecuali beliau berhalangan hadir seperti itu, jadi di setiap rapat2 tetap hadir kalau beliau tidak hadir pasti bertanya tadi apa yang dilakukan, artinya pasti memonitoring kegiatan yang kami lakukan, kami juga selalu melaporkan seperti itu (Wawancara tim penjaminan mutu sekolah SD: 123 - 129, halaman 349).

(2) Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan tim penjaminan mutu sekolah, pembahasan tentang pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan khususnya program peningkatan mutu

guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah melakukan pengukuran dengan menganalisis hasil kerja atau laporan kegiatan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah sebagai berikut: “Dengan menganalisis hasil kerja atau laporan kegiatan tersebut.” (Wawancara tim penjaminan mutu sekolah SD: 132 – 133, halaman 349).

(3) Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan tim penjaminan mutu sekolah, pembahasan tentang tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah hanya memberikan dorongan untuk memaksimalkan kegiatan yang dilaksanakan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah sebagai berikut: “kalau terkait tindakan kepala sekolah terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan biasanya dengan mendorong untuk meningkatkan kegiatan tersebut.” (Wawancara tim penjaminan mutu sekolah SD: 137 – 140, halaman 349).

c) Wawancara dengan Guru

(1) Pengawasan terhadap pelaksanaan program

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang pengawasan terhadap pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala

sekolah melakukan pengawasan selama proses pelaksanaan kegiatan, dengan selalu menanyakan kegiatan yang telah dilakukan atau memonitor progress kegiatan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

ibu tetap mengawasi. Tapi kami kan setiap ada kegiatan pak, kami selalu share foto di group, jadikan beliau dapat mengikuti perkembangannya, sambil menanyakan sampai mana ini sudah berjalan?, jadi beliau kadang memberi semangat, dukungan gitu kan.. (Wawancara guru SD: 100 – 104, halaman 353).

(2) Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah melihat hasil kerja guru, seperti meminta setiap guru membagikan informasi proses pembelajaran di group media sosial, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut: "Kepala sekolah meminta setiap guru kelas memposting pembelajaran di media sosial dari situ bisa dilihat apakah sudah sesuai dengan modul ajar yang dibuat" (Wawancara guru SD: 107 – 109, halaman 353).

(3) Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah melakukan

evaluasi dan menanyakan kendala yang dihadapi serta memberikan motivasi dan solusi, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut: “mengevaluasi sejauh mana kurikulum penggerak ini berjalan, menanyakan apa kendala yang dihadapi, memotivasi agar dapat mengatasi kendala itu” (Wawancara guru SD: 113 – 115, halaman 353).

10) SMP Negeri 36 Samarinda

a) Wawancara dengan Kepala Sekolah

(1) Pengawasan terhadap pelaksanaan program

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang pengawasan terhadap pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa pengawasan dilakukan selama kegiatan berjalan dengan menanyakan kendala atau kendala di lapangan. Namun evaluasi khusus kegiatan telah dijadwalkan oleh kepala sekolah, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP sebagai berikut:

saya percaya dengan panitia tapi tidak saya lepas begitu saja tapi sekali-sekali saya bertanya ada masalah apa kendalanya apa kita bahas sama-sama . . . Jadi ada jadwal kegiatan yang harus dievaluasi dari kegiatan itu, jadi evaluasi itu tidak harus di ujung tapi kalau memang itu kelihatan besar kegiatannya saya lakukan Mungkin beberapa tahap evaluasi . . . jadi saya tidak melepas saja tapi itu saya pantau dengan saya membuat jadwal evaluasi (Wawancara kepala sekolah SMP: 338 – 353, halaman 363).

(2) Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan

peneliti bahwa kepala sekolah telah memiliki standar target setiap kegiatan, target di bagi menjadi beberapa bagian berdasarkan waktu, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP sebagai berikut:

jadi kalau target saya bagi beberapa, tapi ujungnya tetap tujuan yang jadinya jadi target, kemudian ada standar . . . berarti kalau terpenuhi waktunya tadi dua bulan sudah kita lakukan, sebulan sudah tercapai 50% jadi ada target berdasarkan waktunya. (Wawancara kepala sekolah SMP: 356 – 368, halaman 363).

(3) Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah memberikan tindakan terhadap hasil pengukuran berupa koreksi atau masukan untuk mencapai target, atau memberikan perpanjangan waktu pelaksanaan kegiatan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP sebagai berikut:

kalau tindakan sesuai hasil evaluasinya atau targetnya.. kan kita selalu kontrol teman-teman, kendalanya apa atau masalahnya kita beri masukan, jadi target harus... ya artinya itu harus dilakukan walaupun walaupun molor mau jadi saya tetap meminta ini harus dilakukan walaupun waktunya lebih panjang, (Wawancara kepala sekolah SMP: 372 – 377, halaman 363).

b) Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah

(1) Pengawasan terhadap pelaksanaan program

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang pengawasan terhadap pelaksanaan

program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah melakukan pengawasan secara terus menerus selama proses kegiatan, dengan menanyakan kegiatan yang telah dilakukan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah SMP sebagai berikut:

Pastinya pengawasannya yaitu secara terus-menerus, terus-menerus menanyakan tentang update-an bagaimana sampai di mana pelaksanaannya sampai gimana rencana yang sudah dilakukan seperti itu sih, terus mengupdate informasi (Wawancara wakil kepala sekolah SMP: 111 - 114, halaman 368).

(2) Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah meminta laporan hasil kegiatan dan melakukan analisis berdasarkan hasil kerja tersebut, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah SMP sebagai berikut:

Sehubungan saya sebagai kurikulum maka kepala sekolah akan meminta laporan hasil dari kegiatan yang dilaksanakan. Dengan hasil laporan itu kepala sekolah bisa melihat dan mengukur sendiri. (Wawancara wakil kepala sekolah SMP: 117 – 120, halaman 368).

(3) Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan program peningkatan

mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah menyampaikan ke personil inti melalui rapat kecil, kemudian ada pendelegasian untuk meneruskan informasi yang disampaikan oleh kepala sekolah, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah SMP sebagai berikut:

disampaikan kepada pihak yang mungkin dianggap penting mungkin ke kurikulum dulu . . . kepada kepala sekolah tidak langsung ke semuanya dulu ada namanya rapat kecil, antara kepala sekolah dengan kurikulum, kepala sekolah dengan kepala misalnya lab komputer, Biasanya seperti itu sih nggak langsung, artinya ada pendelegasian gitu ya dari kepala sekolah mungkin ke panitianya atau wakilnya tadi ya (Wawancara wakil kepala sekolah SMP: 125 – 133, halaman 369).

c) Wawancara dengan Guru

(1) Pengawasan terhadap pelaksanaan program

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang pengawasan terhadap pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah melakukan pengawasan selama proses kegiatan berlangsung, dengan menanyakan progress, kebutuhan dan kendala yang dihadapi, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru SMP sebagai berikut:

kalau kepala sekolah pasti mengadakan pengawasan jadi misalkan dalam kegiatan seperti e... misalkan ujian tuh pasti kami ditanya ditanya dan prosedur nya langsung ke sana di-list apa saja yang dibutuhkan apa yang di e... yang menjadi kendala dan bagaimana. setelah kegiatan biasanya itu ditanya lagi sama ibu apa yang menjadi kendala trus bagaimana berjalannya optimal atau tidak. (Wawancara guru SMP: 129 – 136, halaman 374).

(2) Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah hanya melihat keterlaksanaan kegiatan dan kendala yang dihadapi, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru SMP sebagai berikut:

dalam bentuk terlaksana atau tidak ja , tidak ada target dalam persen2 gitu . . . ada kendala atau tidak. Karena sudah bertahun2 kan kita kegiatan kan pasti sama, tinggal ini bagaimana tinggal bereslah. (Wawancara guru SMP: 139 – 143, halaman 374).

(3) Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah melakukan koreksi dan menawarkan solusi, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru SMP sebagai berikut: “selama kegiatan biasanya itu ditanya lagi sama ibu apa yang menjadi kendala beliau langsung kasih saran, terus bagaimana berjalannya optimal atau tidak, beliau menawarkan solusi” (Wawancara guru SMP: 147 – 150, halaman 374).

11) SMA Negeri 8 Samarinda

a) Wawancara dengan Kepala Sekolah

(1) Pengawasan terhadap pelaksanaan program

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang pengawasan terhadap pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah melakukan pengawasan selama proses berlangsung melalui ketua tim dengan melihat progress dari laporan setiap bagian. Kepala sekolah selalu menanyakan kegiatan yang telah dilakukan, dan kepala sekolah akan mengambil alih peran apabila ada bagian yang tidak berjalan setelah ditinjau berdasarkan waktunya. hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA sebagai berikut:

kontrol saya ke yang namanya ke ketua tim itu, selalu ada kontrol dari kontrol sejauh mana Apa yang dilakukan gitu, (Wawancara kepala sekolah SMA: 210 – 211, halaman 381).

ketua lapor ke saya kan nanti saya akan menghandel langsung, sesuatu yang mungkin harus ada pada dasarnya itu nanti semuanya akan kerja tim semuanya saya cek juga, disini selalu saya cek juga selalu ada laporan-laporan dari bagian ini Kayaknya belum ada perkembangan nanti saya cek apa permasalahannya sudah sampai di mana maksudnya tetap saya kontrol tidak bisa dilepaskan ini kepada ketua tim karena secara sesama tim itu kan kadang untuk menyampaikan namanya hubungan secara individu menyampaikan kadang2 hawatir timbul konflik ini biasanya hal-hal yang ada saya yang lalu langsung menghandle seperti itu, (Wawancara kepala sekolah SMA: 215 – 227, halaman 382).

(2) Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah melihat hasil kerja selama proses dan

langsung memberikan tindakan yang diperlukan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA sebagai berikut:

kalau selama proses pasti terlihat Ya sudah berapa persen Berapa persentase persiapan suatu kegiatan . . . jadi selama proses itu sambil mengawasi, supaya jangan sampai nanti sudah sampai waktunya belum siap (Wawancara kepala sekolah SMA: 241 – 253, halaman 382).

jadi tidak bisa menunggu sampai hari terakhir pada saat pelaksanaan sudah ada pengawasannya disitupun sudah ada tindakan-tindakan yang diambil tindakan harus dilakukan kita harus lakukan, apalagi hal-hal yang perlu cepat (Wawancara kepala sekolah SMA: 255 – 259, halaman 382-383).

(3) Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa tindakan yang diberikan tergantung kegiatannya, bila memiliki target waktu maka pengawasan ketat akan dilakukan saat proses berjalan, namun jika tidak memiliki target waktu maka dapat dilakukan perpanjang waktu pelaksanaan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA sebagai berikut:

kita lihat lagi tergantung tergantung event-nya, tergantung event ya kalau ujian sekolah maka kita sudah harus kencang di pengawasan proses . . . kalau memungkinkan kita bisa mengundur waktu karena tidak ada waktu yang wajib kita bisa mengatur waktunya, . . . kegiatan-kegiatan yang tidak bisa ditunda maka kita harus kencang prosesnya gitu (Wawancara kepala sekolah SMA: 263 – 280, halaman 383).

b) Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah

(1) Pengawasan terhadap pelaksanaan program

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang pengawasan terhadap pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah melakukan pengawasan selama proses kegiatan berjalan secara tidak langsung, kepala sekolah hanya menanyakan kegiatan yang telah dilakukan dan apa kendalanya yang dihadapi, maka kepala sekolah dapat memberikan solusi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah sebagai berikut:

Pengawasan oleh Kepala Sekolah selalu pak mengawasi nya bukan seperti mengawasi Bagaimana gitu ya mengawasinya secara tidak langsung tapi paling tidak menanyakan bagaimana tadi kegiatannya ada kendala atau bagaimana atau Bagus kah terlaksana bagaimana, itu cara pengawasan beliau . . . nanti Ibu akan memberikan solusi si Oh ini Seharusnya dilaksanakan seperti ini, misalnya kita kurang Gimana caranya walaupun tidak menguasai secara langsung tetapi ketika kita terlibat dalam suatu apa ya suatu masalah suatu pelatihan begitu sebuah kegiatan ketika kita tidak bisa kita bertanya yang menjawabnya mengawasi secara tidak langsung gitu Pak (Wawancara wakil kepala sekolah SMA: 209 – 227 halaman 391).

(2) Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah selalu berpikir semua

kegiatan adalah sebuah proses yang perlu tahapan-tahapan untuk lebih baik. hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah sebagai berikut: “Kegiatan sudah dilaksanakan dengan baik walaupun masih ada kurangnya, tapi kepala sekolah selalu berpikir karena merupakan suatu proses yang nanti nya akan lebih baik” (Wawancara wakil kepala sekolah SMA: 230 – 232, halaman 391).

(3) Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah selalu memberikan arahan, memberikan contoh serta koreksi agar proses yang dilakukan itu benar sesuai pedoman, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah sebagai berikut:

Karena Ibu itu dia karena suatu proses ibu itu memandangnya suatu proses jadi tidak ada yang tidak sesuai Pak, jadi proses itu maksud saya itu misalnya ini mengerjakan seperti apa apa Misal kan ini belum sesuai dengan harapan kita tetapi nanti diarahkan, di berikan contoh seperti itu Kan jadi kita yang menangkap menangkap secara tidak langsung seperti anak-anak juga pak misalnya eh itu salah itu itu anak-anak langsung Down tapi misalkan diarahkan kamu jawab ini takut masuk salah ah ndak ndak ada yang salah ah nah proses pembetulan selalu ada ada nanti akhirnya suatu proses itu akan benar (Wawancara wakil kepala sekolah SMA: 236 – 247, halaman 391).

c) Wawancara dengan Guru

(1) Pengawasan terhadap pelaksanaan program

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang pengawasan terhadap pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah melakukan pengawasan selama proses berlangsungnya kegiatan dengan menanyakan progress dan kendala yang dihadapi, kemudian mengajak diskusi untuk mencari solusi. Kepala sekolah juga melakukan evaluasi pada setiap rapat rutin, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

Kalau pengawasan nga diakhir saja . . . beliau datang keruang guru pasti bertanya gmana perkembangannya atau kendala apa yang dihadapi pada saat ini . . . jadi ibu ngajak ngobrol dan kasih solusi juga dengan memberikan buku atau apanamanya tambahan wawasan baru . . . Kalau rapat2 rutin tim penggark itu mungkin bagian dari evaluasi secara resmi dari masing-masing guru pak. (Wawancara guru SMA: 175 – 188, halaman 398).

(2) Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah melihat hasil kerja dari laporan pencapaian target, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

Setahu saya, ibu melihatnya dengan evaluasi yang diadakan pada pertemuan atau rapat koordinasi.. dari diskusi tersebut biasa nya kan dilaporkan bagaimana target yang bisa dicapai, apa saja kendala yang dihadapi, kira2 cara mengatasinya sebaiknya bagaimana. (Wawancara guru SMA: 197 – 201, halaman 398).

(3) Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah selalu mengingatkan target waktunya setiap kegiatan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

yang saya dengar dari teman-teman karena projek itu ada timnya ada jangka waktunya, jadi misalnya bulan depan atau bulan ini tapi yang saya liat karena beliau kren sering mengunjungi kami sering berdiskusi dengan kami selalu mengingatkan, jadi di proses sebelum waktunya..ini kurang berapa minggu loh perkembangannya bagaimana progresnya gimana kendalanya ada dimana, setahu saya berjalannya lancar karena begitu pak. (Wawancara guru SMA: 207 – 215, halaman 398-399).

5. Kendala dan solusi kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di sekolah penggerak

Pada bagian ini akan disajikan hasil temuan wawancara terkait dengan kendala dan solusi kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di sekolah penggerak terhadap tiga informan pada setiap sekolah.

12) SD Negeri 008 Samarinda Seberang

a) Wawancara dengan Kepala Sekolah

(1) Faktor internal yang menjadi kendala

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang faktor internal yang menjadi kendala pelaksanaan

program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kendala pasti ada, yang menjadi kendala dari internal adalah motivasi dan keterbatasan kompetensi guru, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SD sebagai berikut:

kalau dari internal sendiri mungkin pada ini, apa namanya motivasi guru . . . memiliki kemauan tetapi kemampuannya kurang sebenarnya dia mau, tapi dia terbatas dengan kemampuannya (Wawancara Kepala Sekolah SD: 259 – 264, halaman 344).

(2) Faktor eksternal yang menjadi kendala

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang faktor eksternal yang menjadi kendala pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa yang menjadi kendala eksternal yakni kegiatan-kegiatan dari pihak eksternal yang sifatnya mendadak seperti rapat, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SD sebagai berikut: “ada rapat yang mendadak mendadak gitu, jadi temen2 udah mulai hari ini kita akan KKG ini kita akan ini ternyata tiba-tiba nya saya yang harus rapat mendadak.” (Wawancara kepala sekolah SD: 277 – 281, halaman 344).

(3) Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa solusi untuk kendala internal yang dihadapi yaitu dengan

menempatkan guru sesuai dengan kapasitas dan porsinya, dengan cara melakukan pemetaan kompetensi guru dan terus mendorong untuk meningkatkan kompetensi baik dengan cara saling berbagi pengetahuan dengan teman sesama guru, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SD sebagai berikut:

Memang saya akhirnya solusinya adalah menempatkan sesuai dengan kapasitas dan porsinya dia, . . . setiap Sabtu saya wajibkan wajib membawa laptop bisa nggak bisa semua wajib awalnya dulu Ayo kita mulai membuka semuanya membuka diarahkan yang bisa mengajarkan yang tidak bisa . . . Jadi cara mengatasi kendala itu saya mencoba untuk meminimalisir yang memang dia tidak bisa, ya oke tidak dipaksakan disitu, tapi mencoba untuk mencari apa yang dia bisa di bidang yang lain, makanya saya bilang tadi ada pemetaan dia mungkin ada di lingkungan yang di kemasyarakatan. (Wawancara kepala sekolah SD:284 – 309, halaman 344 - 345).

(4) Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa untuk kegiatan tertentu kepala sekolah mendelegasikan kepada guru yang memiliki kompetensi, tetapi kalau tidak bisa diwakilkan maka harus membuat penjadwalan ulang, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SD sebagai berikut:

kalau saya langsung mendelegasikan kepada teman, ya memang kita sudah ada misalnya terkait dengan namanya penyusunan modul Saya sudah punya . . . solusinya adalah saya sudah menyediakan pengganti dan mereschedule ulang kalau harus saya yang menjadi pemateri, harus menjadwalkan ulang. (Wawancara kepala sekolah SD: 312 – 320, halaman 345).

b) Wawancara dengan Tim Penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah

(1) Faktor internal yang menjadi kendala

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan tim penjaminan mutu sekolah, pembahasan tentang faktor internal yang menjadi kendala pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa motivasi guru sebagian guru masih kurang, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah sebagai berikut: “motivasi guru yang berbeda-beda, itu mungkin yang agak sulit, naik turun ada yang semangat 45 ada yang ogah-ogahan, mungkin di situ kendalanya.” (Wawancara tim penjaminan mutu sekolah SD: 144 – 146, halaman 349).

(2) Faktor eksternal yang menjadi kendala

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan tim penjaminan mutu sekolah, pembahasan tentang faktor eksternal yang menjadi kendala pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kegiatan eksternal yang bersifat dadakan sehingga kegiatan internal harus menyesuaikan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah sebagai berikut:

kadang-kadang namanya kesibukan kepala sekolah e ada jadwal rapat yang mendadak kadang sudah dijadwalkan hari ini ada pertemuan ternyata tiba2 harus rapat, terpaksa ubah waktu ya pak (Wawancara tim penjaminan mutu sekolah SD: 149 – 152, halaman 349).

(3) Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan tim penjaminan mutu sekolah, pembahasan tentang solusi atau tindakan untuk mengatasi

kendala internal pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah memberikan motivasi kepada guru secara langsung dan tidak langsung, kemudian menggerakkan guru untuk meningkatkan kompetensinya, dan memberikan contoh dari guru yang telah memiliki praktik baik, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah sebagai berikut:

ibu selalu memberikan motivasi baik secara langsung atau tidak langsung . . . karena kitakan ada group WA khusus guru2 setiap ada kegiatan untuk peningkatan mutu itu selalu di share . . . temen guru dalam artian sudah menggunakan IT dalam mengajarnya,ibu juga memotivasi teman yang lain untuk mengikuti seperti itu. (Wawancara tim penjaminan mutu sekolah SD: 155 – 168, halaman 349-350).

(4) Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan tim penjaminan mutu sekolah, pembahasan tentang solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah melakukan penjadwalan ulang untuk kegiatan internal, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah sebagai berikut: “Membuat jadwal ulang kegiatan dengan melihat kalender.” (Wawancara tim penjaminan mutu sekolah SD: 171, halaman 350).

c) Wawancara dengan Guru

(1) Faktor internal yang menjadi kendala

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang faktor internal yang menjadi kendala pelaksanaan

program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa motivasi sebagian guru yang sangat kurang sehingga sulit untuk berubah, kemudian terdapat pula sebagian guru yang kurang pada kemampuan pemanfaatan IT, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

kadang motivasi guru itu berbeda2 ada yang kurang ada yang semangat..guru perlu waktu untuk bergerak dari zona nyamannya. Seperti saat ini harus menerapkan kurikulum baru dan masih ada guru yang belum menguasai TIK yang diperlukan dalam melaksanakan pembelajaran. (Wawancara guru SD: 119 – 124, halaman 353-354).

(2) Faktor eksternal yang menjadi kendala

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang faktor eksternal yang menjadi kendala pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa sering terjadi benturan waktu kegiaian dengan kegiatan eksternal, sehingga harus melakukan pengaturan jadwal ulang untuk kegiatan internal, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut: “apa itu ya seperti waktu tadi, terbentur waktunya jadwal kegiatan sekolah lain, oh ya Jadwal kegiatan sekolah yang bersamaan waktunya.” (Wawancara guru SD: 127 – 129, halaman 354).

(3) Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah memberikan dukungan serta memberikan

contoh dengan berbagi video pembelajaran, menyampaikan maaf kegiatan yang dilakukan, memetakan guru yang menguasai teknologi informasi serta menjadikan KKG internal sekolah sebagai wadah berbagi pengetahuan yang dilaksanakan setiap dua minggu sekali, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

memberikan semangat dan memberikan contoh-contoh kan sekarang, kayak apa ya..kalo seperti kayak kegiatan dikelas atau apa kan sering sharing di facebook, beliau itu aktif memberikan jempolnya, sehingga guru2 lain lihatkan sehingga termotivasi lagi semangat lagi. Disetiap pertemuan, kepala sekolah selalu memotivasi kami dengan menyampaikan manfaat dari kegiatan yang akan dilaksanakan. menempatkan guru yang menguasai TIK pada setiap jenjang kelas untuk saling membantu dan melengkapi. Kemudian ada KKG sekolah yang dilaksanakan setiap 2 minggu sekali sebagai wadah untuk para guru sharing dan berbagi ilmu dan informasi yang dibutuhkan. Kepala sekolah selalu memberikan semangat dan motivasi kepada guru-guru untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya. (Wawancara guru SD: 132 – 145, halaman 354).

(4) Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah telah membagi tim untuk menangani kegiatan yang berbenturan, dan melakukan penjadwalan ulang untuk kegiatan yang harus di hadirinya, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

membagi tim guru sesuai dengan kegiatan yang dilakukan. Contoh guru kelas 1 dan 4 intens di kurikulum sekolah penggerak. Guru kelas lain dilibatkan untuk kegiatan lain seperti sekolah adiwiyata dan vaksin massal. Kalau ibu yang ngga bisa karena ada kegiatan di luar biasanya terpaksa geser waktu lagi (Wawancara guru SD: 149 – 153, halaman 354).

13) SMP Negeri 36 Samarinda

a) Wawancara dengan Kepala Sekolah

(1) Faktor internal yang menjadi kendala

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang faktor internal yang menjadi kendala pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa guru kekurangan waktu untuk mengikuti pelatihan, dan sebagian guru kurang memiliki motivasi untuk berubah, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP sebagai berikut:

kalau internalnya teman-teman itu kurang waktu untuk ikut mengikuti pelatihan-pelatihan, kemudian motivasi mereka juga kurang untuk bergerak sudah terbiasa di zona nyamannya (Wawancara kepala sekolah SMP: 382 – 385, halaman 364).

(2) Faktor eksternal yang menjadi kendala

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang faktor eksternal yang menjadi kendala pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa sebagian guru tidak memiliki jaringan atau ases internet di rumah, Hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP sebagai berikut:

masih ada yang tidak mau berusaha untuk memiliki wi-fi di rumah bisa jadi saya tunggu di sini gitu, jadi dari dari sarpras aja kali ya yang mereka eksternalnya seperti itu tapi kalau di sekolah di sini karena memang sarana lengkapkan mereka bagus ja. (Wawancara kepala sekolah SMP: 390 – 396, halaman 364).

(3) Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah mengadakan pelatihan internal disekolah, dan memotivasi guru untuk mengikuti kegiatan tersebut, serta membiasakan melakukan diseminasi setelah mengikuti kegiatan sehingga memiliki pemahaman yang sama, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP sebagai berikut:

Jadi kalau saya perhatikan Karena sekarang ini saya sudah mulai sering mengadakan kegiatan, artinya motivasi ada Jadi begitu sekarang mereka pada ikut, . . . Palingan saya kan hanya bisa memotivasi teman-teman ikutin ya kalau ada kegiatan kegiatan seperti itu aja, . . . jadi tidak hanya temen-temen yang kemarin yang kasih bimtek saja Yang komite pembelajar, tapi di luar yang KP juga, saya ya sudah banyak Kalau mungkin ada sekitar 7-8 kali kegiatan untuk apa keinginan saya untuk meningkatkan mutu temen-temen itu, (Wawancara kepala sekolah SMP: 399 – 421, halaman 364).

(4) Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa mengoptimalkan sarana dan prasarana sekolah untuk mendukung pekerjaan guru, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP sebagai berikut: “optimalkan sarana prasarana disekolah untuk mendukung pekerjaan temen-temen,” (Wawancara kepala sekolah SMP: 424 – 425, halaman 365).

b) Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah

(1) Faktor internal yang menjadi kendala

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang faktor internal yang menjadi kendala pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa masih terdapat guru belum mau merubah *mainset* nya, kemudian cara pandang yang berbeda-beda, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah SMP sebagai berikut:

faktor yang menghambat peningkatan mutu guru dari internal sekolah kalau selama ini mungkin dari segi kemampuan merubah gaya mengajar yang lama dengan yang masa kini seperti itu . . . kemudian cara berkomunikasi atau pun cara pandang juga itu terkadang berbeda dengan kepala sekolah pastinya semua orang mempunyai karakter masing-masing seperti itu, (Wawancara wakil kepala sekolah SMP: 137 – 149, halaman 369).

(2) Faktor eksternal yang menjadi kendala

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang faktor eksternal yang menjadi kendala pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa pengadaan sarana dan prasana yang melibatkan dari pejabat terkait, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah SMP sebagai berikut: “kalau misalnya kendala dalam mutu guru dari eksternal boleh bilang sih sapsras, sarana prasarana yang melibatkan pejabat kepentingan seperti itu” (Wawancara wakil kepala sekolah SMP: 153 – 154, halaman 369).

(3) Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah mengadakan *in house training*, dengan memanfaatkan potensi guru yang ada, untuk saling berbagi informasi atau pengetahuan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah SMP sebagai berikut:

kepala sekolah itu mengadakan in house training maksudnya untuk menambahkan ilmu yang terbaru atau ilmu yang istilahnya mengajar metode teknologi berbasis IT dan itu kami sendiri yang mengadakan, sekolah kami sendiri mengadakan dan memilih siapa siapa-siapa narasumbernya yang bisa bisa melakukan biasa melakukan pembagian ilmu seperti itu. itu sih biasanya solusi yang dilakukan pertama. (Wawancara wakil kepala sekolah SMP: 160 – 168, halaman 369 - 370).

(4) Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa pihak sekolah mengajukan permohonan bantuan langsung ke Dinas pendidikan atau mengajukan permohonan persetujuan anggaran, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah SMP sebagai berikut: “meminta bantuan kepada dinas Pendidikan pastinya dengan mengusulkan persetujuan anggaran” (Wawancara wakil kepala sekolah SMP: 171 – 173, halaman 370).

c) Wawancara dengan Guru

(1) Faktor internal yang menjadi kendala

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang faktor internal yang menjadi kendala pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kendala utamanya adalah sarana prasana yang dimiliki sekolah, kemudian perbedaan sudut pada setiap guru. Hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru SMP sebagai berikut:

Kalau menurut saya kendala utama adalah di sarana prasarana, disaat kita mengadakan perencanaan KBM ya prasarana, yang kedua kalau menurut saya kalau kepala sekolah ke guru ya masih ada kesulitan dalam pola pandang, cara berpikir, kepala sekolah maunya apa gurunya maunya apa gitu itu (Wawancara guru SMP: 154 – 159, halaman 374).

(2) Faktor eksternal yang menjadi kendala

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang faktor eksternal yang menjadi kendala pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa perubahan sarana prasarana untuk pembelajaran sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama agar guru dapat menyesuaikan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru SMP sebagai berikut:

sarana prasarana yang terkait perangkat, peralatan ,bahan, dan perabotan yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan disekolah, kegiatan belajar mengajar berubah, sehingga dalam strategi, metode, Teknik, evaluasi dan pendekatan mengajar juga harus berubah, sehingga guru harus melakukan penyesuaian lagi (Wawancara guru SMP: 167 – 173, halaman 375).

(3) Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal

pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah merangkul orangtua untuk membantu menyelesaikan permasalahan sarana dan prasarana di sekolah, kemudian menjaga komunikasi dengan guru agar tetap harmonis agar memiliki kesamaan persepsi. Kepala sekolah melakukan pemanggilan kepada guru untuk memberikan teguran secara lisan. Hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru SMP sebagai berikut:

kalau untuk prasarana ya Kalau selama ini selalu menyesuaikan merangkul orang tua . . . cari selanya ada guru-guru yang dengan pola pola pola pikir yang menurutnya tidak sependapat, tapi Ibu masih sabar lah mengkomunikasikannya penting penting komunikasi yang penting bicara dulu (Wawancara guru SMP: 176 – 191, halaman 375).

(4) Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah mengajukan permohonan bantuan kepada dinas pendidikan untuk pengadaan sarana dan prasarana, serta melakukan evaluasi internal untuk mencari solusi, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru SMP sebagai berikut: “meminta bantuan kepada dinas Pendidikan pastinya . . . untuk peningkatan kebutuhan guru diadakan evaluasi dan mencari solusi.” (Wawancara guru SMP: 203 – 213, halaman 375-376).

14) SMA Negeri 8 Samarinda

a) Wawancara dengan Kepala Sekolah

(1) Faktor internal yang menjadi kendala

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang faktor internal yang menjadi kendala pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa faktor utamanya adalah sumberdaya manusia khususnya kompetensi dan motivasi sebagian guru yang masih rendah, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA sebagai berikut: “banyak faktor ya di Kendal kendala SDM sumber daya manusia mungkin ada juga yang memang kadang butuh peningkatan mutu ada orangnya sudah sudah sudah nyaman” (Wawancara kepala sekolah SMA: 284 – 286, halaman 383).

(2) Faktor eksternal yang menjadi kendala

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang faktor eksternal yang menjadi kendala pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa beberapa faktor seperti regulasi terkait anggaran, kebutuhan narasumber eksternal, serta kegiatan yang diadakan oleh pihak eksternal, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA sebagai berikut:

ada juga kendala-kendalanya itu biasanya datangnya dari umpamanya dari anggaran padahal kita sudah save-save ternyata tidak tidak bisa ini kadang-kadang begitu, ini tidak bisa dilaksanakan karena ini bertentangan tidak boleh diini karena tidak sesuai dengan segala macam macam begitu aturan-aturan yang ada yang sering PERGUB itu muncul yang sering muncul tidak di awal tahun tapi sudah berjalan beberapa muncul, faktor-faktor alam yang lain gitu kita mengadakan ini ternyata kondisi covid, padahal sdh siap-siap

ternyata WFH lg berubah lagi atur strategi baru, jadi banyak kendala-kendala baik itu dari dalam atau dari luar atau dari luar inilah umpunya pematerynya tidak ketemu entah kemana, banyak hal, kalau hanya meningkatkan mutu tidak hanya ini kegiatan pasti juga dari luar ada kegiatan itu, untuk peningkatan mutu kan tidak mesti kegiatan di dalam seperti IHT atau kita mengikutkan guru kegiatan2 keluar seperti seminar ini di ikuti ternyata nanti diluar juga bisa di tunda bisa tidak jadi. Jadi banyak faktor2 luar (Wawancara kepala sekolah SMA: 291 – 308, halaman 383-384).

(3) Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah selalu mengajak gurunya berdiskusi, dan menawarkan guru untuk mengusulkan kegiatan atau sarana prasarana yang dibutuhkan. Kemudian kepala sekolah juga berbagi video pembelajaran melalui group media sosial dan menawarkan untuk mengikuti diklat. Namun untuk hal yang sifatnya urgen kepala sekolah akan memanggil langsung guru yang bersangkutan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA sebagai berikut:

kami selalu diskusi dan saya selalu menawarkan ke setiap guru itu, momennya ketika menyusun anggaran kita tawarkan keguru , kami sudah membuat tim untuk membahas sarpras , kurikulum, kesiswaan jd bapak ibu yang punya ide punya kegiatan yang berhubungan kesiswaan silahkan masukan saran ke tim. (Wawancara kepala sekolah SMA: 323 – 327, halaman 384).

saya akan share tetang video tetang pengajaran interaktif atau apa gitu.. itu yang secra ahalus, atau ada kegiatan apa saya tawarkan yang bersangkutan dengan dikirim dari sekolah, atau ada sesuatu yang masih saya lihat saya kumpulkan amati, nanti pada saat rapat saya nampilkan atau menyinggung salah satu, setiap rapat selalu saya selipkan . . . Saya selalu menyampaikan beberapa hal kira2 yang sifatnya urgen, atau kalau sudah sangat parah sifatnya maka saya

akan memanggil secara perorangan, kalau kondisinya memang harus di atasi segera, maka saya menyampaikan itu apa lagi yang berhubungan dengan perilaku. (Wawancara kepala sekolah SMA: 348 – 364, halaman 385).

(4) Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembahasan tentang solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah mencari kegiatan alternatif untuk memenuhi kebutuhan guru, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA sebagai berikut:

Tergantung permasalahannya kalau seandainya umpan ya ada hal-hal yang sifatnya meningkatkan mutu guru yang kegiatannya di luar seperti di MGMP, MGMP kadang-kadang kendalanya kalau di luar kendali kami kami tidak bisa berbuat apa-apa. seandainya mereka tidak bisa ikut di luar maka kami carikan kegiatan alternatif yang lain. (Wawancara kepala sekolah SMA: 368 – 373, halaman 385).

b) Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah

(1) Faktor internal yang menjadi kendala

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang faktor internal yang menjadi kendala pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa masih terdapat guru yang kurang memahami ide yang disampaikan oleh kepala sekolah, dan sebagian lagi kurang dalam kemampuan teknologi informasi, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah sebagai berikut:

Kendalanya terutama itu adalah kalau kerjasama Saya rasa bagus kalau SMA 8 itu itu kayaknya kerjasama gotong royong semuanya

bagus kendala yang mungkin bisa dirasakan oleh Kepala Sekolah itu karena kami kurang memahami ide itu Pak Nah apalagi sekarang ini sekarang ini karena kita mutu terkait dengan pandemi covid-19 pertama-tama itu dulu kita buta maunya itu seperti apa yang akan disampaikan kepada murid sementara kita tidak bisa dengan IT tapi akhirnya dengan hikmatnya covid juga justru bisa classroom dengan telegram dengan medianya dengan video call Kalau WhatsApp kan biasa aja bisa digunakan oleh setiap orang. (Wawancara wakil kepala sekolah SMA: 252 – 264, halaman 392).

(2) Faktor eksternal yang menjadi kendala

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang faktor eksternal yang menjadi kendala pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa faktor lingkungan dan kemampuan anggaran sekolah yang terbatas, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah sebagai berikut:

Pembentukan karakter siswa karena lingkungan kita inikan dekat terminal, kemudian terkait anggaran kan ini agak susah kalau sudah mau merubah-rubah banyak aturan yang juga berubah atau keluar setelah belajanan program. (Wawancara wakil kepala sekolah SMA: 267 – 271, halaman 392).

(3) Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah mengadakan pelatihan

dengan memanfaatkan sumberdaya dari internal, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah sebagai berikut:

Nah jadi untuk mengatasi itu kami mengadakan pelatihan workshop seperti itu Jadi kita tidak bisa kita panggil narasumber . . . kemarin ada pelatihan Microsoft Office Pak Nasir Nah itu kan kami ndak membayar sekolahan itu kan tidak ada dana untuk membayar itu jadi gratis (Wawancara wakil kepala sekolah SMA: 276 – 290, halaman 392).

(4) Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan wakil kepala sekolah, pembahasan tentang solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, Kesan peneliti bahwa kepala sekolah memberikan contoh yang baik, dan menggalakkan pendidikan karakter. Kemudian untuk anggaran mencari dasar hukum untuk melakukan penyesuaian anggaran. Hal ini ditunjang hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah sebagai berikut:

Memberikan contoh yang baik, bagaimana bersikap, memaksimalkan pendidikan karakter melalui intervensi kegiatan, integrasi dalam pembelajaran maupun kebiasaan dimana kepala sekolah sebagai role modelnya, kalau masalah anggaran kita harus mencari dasar hukumnya untuk merubah anggaran. (Wawancara wakil kepala sekolah SMA: 295 – 301, halaman 393).

c) Wawancara dengan Guru

(1) Faktor internal yang menjadi kendala

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang faktor internal yang menjadi kendala pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti

bahwa kendala pada motivasi sebagian guru masih rendah untuk berubah atau untuk belajar lagi tentang hal yang baru, kemudian terkait isu kendala di sertifikasi, sehingga guru butuh waktu dan dorongan untuk menyesuaikan, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

kalau kendala, kayaknya memang pada motivasi guru untuk apa namanya motivasi diri sendiri, termasuk saya. Motivasi untuk mempelajari dan untuk bergabung dengan sekolah penggerak . . . kalau kemarin itu sudah nyaman dengan K13 sudah mulai menjiwai K13, cara mengajarnya anak-anak juga sudah mulai terkondisikan kalau dengan model K13, sekarang harus belajar lagi dengan kurikulum Sekolah Penggerak bagi kami memang agak-agak berbeda . . . Untuk belajar konsep baru itu butuh proses dan sedikit dipaksa. (Wawancara guru SMA: 219 – 243, halaman 399).

(2) Faktor eksternal yang menjadi kendala

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang faktor eksternal yang menjadi kendala pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa dukungan orang tua yang masih kurang karena kurangnya sosialisasi ke orangtua tentang program sekolah penggerak, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

mungkin dukungan dari orang tua atau sosialisasi yang kurang ke orang tua, ada kemarin tuh ada wali murid itu tanya sekolah penggerak itu apa? Jadi harus ditambah informasinya kepada orang tua. Pengenalan program2 sekolah itu. Kalau anggaran memang kepala sekolah yang lebih tahu bersama tim perencanaan, memang terbatas seperti yang kami usulkan tidak semua dapat di akomodir, kemudian terkait kegiatan dari luar yang kita butuhkan tetapi kuotanya terbatas (Wawancara guru SMA: 247 – 255, halaman 399-400).

(3) Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah melakukan pendekatan melalui diskusi untuk meyakinkan guru, dan juga pendekatan perorangan. Hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

sejauh ini solusi yg pertama beliau lakukan dengan berdiskusi melakukan pendekatan, pada waktu rapat beliau sering menyampaikan insha Allah tidak akan mengganggu pada proses sertifikasi dan lain-lain trus apa namanya e... beliau selalu meyakinkan pada kami bahwa kalau kita Sekolah Penggerak itu akan menguntungkan bagi kita juga karena menambah pengetahuan wawasan, menambah nilai tambah dari sekolah juga iya. Untuk meminimalkan kendala² yang termasuk lebih banyak pada pendekatan perorangan itu diskusi itu tadi, apa membuat apa ya yang membuat Kami merasa tidak terlalu tertarik maka kami apa namanya kurang kurang kurang bergerak jadi kepala sekolahnya yang bergerak mendatangi luar biasa. (Wawancara guru SMA: 258 – 270, halaman 400).

(4) Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan guru, pembahasan tentang solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal pelaksanaan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, kesan peneliti bahwa kepala sekolah menginformasikan perkembangan sekolah kepada orang tua siswa, hal ini ditunjang hasil wawancara dengan guru sebagai berikut:

Meminta para wali kelas untuk selalu menginformasikan perkembangan sekolah, info terbaru, kendala yang dihadapi sekolah dalam kegiatan pembelajaran pada orangtua siswa melalui grup orangtua di media sosial seperti kalo yang saya pakai adalah grup WA (Wawancara guru SMA: 273 – 277, halaman 400).

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Data Hasil Penelitian

Pada bagian analisis data hasil penelitian akan dilakukan analisis data dengan menggunakan teknik triangulasi sumber data dan analisis perbandingan antar jenjang.

a. Triangulasi Sumber Data

Triangulasi sumber data pada penelitian ini dilakukan untuk setiap satuan pendidikan dengan masing-masing satuan pendidikan memiliki tiga sumber data yaitu Kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru.

1) SD Negeri 008 Samarinda Seberang

a) Rekapitulasi temuan kepala sekolah SD

Berdasarkan uraian sebelumnya terkait dengan hasil wawancara dengan kepala sekolah, maka dapat dibuat rekapitulasi hasil temuan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 16 Temuan Wawancara dengan Kepala Sekolah SD Negeri 008 Samarinda

NO	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Memiliki Perencanaan (MPR) • Menetapkan tujuan (MT) • Melihat kebutuhan (MK) • Sesuai dengan kondisi saat ini (SDK)

NO	Unsur	Tema	Subtema
			• Mengidentifikasi dan menganalisis kesulitan yang akan di hadapi (MDMKK) • Memilah untuk Mengajak Kerjasama (MAK) • Menyusun kegiatan bersama (MKB) • Kemampuan IT Guru (KIG) • Tidak terlepas dari Program Sekolah Penggerak (TTDP)
		Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Kepala sekolah (KS) • Pengawas sekolah (PS) • Pengawas ikut program PSP (PIPSP) • Guru (GR) • Komite Pembelajaran (KP) • Pelatih Ahli Belum Terlibat (PABT)
		kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru	• Analisis Kemampuan Guru (AKG) • Kemampuan IT guru (KIG) • Potensi sebagai fasilitator (PSF) • Pemetaan guru (PG) • Kualifikasi guru (KG), • Linieritas (L) • Sertifikasi guru (SG)

NO	Unsur	Tema	Subtema
			• Kemampuan menyusun RPP (KMR) • Kesesuaian RPP dengan proses pembelajaran (KRDPP) • Kemampuan Guru Mengevaluasi Pembelajaran (KGMEP) • Melihat kondisi (MKS) • RPP hanya copy paste (RCP) • Membuat RPP di Program KKG (MRPK)
		Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru	• Identifikasi kemampuan guru (IKG) • Memetakan kemampuan guru (MKG) • Kemampuan Penggunaan IT (PI)
		Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.	• Tidak ada perencanaan khusus terkait PSP (TPK-PSP) • Meningkatkan mutu guru (MMG) • Ada penyesuaian (AP) • alternatif terbaik (AT)

NO	Unsur	Tema	Subtema
2	Pengorganisasian	Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan	• Dibentuk Kepanitiaan (DK) • Terdapat Struktur Organisasi (TSO) • KKG Sekolah (KKGS) • Memiliki narasumber dari guru yang memiliki kompetensi (MNGK) • Terdapat SK Kepanitiaan (TSK)
		Penentuan personil dalam organisasi	• Kepala sekolah yang menentukan personil Inti (KSMPI) • Melalui musyawarah (MLM)
		Membangun hubungan antar personil dalam organisasi	• Terjalin komunikasi yang baik antar guru (TKBAG) • Bersinergi antar guru (SAG) • KKG sebagai wadah membangun komunikasi (KSWMK)
3	Pengarahan	Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai	• Penjadwalan (PJ) • Pembuatan materi kegiatan (PMK) • Melalui Rapat Koordinasi (MRK) • Tujuan disampaikan di awal kegiatan (TDSDAK) • Setelah tiga bulan akan dievaluasi (STBAE)

NO	Unsur	Tema	Subtema
		Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi	• Memberikan Motivasi (MBM) • Selalu menanyakan progress (SMP) • Memberikan dukungan (MBD)
		Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar	• Memiliki Standar (MST) • Melihat hasil kerja (MHK)
		Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi	• Identifikasi potensi guru (IPG) • Identifikasi kesulitan (IK) • Memetakan Potensi guru (MPG)
4	Pengawasan	Pengawasan terhadap pelaksanaan program	• Pengawasan selama proses (PSP) • Sambil memberikan motivasi dan stimulus (SMMDS) • Menanyakan kegiatan yang dilakukan (MKD) • Tidak terlalu jauh dari rencana (TTDRJ)
		Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Pengawasan Selama Proses (PSP) • Terdapat jadwal evaluasi (TJE) • Menganalisis hasil kerja (AHK) • Tindakan telah diberikan selama proses (TTDSP)

NO	Unsur	Tema	Subtema
		Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• memberikan tindakan (MBT) • Tindakan telah diberikan selama proses (TTDSP) • Membuat catatan khusus (MCK)
5	Kendala dan Solusi	Faktor internal yang menjadi kendala	• Motivasi Guru (MG) • Keterbatasan kompetensi guru (KKG)
		Faktor eksternal yang menjadi kendala	• Kegiatan eksternal (KE)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal	• Menempatkan sesuai kapasitas dan porsinya (MSKP) • Menggerakkan guru untuk meningkatkan kompetensi (MGMK) • Saling berbagi Pengetahuan (SBP) • Meminimalkan kekurangan guru (MNKG) • Pemetaan Kompetensi guru (PKG)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal	• Delegasi kepada teman (DT) • Penjadwalan ulang (PU)

b) Rekapitulasi temuan tim penjaminan mutu pendidikan sekolah SD

Berdasarkan uraian sebelumnya terkait dengan hasil wawancara dengan Tim penjaminan mutu sekolah, maka dapat dibuat rekapitulasi hasil temuan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 17 Hasil Temuan Wawancara dengan Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah SD Negeri 008 Samarinda Seberang

NO	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Program Prioritas (PP) • Memiliki perencanaan (MP) • Menetapkan Tujuan (MT) • Sesuai Kondisi (SDK) • Melihat kebutuhan (MK) • Melalui Kelompok Kerja Guru (MKKG)
		Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Kepala sekolah (KS) • guru (Gr) • Pengawas sekolah (PS)
		kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru	• Evaluasi awal (EA) • Analisis Rapor mutu (ARM) • Sertifikasi Guru (SG) • Kualifikasi Guru (KG) • Linieritas (L) • Kemampuan IT Guru (KIG) • Kemampuan menyusun RPP (KMR)
		Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan	• Melalui Pendekatan (MP)

NO	Unsur	Tema	Subtema
		dalam perencanaan peningkatan mutu guru	• Menanyakan Langsung (ML) • Memetakan Kompetensi Guru (MKG)
		Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.	• Sesuai Keputusan rapat (SKR) • Alternatif Terbaik (AT) • Ada penyesuaian di lapangan (AP)
2	Pengorganisasian	Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan	• Dibentuk kepanitiaan (DK) • Terdapat SK Panitia (TSK) • Ada struktur Organisasi (TSO) • Terdapat uraian tugas dan fungsi (TUTF) • Pembentukan kepanitiaan melalui rapat (PKMR) • KKG sekolah (KKGS)
		Penentuan personil dalam organisasi	• Kepala sekolah menentukan personil Inti (KSMPI) • Personil dilihat berdasarkan pengalaman dan kualitas (PDBPDK) • Terdapat Kriteria penentuan personil (TKPP) • Melalui Musyawarah (MM)

NO	Unsur	Tema	Subtema
			• Pemilihan personil terakhir melalui voting (PPTAMV)
		Membangun hubungan antar personil dalam organisasi	• Saling bersinergi (SAG) • Pendelegasian otomatis (PO)
3	Pengarahan	Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai	• KKG sebagai wadah membangun komunikasi (KSWMK) • Melalui Rapat Koordinasi (MRK)
		Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi	• Memberikan Dukungan (MBD) • Memberikan Motivasi (MBM) • Selalu Menanyakan Progres (SMP) • Memberikan solusi (MS)
		Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar	• Pendekatan melalui Kelompok kecil (PMKK) • Identifikasi Kendala (IK) • Melihat Hasil Kerja (MHK) • Mengingat standar prosedurnya (MSP) • Memiliki Standar (MST)
		Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi	• Rapat melibatkan semua guru (RMSG) • Memberi motivasi (MBM)

NO	Unsur	Tema	Subtema
			• Memberikan Dukungan (MBD) • Optimalkan kemampuan Personil (OKP) • Identifikasi potensi guru (IPG) • Memetakan potensi Guru (MPG)
4	Pengawasan	Pengawasan terhadap pelaksanaan program	• Pengawas selama proses (PSP) • Menanyakan kegiatan yang dilakukan (MKD) • Guru Melaporkan Hasil Kegiatan (GMHK)
		Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Menganalisis hasil kerja (AHK) • Melihat laporan kegiatan (MLK)
		Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Memberikan tindakan (MBT) • Meningkatkan Kinerja (MKJ)
5	Kendala dan Solusi	Faktor internal yang menjadi kendala	• Motivasi guru (MG) • Keterbatasan Kemampuan Guru (KKG)
		Faktor eksternal yang menjadi kendala	• Kegiatan eksternal (KE)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal	• Memberi motivasi secara langsung dan tidak langsung (MMSLTL)

NO	Unsur	Tema	Subtema
			• Menggerakkan guru untuk meningkatkan kompetensi (MGMK) • Memberi contoh (MC)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal	• Penjadwalan ulang (PU)

c) Rekapitulasi temuan guru SD

Berdasarkan uraian sebelumnya terkait dengan hasil wawancara dengan Guru SD, maka dapat dibuat rekapitulasi hasil temuan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 18 Hasil Temuan Wawancara dengan Guru SD Negeri 008 Samarinda Seberang

NO	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Memiliki perencanaan (MP) • Mengajar atau Pribadi (MAP)
		Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Kepala sekolah (KS) • Guru (GR) • Pengawas Sekolah (PS) • Menyusun Kegiatan Bersama (MKB)
		kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru	• Melihat Kebutuhan (MK) • Sesuai dengan Kondisi (SDK) • Berdasarkan Kebijakan Program (BKP)

NO	Unsur	Tema	Subtema
			• Komite Pembelajaran (KP) • Kemampuan Menyusun RPP (KMR) • Kualifikasi guru (KG), • Linieritas (L) • Sertifikasi guru (SG)
		Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru	• Kegiatan Eksternal (KE) • Kegiatan internal (KI)
		Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.	• Sesuai kebutuhan sekolah (SKS) • Alternatif Terbaik (AT) • Meningkatkan mutu guru (MMG) • KKG sekolah (KKGS) • KKG Sebagai wadah membangun komunikasi (KSWMK) • Ada Penyesuaian (AP)
2	Pengorganisasian	Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan	• Dibentuk Kepanitiaan (DK) • Terdapat SK Kepanitiaan (TSK) • Ada struktur Organisasi (TSO)
		Penentuan personil dalam organisasi	• Kepala sekolah yang menentukan personil Inti (KSMPI)

NO	Unsur	Tema	Subtema
			• Melihat Pengalaman Guru (MPG) • Identifikasi Kemampuan Guru (IKG) • Melalui Musyawarah (MLM) • Memetakan kompetensi Guru (MKG)
		Membangun hubungan antar personil dalam organisasi	• sinergi antar guru (SAG) • Selalu berkomunikasi (SK)
3	Pengarahan	Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai	• Melalui Rapat Koordinasi (MRK) • Disampaikan keseluruhan guru (DKG)
		Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi	• Memberikan evaluasi (ME) • Memberikan Motivasi (MBM) • Memberikan dukungan (MBD)
		Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar	• Dilakukan Saat Rapat (DSR) • Memiliki standar (MST)
		Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi	• Menunjuk sebagai koordinator (MSK) • Guru terlibat aktif (GTA) • Memahami potensi guru (MPG)

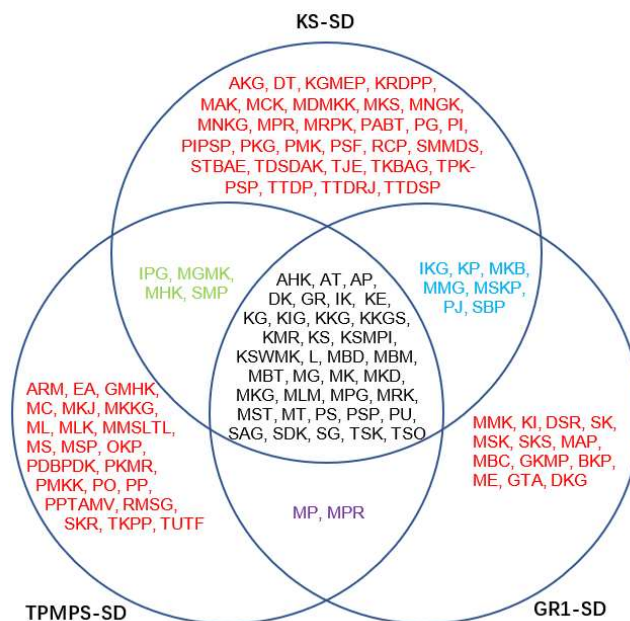
NO	Unsur	Tema	Subtema
4	Pengawasan	Pengawasan terhadap pelaksanaan program	• Pengawasan selama proses (PSP) • Menanyakan kegiatan yang dilakukan (MKD)
		Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Guru Kelas memposting pembelajaran (GKMP) • Menganalisis hasil kerja (AHK)
		Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Mengevaluasi progress (MP) • Identifikasi Kendala (IK) • Memberikan Tindakan (MBT)
5	Kendala dan Solusi	Faktor internal yang menjadi kendala	• Motivasi Guru (MG) • Memetakan Potensi Guru (MPG) • Keterbatasan kemampuan Guru (KKG) • Kemampuan IT Guru (KIG)
		Faktor eksternal yang menjadi kendala	• Kegiatan Eksternal (KE) • Pengaturan Jadwal (PJ)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal	• Menberi dukungan (MBD) • Memberikan Contoh (MBC) • Menjelaskan manfaat kegiatan (MMK)

NO	Unsur	Tema	Subtema
			• Menempat sesuai kapasitas dan porsinya (MSKP) • Saling berbagi pengetahuan (SBP)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal	• Membagi Tim (MT) • Penjadwalan Ulang (PU)

d) Triangulasi sumber temuan pada jenjang SD

Untuk memastikan keabsahan data temuan dalam penelitian ini, maka peneliti melakukan Triangulasi sumber yang meliputi kepala sekolah, Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah dan guru.

a. Triangulasi sumber data



Bagan 4. 4 Triangulasi Temuan pada Jenjang Sekolah Dasar

Keterangan bagan 4.4. Triangulasi Jenjang Sekolah Dasar, sebagai berikut :

Tabel 4. 19 Keterangan Kode Triangulasi Jenjang Sekolah Dasar

No	Kodding	Keterangan
1.	AHK	Menganalisis hasil kerja
2.	AKG	Analisis Kemampuan Guru
3.	AP	Ada penyesuaian
4.	ARM	Analisis Rapor mutu
5.	AT	alternatif terbaik
6.	BKP	Berdasarkan Kebijakan Program
7.	DK	Dibentuk Kepanitiaan
8.	DKG	Disampaikan keseluruhan guru
9.	DSR	Dilakukan Saat Rapat
10.	DT	Delegasi kepada teman
11.	EA	Evaluasi awal
12.	GKMP	Guru Kelas memposting pembelajaran
13.	GMHK	Guru Melaporkan Hasil Kegiatan
14.	GR	Guru
15.	GTA	Guru terlibat aktif
16.	IK	Identifikasi kesulitan
17.	IKG	Identifikasi kemampuan guru
18.	IPG	Identifikasi potensi guru
19.	KE	Kegiatan eksternal
20.	KG	Kualifikasi guru
21.	KGMEP	Kemampuan Guru Mengevaluasi Pembelajaran
22.	KI	Kegiatan internal
23.	KIG	Kemampuan IT Guru
24.	KKG	Keterbatasan kompetensi guru
25.	KKGS	KKG Sekolah
26.	KMR	Kemampuan menyusun RPP
27.	KP	Komite Pembelajaran
28.	KRDPP	Kesesuaian RPP dengan proses pembelajaran
29.	KS	Kepala sekolah
30.	KSMPI	Kepala sekolah yang menentukan personil Inti
31.	KSWMK	KKG sebagai wadah membangun komunikasi
32.	L	Linieritas
33.	MAK	Memilah untuk Mengajak Kerjasama
34.	MAP	Mengajar atau Pribadi
35.	MBC	Memberikan Contoh
36.	MBD	Memberikan dukungan
37.	MBM	Memberikan Motivasi

No	Kodding	Keterangan
38.	MBT	memberikan tindakan
39.	MCK	Membuat catatan khusus
40.	MDMKK	Mengidentifikasi dan menganalisis kesulitan yang akan di hadapi
41.	ME	Memberikan evaluasi
42.	MG	Motivasi Guru
43.	MGMK	Menggerakkan guru untuk meningkatkan kompetensi
44.	MHK	Melihat hasil kerja
45.	MK	Melihat kebutuhan
46.	MKB	Menyusun kegiatan bersama
47.	MKD	Menanyakan kegiatan yang dilakukan
48.	MKG	Memetakan kemampuan guru
49.	MKJ	Meningkatkan Kinerja
50.	MKKG	Melalui Kelompok Kerja Guru
51.	MKS	Melihat kondisi
52.	ML	Menanyakan Langsung
53.	MLK	Melihat laporan kegiatan
54.	MLM	Melalui musyawarah
55.	MMG	Meningkatkan mutu guru
56.	MMK	Menjelaskan manfaat kegiatan
57.	MMSLTL	Memberi motivasi secara langsung dan tidak langsung
58.	MNGK	Memiliki narasumber dari guru yang memiliki kompetensi
59.	MNKG	Meminimalkan kekurangan guru
60.	MP	Melalui Pendekatan
61.	MPG	Memetakan Potensi guru
62.	MPR	Memiliki Perencanaan
63.	MRK	Melalui Rapat Koordinasi
64.	MRPK	Membuat RPP di Program KKG
65.	MS	Memberikan solusi
66.	MSK	Menunjuk sebagai koordinator
67.	MSKP	Menempatkan sesuai kapasitas dan porsinya
68.	MSP	Mengingatkan standar prosedurnya
69.	MST	Memiliki Standar
70.	MT	Menetapkan tujuan
71.	OKP	Optimalkan kemampuan Personil

No	Kodding	Keterangan
72.	PABT	Pelatih Ahli Belum Terlibat
73.	PDBPDK	Personil dilihat berdasarkan pengalaman dan kualitas
74.	PG	Pemetaan guru
75.	PI	Kemampuan Penggunaan IT
76.	PIPSP	Pengawas ikut program PSP
77.	PJ	Penjadwalan
78.	PKG	Pemetaan Kompetensi guru
79.	PKMR	Pembentukan kepanitiaan melalui rapat
80.	PMK	Pembuatan materi kegiatan
81.	PMKK	Pendekatan melalui Kelompok kecil
82.	PO	Pendelegasian otomatis
83.	PP	Program Prioritas
84.	PPTAMV	Pemilihan personil terakhir melalui voting
85.	PS	Pengawas sekolah
86.	PSF	Potensi sebagai fasilitator
87.	PSP	Pengawasan selama proses
88.	PU	Penjadwalan ulang
89.	RCP	RPP hanya copy paste
90.	RMSG	Rapat melibatkan semua guru
91.	SAG	Bersinergi antar guru
92.	SBP	Saling berbagi Pengetahuan
93.	SDK	Sesuai dengan kondisi saat ini
94.	SG	Sertifikasi guru
95.	SK	Selalu berkomunikasi
96.	SKR	Sesuai Keputusan rapat
97.	SKS	Sesuai kebutuhan sekolah
98.	SMMDS	Sambil memberikan motivasi dan stimulus
99.	SMP	Selalu menanyakan progress
100.	STBAE	Setelah tiga bulan akan dievaluasi
101.	TDSDAK	Tujuan disampaikan di awal kegiatan
102.	TJE	Terdapat jadwal evaluasi
103.	TKBAG	Terjalin komunikasi yang baik antar guru
104.	TKPP	Terdapat Kriteria penentuan personil
105.	TPK-PSP	Tidak ada perencanaan khusus terkait Program Sekolah Penggerak
106.	TSK	Terdapat SK Kepanitiaan
107.	TSO	Terdapat Struktur Organisasi

No	Kodding	Keterangan
108.	TTDP	Tidak terlepas dari Program Sekolah Penggerak
109.	TTDRJ	Tidak terlalu jauh dari rencana
110.	TTDSP	Tindakan telah diberikan selama proses
111.	TUTF	Terdapat uraian tugas dan fungsi

b. Keterkaitan temuan wawancara

Berdasarkan dari hasil penelitian, jika dikaitkan dengan temuan tiga informan, maka akan terdapat persamaan, kemiripan dan perbedaan sudut pandang diantara ketiga informan tersebut tentang manajemen kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di SD Negeri 008 Samarinda Seberang. Hal ini dapat disimpulkan bahwa dari pendapat ketiga informan tersebut, sebagaimana pada hasil wawancara akan di triangulasi berdasarkan temuan penelitian. Dari bagan 4.1 dapat dijelaskan dan disimpulkan tentang manajemen kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di SD Negeri 008 Samarinda Seberang adalah sebagai berikut:

a) Persamaan

Berdasarkan bagan 4.1 triangulasi data, dapat disimpulkan bahwa terdapat persamaan jawaban pada wawancara mendalam peneliti dengan kepala sekolah, Tim penjaminan mutu sekolah, dan guru. Persamaan tersebut antara lain:

Tabel 4. 20 Persamaan Temuan Penelitian Jenjang Sekolah Dasar

NO	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Menetapkan tujuan (MT) • Melihat kebutuhan (MK)

NO	Unsur	Tema	Subtema
			• Sesuai dengan kondisi saat ini (SDK) • Kemampuan IT Guru (KIG)
		Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Kepala sekolah (KS) • Pengawas sekolah (PS) • Guru (GR)
		kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru	• Kemampuan IT guru (KIG) • Kualifikasi guru (KG), • Linieritas (L) • Sertifikasi guru (SG) • Kemampuan menyusun RPP (KMR)
		Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru	• Memetakan kemampuan guru (MKG)
		Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.	• Tidak ada perencanaan khusus terkait PSP (TPK-PSP) • Meningkatkan mutu guru (MMG) • Ada penyesuaian (AP) • alternatif terbaik (AT)
2	Pengorganisasian	Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan	• Dibentuk Kepanitiaan (DK)

NO	Unsur	Tema	Subtema
			• Terdapat Struktur Organisasi (TSO) • KKG Sekolah (KKGS) • Terdapat SK Kepanitiaan (TSK)
		Penentuan personil dalam organisasi	• Kepala sekolah yang menentukan personil Inti (KSMPI) • Melalui musyawarah (MLM)
		Membangun hubungan antar personil dalam organisasi	• Bersinergi antar guru (SAG) • KKG sebagai wadah membangun komunikasi (KSWMK)
3	Pengarahan	Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai	• Melalui Rapat Koordinasi (MRK)
		Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi	• Memberikan Motivasi (MBM) • Memberikan dukungan (MBD)
		Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar	• Memiliki Standar (MST)
		Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi	• Identifikasi kesulitan (IK) • Memetakan Potensi guru (MPG)
4	Pengawasan	Pengawasan terhadap pelaksanaan program	• Pengawasan selama proses (PSP) • Menanyakan kegiatan yang dilakukan (MKD)

NO	Unsur	Tema	Subtema
		Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Pengawasan Selama Proses (PSP) • Menganalisis hasil kerja (AHK)
		Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• memberikan tindakan (MBT)
5	Kendala dan Solusi	Faktor internal yang menjadi kendala	• Motivasi Guru (MG) • Keterbatasan kompetensi guru (KKG)
		Faktor eksternal yang menjadi kendala	• Kegiatan eksternal (KE)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal	• Penjadwalan ulang (PU)

b) Kemiripan

Berdasarkan bagan 4.1 triangulasi data, dapat disimpulkan bahwa terdapat kemiripan jawaban pada wawancara mendalam peneliti dengan kepala sekolah, Tim penjaminan mutu sekolah, dan guru. kemiripan tersebut antara lain:

- (1) Kemiripan temuan penelitian antara kepala sekolah dengan Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah pada jenjang Sekolah Dasar adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 21 Kemiripan Temuan Penelitian Antara Kepala Sekolah dengan Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah pada Jenjang Sekolah Dasar

NO	Unsur	Tema	Subtema
1	Pengarahan	Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi	• Selalu menanyakan progress (SMP)
		Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar	• Melihat hasil kerja (MHK)
		Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi	• Identifikasi potensi guru (IPG)
2	Kendala dan Solusi	Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal	• Menggerakkan guru untuk meningkatkan kompetensi (MGMK)

(2) Kemiripan temuan penelitian antara kepala sekolah dengan guru pada jenjang Sekolah Dasar adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 22 Kemiripan temuan penelitian antara kepala sekolah dengan guru pada jenjang Sekolah Dasar

NO	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Menyusun kegiatan bersama (MKB)
		Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Komite Pembelajaran (KP)
		Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru	• Identifikasi kemampuan guru (IKG)

NO	Unsur	Tema	Subtema
		Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.	• Meningkatkan mutu guru (MMG)
2	Pengarahan	Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai	• Penjadwalan (PJ)
3	Kendala dan Solusi	Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal	• Menempatkan sesuai kapasitas dan porsinya (MSKP) • Saling berbagi Pengetahuan (SBP)

(3) Kemiripan temuan penelitian antara Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah dengan guru pada jenjang Sekolah Dasar adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 23 Kemiripan temuan penelitian antara Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah dengan guru pada jenjang Sekolah Dasar

NO	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Memiliki perencanaan (MP)
		Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru	• Melalui Pendekatan (MLP)

c) Perbedaan

Berdasarkan bagan 4.1 triangulasi data, dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan jawaban pada wawancara mendalam peneliti dengan kepala sekolah, Tim penjaminan mutu sekolah, dan guru. Perbedaan tersebut antara lain:

(1) Perbedaan temuan penelitian pada hasil wawancara dengan Kepala

Sekolah Jenjang Sekolah Dasar, adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 24 Perbedaan temuan penelitian pada hasil wawancara dengan Kepala Sekolah jenjang Sekolah Dasar

NO	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Memiliki Perencanaan (MPR) • Mengidentifikasi dan menganalisis kesulitan yang akan di hadapi (MDMKK) • Memilah untuk Mengajak Kerjasama (MAK) • Tidak terlepas dari Program Sekolah Penggerak (TTDP)
		Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Pengawas ikut program PSP (PIPSP) • Pelatih Ahli Belum Terlibat (PABT)
		kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru	• Analisis Kemampuan Guru (AKG) • Potensi sebagai fasilitator (PSF) • Pemetaan guru (PG)

NO	Unsur	Tema	Subtema
			• Kesesuaian RPP dengan proses pembelajaran (KRDPP) • Kemampuan Guru Mengevaluasi Pembelajaran (KGMEP) • Melihat kondisi (MKS) • RPP hanya copy paste (RCP) • Membuat RPP di Program KKG (MRPK)
		Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru	• Kemampuan Penggunaan IT (PI)
		Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.	• Tidak ada perencanaan khusus terkait PSP (TPK-PSP)
2	Pengorganisasian	Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan	• Memiliki narasumber dari guru yang memiliki kompetensi (MNGK)
		Membangun hubungan antar personil dalam organisasi	• Terjalin komunikasi yang baik antar guru (TKBAG)
3	Pengarahan	Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai	• Pembuatan materi kegiatan (PMK) • Tujuan disampaikan di awal kegiatan (TDSDAK)

NO	Unsur	Tema	Subtema
			• Setelah tiga bulan akan dievaluasi (STBAE)
4	Pengawasan	Pengawasan terhadap pelaksanaan program	• Sambil memberikan motivasi dan stimulus (SMMDS) • Tidak terlalu jauh dari rencana (TTDRJ)
		Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Terdapat jadwal evaluasi (TJE) • Tindakan telah diberikan selama proses (TTDSP)
		Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Tindakan telah diberikan selama proses (TTDSP) • Membuat catatan khusus (MCK)
5	Kendala dan Solusi	Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal	• Meminimalkan kekurangan guru (MNKG) • Pemetaan Kompetensi guru (PKG)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal	• Delegasi kepada teman (DT)

(2) Perbedaan temuan penelitian pada hasil wawancara dengan Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah Jenjang Sekolah Dasar, adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 25 Perbedaan temuan penelitian pada hasil wawancara dengan Tim Penjaminan mutu Pendidikan Sekolah jenjang Sekolah Dasar

NO	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Program Prioritas (PP) • Melalui Kelompok Kerja Guru (MKKG)
		kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru	• Evaluasi awal (EA) • Analisis Rapor mutu (ARM)
		Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru	• Menanyakan Langsung (ML)
		Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.	• Sesuai Keputusan rapat (SKR)
2	Pengorganisasian	Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan	• Terdapat uraian tugas dan fungsi (TUTF) • Pembentukan kepanitiaan melalui rapat (PKMR)
		Penentuan personil dalam organisasi	• Personil dilihat berdasarkan pengalaman dan kualitas (PDBPDK) • Terdapat Kriteria penentuan personil (TKPP) • Pemilihan personil terakhir melalui voting (PPTAMV)

NO	Unsur	Tema	Subtema
		Membangun hubungan antar personil dalam organisasi	• Pendelegasian otomatis (PO)
3	Pengarahan	Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi	• Memberikan solusi (MS)
		Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar	• Pendekatan melalui Kelompok kecil (PMKK) • Mengingat standar prosedurnya (MSP)
		Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi	• Rapat melibatkan semua guru (RMSG) • Optimalkan kemampuan Personil (OKP)
4	Pengawasan	Pengawasan terhadap pelaksanaan program	• Guru Melaporkan Hasil Kegiatan (GMHK)
		Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Melihat laporan kegiatan (MLK)
		Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Meningkatkan Kinerja (MKJ)
5	Kendala dan Solusi	Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal	• Memberi motivasi secara langsung dan tidak langsung (MMSLTL)

NO	Unsur	Tema	Subtema
			Memberi contoh (MC)

(3) Perbedaan temuan penelitian pada hasil wawancara dengan guru Jenjang Sekolah Dasar, adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 26 Perbedaan temuan penelitian pada hasil wawancara dengan guru jenjang Sekolah Dasar

NO	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	Mengajar atau Pribadi (MAP)
		kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru	Berdasarkan Kebijakan Program (BKP)
		Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru	Kegiatan internal (KI)
		Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.	Sesuai kebutuhan sekolah (SKS)
2	Pengorganisasian	Membangun hubungan antar personil dalam organisasi	Selalu berkomunikasi (SK)
3	Pengarahan	Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai	Disampaikan keseluruhan guru (DKG)
		Pendekatan untuk memberikan stimulus	Memberikan evaluasi (ME)

NO	Unsur	Tema	Subtema
		kepada personil dalam organisasi	
		Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar	• Dilakukan Saat Rapat (DSR)
		Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi	• Menunjuk sebagai koordinator (MSK) • Guru terlibat aktif (GTA)
4	Pengawasan	Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Guru Kelas memposting pembelajaran (GKMP)
5	Kendala dan Solusi	Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal	• Memberikan Contoh (MBC) • Menjelaskan manfaat kegiatan (MMK)

2) SMP Negeri 36 Samarinda

a) Rekapitulasi temuan kepala sekolah SMP

Berdasarkan uraian sebelumnya terkait dengan hasil wawancara dengan kepala sekolah, maka dapat dibuat rekapitulasi hasil temuan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 27 Hasil Temuan Wawancara dengan kepala sekolah SMP Negeri 36 Samarinda

No	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan	• Menetapkan Tujuan, (MT) • Tujuan Utama adalah

No	Unsur	Tema	Subtema
		peningkatan mutu guru	meningkatkan mutu (TUMM) • Melihat kompetensi guru (MKG) • Melihat Kebutuhan (MK) • Memetakan guru (MPG) • Sesuai dengan Profil pelajar pancasila (SPPP)
		Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Kepala sekolah (KS) • Guru (GR) • Pengawas Sekolah (PS) • Pelatih Ahli Belum terlibat (PABT)
		kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru	• Memiliki Perencanaan (MP) • Pertemuan tatap muka terbatas (PTMT) • Minimnya informasi yang didapatkan saat bimbingan teknis (MIDB) • Bimbingan teknis Online (BTO) • Guru dengan Main set lama (GML) • Kualifikasi guru (KG) • linieritas (L) • Sertifikasi guru (SG) • Kemampuan menyusun RPP (KMR) • Kemampuan Mengevaluasi

No	Unsur	Tema	Subtema
			Pembelajaran (KGMEP)
		Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru	• Sangat Minim informasi (MIF) • Belum ada contoh (BAC) • Identifikasi kemampuan guru (IKG) • Kemampuan penggunaan IT Guru (KIG) • Motivasi Guru (MG) • Pertemuan Tatap muka terbatas (PTMT)
		Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.	• Menyusun Satu rencana (MSR) • Alternatif terbaik (AT) • Tergantung situasi (TS) • Ada Penyesuaian (AP)
2	Pengorganisasian	Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan	• Dibentuk Kepanitiaan (DK) • Melalui Rapat/Musyawarah (MLM) • Terdapat SK Kepanitiaan (TSK) • Terdapat uraian tugas dan fungsi (TUTF) • Terdapat struktur Organisasi (TSO)

No	Unsur	Tema	Subtema
		Penentuan personil dalam organisasi	• Kepala sekolah yang menentukan personil inti (KSMPI) • Memberi kesempatan kepada semua guru (MKKSG) • Melatih berorganisasi (MBO) • Tim Pengembang mutu sekolah (TPMS) • Pengawas dan komite terlibat (PKT) • Pengembang Kurikulum (PK) • Pengembang sekolah (PS) • Guru yang berkompeten (GK) • Identifikasi kompetensi Guru (IKG) • Terdapat SK Kepanitiaan (TSK) • Melalui musyawarah (MLM)
		Membangun hubungan antar personil dalam organisasi	• Terjalin komunikasi yang baik antar guru (TKBAG) • Bersinergi antar guru (SAG) • Komunikasi yang harmonis (KH) • Memetakan Kompetensi Guru (MKG)

No	Unsur	Tema	Subtema
			• Memberi peran setiap guru (MPSG)
3	Pengarahan	Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai	• Melakukan Sosialisasi (MSO) • Melalui Rapat Koordinasi (MRK) • Penjadwalan (PJ) • Bimbingan Teknis (BT)
		Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi	• Memberikan Arahan (MA) • Memberikan dukungan (MBD) • Memberikan Penghargaan (MP) • Memberikan Motivasi (MBM)
		Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar	• Memiliki Standar/Petunjuk Teknis (MST) • Sosialisasi Internal (MSO) • Mencari Best Practice (MBPT)
		Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi	• Menghargai potensi (MP) • Identifikasi potensi guru (IPG) • Memetakan potensi guru (MPG)
4	Pengawasan	Pengawasan terhadap pelaksanaan program	• Pengawasan selama Proses (PSP) • Identifikasi Kendala (IK) • Evaluasi Berkala (EB)

No	Unsur	Tema	Subtema
			• Terdapat jadwal evaluasi (TJE)
		Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Pembagian Target (PT) • Memiliki standar target (MST) • Target berdasarkan waktu (TBW)
		Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Memberikan Tindakan (MBT) • Perpanjang Waktu Pelaksanaan (PWP)
5	Kendala dan Solusi	Faktor internal yang menjadi kendala	• Kekurangan Waktu Guru (KWG) • Motivasi Guru (MG)
		Faktor eksternal yang menjadi kendala	• Guru tidak memiliki jaringan di rumah (GTMJDR) • Sarana Prasarana (SP)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal	• Membuat Pelatihan Internal (MPI) • Memberikan motivasi (MBM) • Melakukan Diseminasi (MDS) • Sharring Informasi (SI)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal	• Optimalisasi Sarana prasarana Sekolah (OSS)

b) Rekapitulasi temuan wakil kepala sekolah SMP

Berdasarkan uraian sebelumnya terkait dengan hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah, maka dapat dibuat rekapitulasi hasil temuan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 28 Hasil Temuan Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah SMP Negeri 36 Samarinda

No	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Hasil diskusi dengan guru (HDG) • Melihat kebutuhan (MK) • Menggali potensi siswa (MPS) • Sesuai dengan profil pelajar panca sila (SPPP)
		Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Kepala sekolah (KS) • Wakil Kepala Sekolah (WK) • Guru (GR) • Tenaga Kependidikan (TK) • Pengawas Sekolah (PS) • Pelatih Ahli belum Terlibat (PABT)
		kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru	• Melihat Kondisi siswa dan orang tua (MKSDO) • Melihat Kebutuhan Siswa (MKS) • Pertemuan Tatap Muka Terbatas (PTMT)
		Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan	• Sumber daya manusia (SDM) • Sarana dan prasarana (SP)

No	Unsur	Tema	Subtema
		peningkatan mutu guru	• Minim Informasi (MIF) • Bimbingan Teknis Online (BTO)
		Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.	• Alternatif terbaik (AL) • Ada penyesuaian (AP) • Melakukan pengembangan (MP)
2	Pengorganisasian	Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan	• Dibentuk kepanitiaan (DK) • Kepala Sekolah Menunjuk Pesonil Inti (KSMPI) • Memetakan kompetensi Guru (MKG) • Terdapat SK Kepanitiaan (TSK) • Terdapat Uraian tugas dan fungsi (TUTF) • Melalui Musyawarah (MLM)
		Penentuan personil dalam organisasi	• Kepala Sekolah Menunjuk Pesonil Inti (KSMPI) • Memberi kesempatan kepada setiap guru (MKKSG) • Melalui Musyawarah (MLM)
		Membangun hubungan antar	• Melalui Rapat koordinasi (MRK)

No	Unsur	Tema	Subtema
		personil dalam organisasi	• Penyamaan Persepsi (PP) • Melakukan diskusi (MD) • Sinergi Antar Guru (SAG) • Komunikasi Harmonis (KH)
3	Pengarahan	Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai	• Memberikan Arahan (MA) • Melalui sosialisasi (MSO)
		Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi	• Mengadakan Rapat (MR) • Memberikan Dukungan (MBD) • Melakukan Evaluasi (ME)
		Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar	• Memiliki standar (MST) • Melakukan Sosialisasi (MSO)
		Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi	• Identifikasi potensi guru (IPG) • Memetakan Potensi Guru (MKG) • Memetakan potensi guru (MPG) • Memberikan kesempatan (MK) • Menghargai Potensi (MP)
4	Pengawasan	Pengawasan terhadap pelaksanaan program	• Pengawasan selama proses (PSP) • Menanyakan kegiatan yang dilakukan (MKD)

No	Unsur	Tema	Subtema
		Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Meminta Laporan Hasil (MLH) • Evaluasi Berkala (EB) • Melihat Hasil Kerja (MHK)
		Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Disampaikan ke personil inti (DPI) • Melalui Rapat Kecil (MRK) • Ada pendelegasian (AP)
5	Kendala dan Solusi	Faktor internal yang menjadi kendala	• Guru dengan mainset lama (GML) • Motivasi guru (MG) • Kemampuan IT Guru (KIG) • Perbedaan persepsi (PP)
		Faktor eksternal yang menjadi kendala	• Sarana dan prasarana (SP)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal	• Mengadakan Pelatihan Internal (MPI) • Memetakan potensi guru (MPG) • Sharing informasi (SI) • Memberikan Motivasi (MBM)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal	• Meminta Bantuan Dinas Pendidikan (MBD) • Meminta persetujuan anggaran (MPA) • Optimalkan Sarana Prasarana (OSS)

c) **Rekapitulasi temuan guru SMP**

Berdasarkan uraian sebelumnya terkait dengan hasil wawancara dengan guru SMP, maka dapat dibuat rekapitulasi hasil temuan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 29 Hasil Temuan Wawancara dengan Guru SMP Negeri 36 Samarinda

No	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Menetapkan Tujuan (MT) • Membuat perencanaan (MP) • Melakukan Sosialisasi (MSO) • Rapat Tim (RT) • Meningkatkan kompetensi siswa (MKS) • Meningkatkan kompetensi Guru (MKG) • Komite Pembelajaran (KP) • Sesuai dengan Profil Pancasila (SPPP)
		Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Kepala Sekolah (KS) • Wakil Kepala Sekolah (WKS) • Guru (GR) • Tenaga kependidikan (TK) • Pengawas Sekolah (PS) • Pelatih Ahli Belum terlibat (PABT)
		kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan	• Kondisi Siswa dan Orang Tua (KSOT)

No	Unsur	Tema	Subtema
		peningkatan mutu guru	• Pertemuan Tatap Muka Terbatas (PTMT) • Kualifikasi Guru (KG) • Linieritas (L) • Sertifikasi Guru (SG) • Kemampuan Menyusun RPP (KMR) • Kemampuan Mengevaluasi Pembelajaran (KGMEP)
		Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru	• Melakukan Evaluasi Proses (MEP) • Identifikasi Kendala (IK)
		Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.	• Alternatif terbaik (AT) • Ada penyesuaian (AP)
2	Pengorganisasian	Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan	• Sesuai Kebutuhan (SK) • Terdapat SK Kepanitiaan (TSK) • Terdapat Uraian tugas dan fungsi (TUTF)
		Penentuan personil dalam organisasi	• Kepala sekolah yang menentukan personil (KSMP) • Sesuai dengan kompetensi guru (SKG) • Identifikasi potensi Guru (IPG) • Memetakan potensi Guru (MPG)

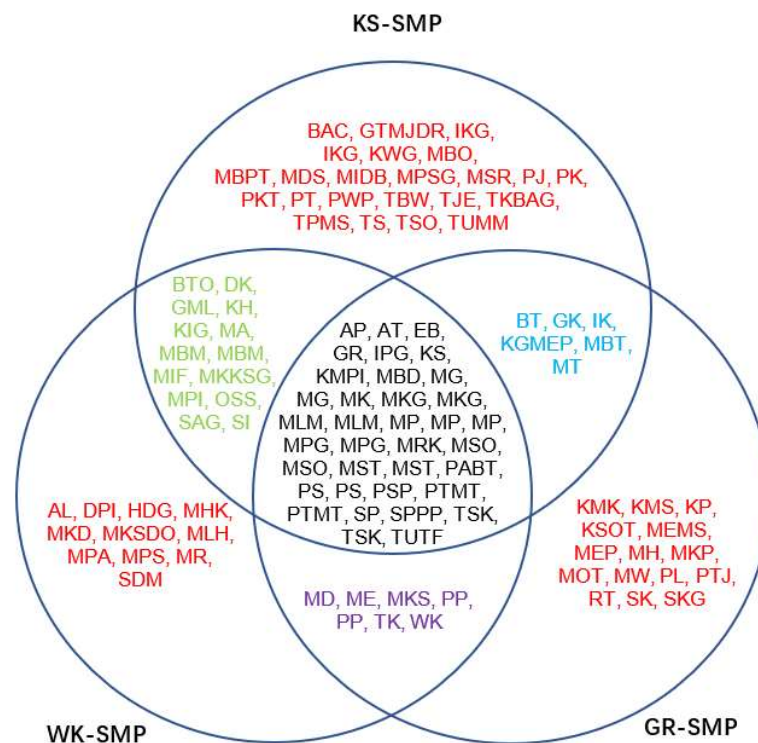
No	Unsur	Tema	Subtema
			• Melalui musyawarah (MLM) • Guru yang kompeten (GK)
		Membangun hubungan antar personil dalam organisasi	• Melalui Rapat (MRK) • Penyamaan Persepsi (PP) • Melakukan diskusi (MD)
3	Pengarahan	Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai	• Melakukan sosialisasi (MSO) • Menjelaskan Tujuan (MT) • Pemberian Tanggung Jawab (PTJ) • Mengarahkan ke Pelatihan (MKP) • Bimbingan Teknis (BT)
		Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi	• Melakukan Rapat (MRK) • Memberikan dukungan (MBD) • melakukan evaluasi (ME)
		Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar	• Memiliki petunjuk teknis (MST) • Melakukan sosialisasi (MSO)
		Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi	• Menghargai potensi (MP) • Memetakan potensi guru (MPG) • Pengarahan untuk peningkatan (PP) • Mengadakan workshop (MW)
4	Pengawasan	Pengawasan terhadap pelaksanaan program	• Pengawasan selama proses (PSP) • Menanyakan progres (MP)

No	Unsur	Tema	Subtema
			• Menanyakan kebutuhan (MK) • Identifikasi Kendala (IK) • Evaluasi Berkala (EB)
		Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Melihat Keterlaksanaan (MK) • Melihat Kendala (MH)
		Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Memberikan Tindakan (MBT) • Kepala Sekolah Melakukan koreksi (KMK) • Kepala sekolah menawarkan solusi (KMS)
5	Kendala dan Solusi	Faktor internal yang menjadi kendala	• Sarana dan Prasarana (SP) • Perbedaan Sudut Pandang (PSP) • Motivasi Guru (MG)
		Faktor eksternal yang menjadi kendala	• Sarana dan prasarana (SP)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal	• Merangkul Orang Tua (MOT) • Melakukan Komunikasi (MK) • Pemanggilan langsung (PL)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal	• Meminta Bantuan Dinas Pendidikan (MBD) • Melakukan evaluasi untuk mencari solusi (MEMS)

d) Triangulasi sumber temuan pada jenjang SMP

Untuk memastikan keabsahan data temuan dalam penelitian ini, maka peneliti melakukan Triangulasi sumber yang meliputi kepala sekolah, Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah dan guru.

1) Triangulasi sumber data



Bagan 4. 5 Triangulasi Temuan pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama

Keterangan Bagan 4. 5 Triangulasi data Jenjang Sekolah Menengah Pertama, sebagai berikut:

Tabel 4. 30 Keterangan Koding Temuan Penelitian Jenjang Sekolah Menengah Pertama

No	Koding	Keterangan
1	AL	Alternatif terbaik
2	AP	Ada Penyesuaian
3	AT	Alternatif terbaik
4	BAC	Belum ada contoh

No	Koding	Keterangan
5	BT	Bimbingan Teknis
6	BTO	Bimbingan teknis Online
7	DK	Dibentuk Kepanitiaan
8	DPI	Disampaikan ke personil inti
9	EB	Evaluasi Berkala
10	GK	Guru yang berkompeten
11	GML	Guru dengan Main set lama
12	GR	Guru
13	GTMJDR	Guru tidak memiliki jaringan di rumah
14	HDG	Hasil diskusi dengan guru
15	IK	Identifikasi Kendala
16	IKG	Identifikasi kompetensi Guru
17	IPG	Identifikasi potensi guru
18	KG	Kualifikasi guru
19	KGMEP	Kemampuan Mengevaluasi Pembelajaran
20	KH	Komunikasi yang harmonis
21	KIG	Kemampuan penggunaan IT Guru
22	KMK	Kepala Sekolah Melakukan koreksi
23	KMR	Kemampuan menyusun RPP
24	KMS	Kepala sekolah menawarkan solusi
25	KS	Kepala sekolah
26	KSMPI	Kepala sekolah yang menentukan personil inti
27	KSOT	Kondisi Siswa dan Orang Tua
28	KWG	Kekurangan Waktu Guru
29	L	linieritas
30	MA	Memberikan Arahan
31	MBD	Memberikan dukungan
32	MBM	Memberikan Motivasi
33	MBO	Melatih berorganisasi
34	MBPT	Mencari Best Practice
35	MBT	Memberikan Tindakan
36	MD	Melakukan diskusi
37	MDS	Melakukan Diseminasi
38	ME	Melakukan Evaluasi
39	MEMS	Melakukan evaluasi untuk mencari solusi
40	MEP	Melakukan Evaluasi Proses
41	MG	Motivasi Guru
42	MG	Motivasi Guru

No	Koding	Keterangan
43	MH	Melihat Kendala
44	MHK	Melihat Hasil Kerja
45	MIDB	Minimnya informasi yang didapatkan saat bimbingan teknis
46	MIF	Sangat Minim informasi
47	MK	Melihat Kebutuhan
48	MKD	Menanyakan kegiatan yang dilakukan
49	MKG	Memetakan Kompetensi Guru
50	MKKSG	Memberi kesempatan kepada semua guru
51	MKP	Mengarahkan ke Pelatihan
52	MKS	Melihat Kebutuhan Siswa
53	MKSDO	Melihat Kondisi siswa dan orang tua
54	MLH	Meminta Laporan Hasil
55	MLM	Melalui Rapat/Musyawarah
56	MLM	Melalui musyawarah
57	MOT	Merangkul Orang Tua
58	MPR	Memiliki Perencanaan
59	MPH	Memberikan Penghargaan
60	MP	Menghargai potensi
61	MPA	Meminta persetujuan anggaran
62	MPG	Memetakan potensi guru
63	MPI	Membuat Pelatihan Internal
64	MPS	Menggali potensi siswa
65	MPSG	Memberi peran setiap guru
66	MR	Mengadakan Rapat
67	MRK	Melalui Rapat Koordinasi
68	MSO	Sosialisasi Internal
69	MSO	Melakukan Sosialisasi
70	MSR	Menyusun Satu rencana
71	MST	Memiliki standar target
72	MT	Menetapkan Tujuan,
73	MW	Mengadakan workshop
74	OSS	Optimalisasi Sarana prasarana Sekolah
75	PABT	Pelatih Ahli Belum terlibat
76	PJ	Penjadwalan
77	PK	Pengembang Kurikulum
78	PKT	Pengawas dan komite terlibat
79	PL	Pemanggilan langsung

No	Koding	Keterangan
80	PP	Penyamaan Persepsi
81	PP	Perbedaan persepsi
82	PS	Pengawas Sekolah
83	PSP	Pengawasan selama Proses
84	PT	Pembagian Target
85	PTJ	Pemberian Tanggung Jawab
86	PTMT	Pertemuan Tatap muka terbatas
87	PWP	Perpanjang Waktu Pelaksanaan
88	RT	Rapat Tim
89	SAG	Bersinergi antar guru
90	SDM	Sumber daya manusia
91	SG	Sertifikasi guru
92	SI	Sharring Informasi
93	SK	Sesuai Kebutuhan
94	SKG	Sesuai dengan kompetensi guru
95	SP	Sarana Prasarana
96	SPPP	Sesuai dengan Profil pelajar pancasila
97	TBW	Target berdasarkan waktu
98	TJE	Terdapat jadwal evaluasi
99	TK	Tenaga Kependidikan
100	TKBAG	Terjalin komunikasi yang baik antar guru
101	TPMS	Tim Pengembang mutu sekolah
102	TS	Tergantung situasi
103	TSK	Terdapat SK Kepanitiaan
104	TSO	Terdapat struktur Organisasi
105	TUMM	Tujuan Utama adalah meningkatkan mutu
106	TUTF	Terdapat uraian tugas dan fungsi
107	WK	Wakil Kepala Sekolah

2) Keterkaitan temuan wawancara

Berdasarkan dari hasil penelitian, jika dikaitkan dengan temuan tiga informan, maka akan terdapat persamaan, kemiripan dan perbedaan sudut

pandang diantara ketiga informan tersebut tentang manajemen kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di SMP Negeri 36 Samarinda. Hal ini dapat disimpulkan bahwa dari pendapat ketiga informan tersebut, sebagaimana pada hasil wawancara akan di triangulasi berdasarkan temuan penelitian. Dari bagan 4.7 dapat dijelaskan dan disimpulkan tentang manajemen kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di SMP Negeri 36 Samarinda adalah sebagai berikut:

a) Persamaan

Berdasarkan bagan 4.7 triangulasi data, dapat disimpulkan bahwa terdapat persamaan jawaban pada wawancara mendalam peneliti dengan kepala sekolah, Tim penjaminan mutu sekolah, dan guru. Persamaan tersebut antara lain:

Tabel 4. 31 Persamaan Temuan Penelitian pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama

No	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Melihat kompetensi guru (MKG) • Melihat Kebutuhan (MK) • Memetakan guru (MPG) • Sesuai dengan Profil pelajar pancasila (SPPP)
		Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Kepala sekolah (KS) • Guru (GR) • Pengawas Sekolah (PS)

No	Unsur	Tema	Subtema
			• Pelatih Ahli Belum terlibat (PABT)
		kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru	• Memiliki Perencanaan (MP) • Pertemuan tatap muka terbatas (PTMT) • Kualifikasi guru (KG) • linieritas (L) • Sertifikasi guru (SG) • Kemampuan menyusun RPP (KMR)
		Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru	• Motivasi Guru (MG) • Pertemuan Tatap muka terbatas (PTMT)
		Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.	• Alternatif Terbaik (AT) • Ada Penyesuaian (AP)
2	Pengorganisasian	Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan	• Melalui Rapat/Musyawarah (MLM) • Terdapat SK Kepanitiaan (TSK) • Terdapat uraian tugas dan fungsi (TUTF)

No	Unsur	Tema	Subtema
		Penentuan personil dalam organisasi	• Pengembang sekolah (PS) • Terdapat SK Kepanitiaan (TSK) • Melalui musyawarah (MLM)
		Membangun hubungan antar personil dalam organisasi	• Memetakan Kompetensi Guru (MKG)
3	Pengarahan	Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai	• Melakukan Sosialisasi (MSO) • Melalui Rapat Koordinasi (MRK)
		Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi	• Memberikan dukungan (MBD) • Memberikan Penghargaan (MP)
		Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar	• Memiliki Standar/Petunjuk Teknis (MST) • Sosialisasi Internal (MSO)
		Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi	• Menghargai potensi (MP) • Identifikasi potensi guru (IPG) • Memetakan potensi guru (MPG)

No	Unsur	Tema	Subtema
4	Pengawasan	Pengawasan terhadap pelaksanaan program	• Pengawasan selama Proses (PSP) • Evaluasi Berkala (EB)
		Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Memiliki standar target (MST)
5	Kendala dan Solusi	Faktor internal yang menjadi kendala	• Motivasi Guru (MG)
		Faktor eksternal yang menjadi kendala	• Sarana Prasarana (SP)

b) Kemiripan

Berdasarkan bagan 4.7 triangulasi data Jenjang sekolah menengah pertama, dapat disimpulkan bahwa terdapat kemiripan jawaban pada wawancara mendalam peneliti dengan kepala sekolah, Tim penjaminan mutu sekolah, dan guru. kemiripan tersebut antara lain:

- (1) Kemiripan temuan penelitian antara kepala sekolah dengan wakil kepala sekolah sekolah pada jenjang sekolah menengah pertama, sebagai berikut:

Tabel 4. 32 Kemiripan Temuan Penelitian antara Kepala Sekolah dengan Wakil Kepala Sekolah pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama

No	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru	• Bimbingan teknis Online (BTO) • Guru dengan Main set lama (GML)
		Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru	• Sangat Minim informasi (MIF) • Kemampuan penggunaan IT Guru (KIG)
2	Pengorganisasian	Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan	• Dibentuk Kepanitiaan (DK)
		Membangun hubungan antar personil dalam organisasi	• Bersinergi antar guru (SAG)
3	Pengarahan	Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi	• Memberikan Arahan (MA) • Memberikan Motivasi (MBM)
4	Pengawasan	Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal	• Membuat Pelatihan Internal (MPI) • Memberikan motivasi (MBM) • Sharring Informasi (SI)

No	Unsur	Tema	Subtema
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal	• Optimalisasi Sarana prasarana Sekolah (OSS)

(2) Kemiripan temuan penelitian antara kepala sekolah dengan guru sekolah pada jenjang sekolah menengah pertama, sebagai berikut:

Tabel 4. 33 Kemiripan Temuan Penelitian antara Kepala Sekolah dengan Guru pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama

NO	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Menetapkan Tujuan, (MT)
		kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru	• Kemampuan Mengevaluasi Pembelajaran (KGMEP)
2	Pengorganisasian	Penentuan personil dalam organisasi	• Guru yang berkompeten (GK)
3	Pengarahan	Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai	• Bimbingan Teknis (BT)
4	Pengawasan	Pengawasan terhadap pelaksanaan program	• Identifikasi Kendala (IK)
		Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Memberikan Tindakan (MBT)

(3) Kemiripan temuan penelitian antara wakil kepala sekolah dengan guru sekolah pada jenjang sekolah menengah pertama, sebagai berikut:

Tabel 4. 34 Kemiripan temuan penelitian antara wakil kepala sekolah dengan guru sekolah pada jenjang sekolah menengah pertama, sebagai berikut:

No	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Wakil Kepala Sekolah (WK) • Tenaga Kependidikan (TK)
		kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru	• Melihat Kebutuhan Siswa (MKS)
2	Pengorganisasian	Membangun hubungan antar personil dalam organisasi	• Penyamaan Persepsi (PP) • Melakukan diskusi (MD)
3	Pengarahan	Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi	• Melakukan Evaluasi (ME)
4	Kendala dan Solusi	Faktor internal yang menjadi kendala	• Perbedaan persepsi (PP)

c) Perbedaan

Berdasarkan Bagan 4.7 triangulasi data jenjang sekolah menengah pertama, dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan jawaban pada

wawancara mendalam peneliti dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru. Perbedaan tersebut antara lain:

(1) Perbedaan hasil temuan wawancara dengan kepala sekolah pada jenjang sekolah pertama, sebagai berikut:

Tabel 4. 35 Perbedaan hasil temuan wawancara dengan kepala sekolah pada jenjang sekolah pertama

No	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	Tujuan Utama adalah meningkatkan mutu (TUMM)
		kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru	Minimnya informasi yang didapatkan saat bimbingan teknis (MIDB)
		Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru	- Belum ada contoh (BAC) - Identifikasi kemampuan guru (IKG)
		Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.	- Menyusun Satu rencana (MSR) - Tergantung situasi (TS)
2	Pengorganisasian	Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan	Terdapat struktur Organisasi (TSO)
		Penentuan personil dalam organisasi	- Melatih berorganisasi (MBO) - Tim Pengembang mutu sekolah (TPMS)

No	Unsur	Tema	Subtema
			• Pengawas dan komite terlibat (PKT) • Pengembang Kurikulum (PK) • Identifikasi kompetensi Guru (IKG)
		Membangun hubungan antar personil dalam organisasi	• Terjalin komunikasi yang baik antar guru (TKBAG) • Memberi peran setiap guru (MPSG)
3	Pengarahan	Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai	• Penjadwalan (PJ)
		Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar	• Mencari Best Practice (MBPT)
4	Pengawasan	Pengawasan terhadap pelaksanaan program	• Terdapat jadwal evaluasi (TJE)
		Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Pembagian Target (PT) • Target berdasarkan waktu (TBW)
		Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Perpanjang Waktu Pelaksanaan (PWP)
5	Kendala dan Solusi	Faktor internal yang menjadi kendala	• Kekurangan Waktu Guru (KWG)
		Faktor eksternal yang menjadi kendala	• Guru tidak memiliki jaringan di rumah (GTMJDR)

No	Unsur	Tema	Subtema
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal	Melakukan Diseminasi (MDS)

(2) Perbedaan hasil temuan wawancara dengan wakil kepala sekolah pada jenjang sekolah pertama, sebagai berikut:

Tabel 4. 36 Perbedaan hasil temuan wawancara dengan wakil kepala sekolah pada jenjang sekolah pertama

No	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	- Hasil diskusi dengan guru (HDG) - Menggali potensi siswa (MPS)
		kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru	Melihat Kondisi siswa dan orang tua (MKSDO)
		Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru	Sumber daya manusia (SDM)
3	Pengarahan	Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi	Mengadakan Rapat (MR)
4	Pengawasan	Pengawasan terhadap pelaksanaan program	Menanyakan kegiatan yang dilakukan (MKD)
		Pengukuran keberhasilan suatu	

No	Unsur	Tema	Subtema
		kegiatan yang telah dilaksanakan	• Meminta Laporan Hasil (MLH) • Melihat Hasil Kerja (MHK)
		Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Disampaikan ke personil inti (DPI)
5	Kendala dan Solusi		• Meminta persetujuan anggaran (MPA)

(3) Perbedaan hasil temuan wawancara dengan guru pada jenjang sekolah pertama, sebagai berikut:

Tabel 4. 37 Perbedaan hasil temuan wawancara dengan guru pada jenjang sekolah menengah pertama

No	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Rapat Tim (RT) • Komite Pembelajaran (KP)
		kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru	• Kondisi Siswa dan Orang Tua (KSOT)
		Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru	• Melakukan Evaluasi Proses (MEP)

No	Unsur	Tema	Subtema
2	Pengorganisasian	Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan	Sesuai Kebutuhan (SK)
		Penentuan personil dalam organisasi	Sesuai dengan kompetensi guru (SKG)
3	Pengarahan	Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai	- Pemberian Tanggung Jawab (PTJ) - Mengarahkan ke Pelatihan (MKP)
		Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi	Mengadakan workshop (MW)
4	Pengawasan	Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	- Melihat Kendala (MH) - Kepala Sekolah Melakukan koreksi (KMK) - Kepala sekolah menawarkan solusi (KMS)
5	Kendala dan Solusi	Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal	- Merangkul Orang Tua (MOT) - Pemanggilan langsung (PL)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal	Melakukan evaluasi untuk mencari solusi (MEMS)

3) SMA Negeri 8 Samarinda

a) Rekapitulasi temuan kepala sekolah SMA

Berdasarkan uraian sebelumnya terkait dengan hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA, maka dapat dibuat rekapitulasi hasil temuan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 38 Hasil Temuan Wawancara dengan kepala sekolah jenjang Sekolah Menengah Atas

No	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Hasil pengamatan langsung (HPL) • Hasil Rapor Mutu (HRM) • Hasil Diskusi dengan guru (HDG) • Melihat Kebutuhan (MK) • Hasil Supevisi (HS) • Melihat Anggaran (MA)
		Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Kepala Sekolah (KS) • Tim Pengembang Sekolah (TPS) • Guru (GR) • Wakil Kepala Sekolah (WK)
		kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru	• Melihat Kondisi Guru (MLKG) • Kualifikasi Pendidikan Guru (KG) • Linieritas Pendidikan Guru (L) • Sertifikasi Guru (SG) • Guru yang membuat RPP (GMR)

No	Unsur	Tema	Subtema
			• Kemampuan menyusun RPP (KMR) • Kesesuaian Rencana dan Proses (KRP)
		Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru	• Sumber Daya Manusia (SDM) • Kemampuan Anggaran (KA) • Kondisi Lingkungan (KL) • Identifikasi kemampuan guru (IKG) • (MKG)
		Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.	• Memiliki Satu Rencana (MSR) • Memiliki strategi lagi Namun Tidak tertulis (MSLTT) • Alternatif Terbaik (AT) • Ada penyesuaian (AP)
2	Pengorganisasian	Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan	• Disusun Kepanitiaan (DK) • Terdapat SK kepanitiaan (TSK) • Terdapat Uraian tugas dan fungsi (TUTF)
		Penentuan personil dalam organisasi	• Melihat potensi personal (MPP) • Memetakan Sesuai kompetensi (MSK) • Penentuan personil inti (PPI)

No	Unsur	Tema	Subtema
			• Personil Penggerak (PLP) • Melalui Musyawarah (MLM)
		Membangun hubungan antar personil dalam organisasi	• Melalui rapat koordinasi (MRK) • Melalui Group media sosial (MGMS)
3	Pengarahan	Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai	• Melalui rapat koordinasi (MRK) • Memiliki pedoman (MP) • Melalui diskusi (MLD) • Kontrol untuk mengingatkan (KM)
		Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi	• Memaparkan tujuan (MT) • Mengajak diskusi (MJD) • Penyamaan persepsi (PP)
		Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar	• Memiliki standar (MST) • Sosialisasi Standar operasional (MSO) • Melalui supervisi (MSP) • Melihat Hasil Kerja (MHK) • Rapat koordinasi secara berkala (RKSB)
		Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi	• Indentifikasi potensi guru (IPG) • Memetakan potensi guru (MPG)

No	Unsur	Tema	Subtema
			• Memberi Kesempatan (MKS) • Penugasan disesuaikan kesenangan personil (PSKP)
4	Pengawasan	Pengawasan terhadap pelaksanaan program	• Pengawasan melalui ketua tim (PMKT) • Pengawasan selama proses (PSP) • Melihat Progres (MP) • Menanyakan kegiatan yang dilakukan (MKD) • Mengambil alih peran (MAP) • Laporan Perbagian (LPB) • Identifikasi permasalahan (IP) • Kekhawatiran timbul konflik (KTK) • Target waktu (TW) • Tidak terlalu jauh dari rencana (TTDJR)
		Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Terlihat selama proses (TSP) • Melihat Hasil Kerja (MHK) • Pengawasan Selama Proses (PSP)

No	Unsur	Tema	Subtema
			• Tindakan telah diberikan saat proses (TTDSP)
		Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Tergantung Kegiatannya (TK) • Pengawasan ketat pada proses (PKPP) • Melakukan penjadwalan ulang (MPU) • Kepala sekolah memberikan tindakan (MBT)
5	Kendala dan Solusi	Faktor internal yang menjadi kendala	• Sumberdaya manusia (SDM) • Keterbatasan kompetensi guru (KKG) • Motivasi Guru (MG)
		Faktor eksternal yang menjadi kendala	• Kemampuan Anggaran (KA) • Regulasi Pemerintah Daerah (RPD) • Terkendala Narasumber (TNS) • Kegiatan eksternal (KE)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal	• Melakukan penjadwalan ulang (MPU) • Selalu berdiskusi (SBD) • Guru mengusulkan kegiatan (GMK) • Sharing video pembelajaran (SVP)

No	Unsur	Tema	Subtema
			• Mengikuti Diklat (MD) • Di evaluasi saat rapat (DESR) • Pemanggilan langsung (PL)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal	• Mencari kegiatan alternatif (MKA)

b) Rekapitulasi temuan wakil kepala sekolah SMA

Berdasarkan uraian sebelumnya terkait dengan hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah SMA, maka dapat dibuat rekapitulasi hasil temuan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 39 Hasil Temuan Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah jenjang Sekolah Menengah Atas

No	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Melihat kemampuan guru (MKG) • Diseminasi ke guru lainnya (DGL) • Melihat Kebutuhan (MK)
		Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Kepala Sekolah (KS) • Tim pengembang kurikulum (TPK) • Wakil Kepala sekolah (WK) • Guru (GR) • Tata Usaha (TU)
		kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan	• Melakukan evaluasi awal (MEA) • Melihat kompetensi guru (MKG)

No	Unsur	Tema	Subtema
		peningkatan mutu guru	• Kualifikasi (KG) • Sertifikasi (SG) • Linieritas (L)
		Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru	• Melihat kemampuan guru (MKG) • Kemampuan IT Guru (KIG)
		Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.	• Alternatif terbaik (AT) • Ada Rencana Lainnya (ARL) • Ada Penyesuaian (AP)
2	Pengorganisasian	Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan	• Disusun Kepanitiaan (DK) • Waka kurikulum sebagai ketua (WKSK) • Melihat kompetensi IT (MKI)
		Penentuan personil dalam organisasi	• Kemampuan IT guru (KIG) • Melihat Potensi Guru (MPG) • Memetakan sesuai kompetensi (MSK) • Guru muda (GM) • Menentukan personil inti (KSMPI) • Melalui Musyawarah (MLM)
		Membangun hubungan antar	• Melakukan rapat koordinasi (MRK)

No	Unsur	Tema	Subtema
		personil dalam organisasi	• Koordinasi melalui ketua Tim (KMKT) • Kepala sekolah sebagai penggerak (KSP)
3	Pengarahan	Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai	• Melalui rapat koordinasi (MRK) • Pemanggilan Narasumber (PN) • Pelaksanaan selama proses (PSP) • Pengawasan melalui koordinator (PMK)
		Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi	• Pemberian penghargaan (PP)
		Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar	• Terdapat SK kepanitiaan (TSK) • Terdapat uraian tugas dan fungsi (TUTF) • Memiliki standar (MST)
		Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi	• Melihat potensi guru (MPG) • Identifikasi potensi guru (IPG) • Melihat kemampuan IT (MKI) • Memberi penghargaan (PP) • Memberikan kesempatan (MKS) • Bekerjasama (BS)

No	Unsur	Tema	Subtema
4	Pengawasan	Pengawasan terhadap pelaksanaan program	• Pengawasan selama proses (PSP) • Pengawasan secara tidal langsung (PTL) • Menanyakan kegiatan yang dilakukan (MKD) • Memberikan solusi (MS)
		Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Merupakan sebuah proses (MSP)
		Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Diberi arahan (DA) • Diberikan contoh (DC) • Memberikan Tindakan (MBT)
5	Kendala dan Solusi	Faktor internal yang menjadi kendala	• Kurang memahami ide (KMI) • Kemampuan IT Guru (KIG)
		Faktor eksternal yang menjadi kendala	• Faktor lingkungan (FL) • Kemampuan anggaran (KA)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal	• Mengadakan pelatihan (MP) • Memanfaatkan sumberdaya internal (MSI) •
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal	• Memberi contoh (MBC) • Memaksimalkan pendidikan karakter (MPK)

No	Unsur	Tema	Subtema
			• Mencari dasar hukum (MDH) • Masalah Anggaran (MA)

c) **Rekapitulasi temuan guru SMA**

Berdasarkan uraian sebelumnya terkait dengan hasil wawancara dengan guru SMA, maka dapat dibuat rekapitulasi hasil temuan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 40 Hasil Temuan Wawancara dengan Guru jenjang Sekolah Menengah Atas

No	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Melakukan Sosialisasi (MSO) • Sesuai dengan tujuan program (STP) • Melihat Kebutuhan (MK) • Melihat Anggaran (MA)
		Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Kepala sekolah (KS) • Wakil Kepala Sekolah (WK) • Guru (GR) • Melalui musyawarah (MLM)
		kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru	• Melihat Program sebelumnya (MPS) • Membentuk Tim (MT) • Dikomunikasikan ke semua guru (DKG) • Melihat kondisi guru (MKG)

No	Unsur	Tema	Subtema
			• Sosialisasi awal (SA) • Kemampuan Menyusun RPP (KMR) • Sertifikasi (SG) • Linieritas (L)
		Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru	• Melalui komunikasi dengan guru (MKDG) • Melihat progres (MP) • Hasil diskusi informal (HDI)
		Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.	• Alternatif terbaik (AT) • Memiliki rencana (MR) • Sistematis (S) • Terarah dan rinci (TDR) • Ada Penyesuaian (AP) • Memiliki strategi lain tidak tertulis (MSLTT)
2	Pengorganisasian	Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan	• Hanya Guru kelas sepuluh (HGKS) • Guru lain mendapatkan sosialisasi (GLMS) • Dibentuk kepanitiaan (DK) • Melihat potensi Guru (MPG) • Memiliki tanggung jawab (MTJ)

No	Unsur	Tema	Subtema
			• Terdapat SK Kepanitiaan (TSK) • Terdapat Uraian tugas dan fungsi (TUTF)
		Penentuan personil dalam organisasi	• Melalui rapat/Musyawarah (MLM)
		Membangun hubungan antar personil dalam organisasi	• Melalui Rapat Koordinasi (MRK)
3	Pengarahan	Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai	• Secara langsung (SL) • Secara tidak langsung (STL) • Melalui rapat Koordinasi (MRK) • Melalui Diskusi (MD) • Melalui Group media sosial (MGMS)
		Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi	• Memberikan motivasi (MBM) • Memberikan contoh (MBC)
		Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar	• Memberikan Motivasi (MBM) • Target Kerja (TK) • Rapat koordinasi (RK) • Memiliki standar (MST)
		Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi	• Identifikasi potensi guru (IPG) • Memetakan potensi guru (MPG)

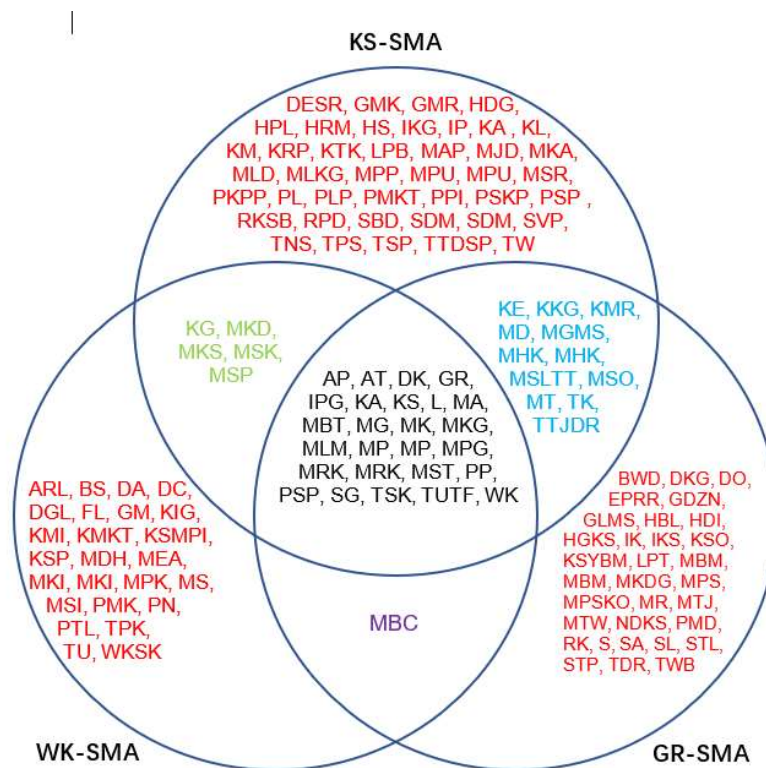
No	Unsur	Tema	Subtema
			• Memberikan kesempatan (MK)
4	Pengawasan	Pengawasan terhadap pelaksanaan program	• Pengawasan selama proses (PSP) • Menanyakan progress (MP) • Menanyakan kendala (MK) • Identifikasi Kendala (IK) • Ngobrol dan kasih solusi (NDKS) • Memberikan Tindakan (MBT) • Tambahan wawasan baru (TWB) • Evaluasi pada rapat rutin (EPRR)
		Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Melihat Hasil Kerja (MHK) • Laporan pencapaian target (LPT)
		Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Mengingatkan target waktu (MTW) • Tidak Terlalu jauh dari rencana (TTJDR)
5	Kendala dan Solusi	Faktor internal yang menjadi kendala	• Motivasi guru (MG) • Guru dengan zona nyaman (GDZN) • Harus belajar lagi (HBL) • Isu kendala sertifikasi (IKS)

No	Unsur	Tema	Subtema
			• Butuh waktu dan dorongan (BWD) • Keterbatasan kemampuan Guru (KKG)
		Faktor eksternal yang menjadi kendala	• Dukungan orang tua (DO) • Kurang sosialisasi orang tua (KSO) • Kemampuan Anggaran (KA) • Kegiatan Eksternal (KE)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal	• Pendekatan melalui diskusi (PMD) • Meyakinkan guru (MG) • Pendekatan perorangan (PP) • Kepala sekolah yang bergerak mendorong (KSYBM)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal	• Menginformasikan perkembangan sekolah kepada orang tua (MPSKO)

d) Triangulasi sumber temuan pada jenjang SMA

Untuk memastikan keabsahan data temuan dalam penelitian ini, maka peneliti melakukan Triangulasi sumber yang meliputi kepala sekolah, Tim penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah dan guru.

1) Triangulasi sumber data



Bagan 4. 6 Triangulasi Temuan pada Jenjang Sekolah Menengah Atas

Keterangan Bagan 4. 6 Triangulasi Data Jenjang Sekolah Menengah

Atas, sebagai berikut:

Tabel 4. 41 Keterangan Koding Triangulasi Data Jenjang Sekolah Menengah Atas

No	Koding	Keterangan
1	AP	Ada penyesuaian
2	ARL	Ada Rencana Lainnya
3	AT	Alternatif Terbaik
4	BS	Bekerjasama
5	BWD	Butuh waktu dan dorongan
6	DA	Diberi arahan
7	DC	Diberikan contoh
8	DESR	Di evaluasi saat rapat
9	DGL	Diseminasi ke guru lainnya
10	DK	Disusun Kepanitiaan

No	Koding	Keterangan
11	DKG	Dikomunikasikan ke semua guru
12	DO	Dukungan orang tua
13	EPRR	Evaluasi pada rapat rutin
14	FL	Faktor lingkungan
15	GDZN	Guru dengan zona nyaman
16	GLMS	Guru lain mendapatkan sosialisasi
17	GM	Guru muda
18	GMK	Guru mengusulkan kegiatan
19	GMR	Guru yang membuat RPP
20	GR	Guru
21	HBL	Harus belajar lagi
22	HDG	Hasil Diskusi dengan guru
23	HDI	Hasil diskusi informal
24	HGKS	Hanya Guru kelas sepuluh
25	HPL	Hasil pengamatan langsung
26	HRM	Hasil Rapor Mutu
27	HS	Hasil Supevisi
28	IK	Identifikasi Kendala
29	IKG	Indentifikasi kemampuan guru
30	IKS	Isu kendala sertifikasi
31	IP	Identifikasi permasalahan
32	IPG	Indentifikasi potensi guru
33	KA	Kemampuan Anggaran
34	KE	Kegiatan eksternal
35	KG	Kualifikasi Pendidikan Guru
36	KIG	Kemampuan IT guru
37	KKG	Keterbatasan kompetensi guru
38	KL	Kondisi Lingkungan
39	KM	Kontrol untuk mengingatkan
40	KMI	Kurang memahami ide
41	KMKT	Koordinasi melalui ketua Tim
42	KMR	Kemampuan menyusun RPP
43	KRP	Kesesuaian Rencana dan Proses
44	KS	Kepala Sekolah
45	KSMPI	Menentukan personil Inti
46	KSO	Kurang sosialisasi orang tua
47	KSP	Kepala sekolah sebagai penggerak
48	KSYBM	Kepala sekolah yang bergerak mendorong

No	Koding	Keterangan
49	KTK	Kekhawatiran timbul konflik
50	L	Linieritas Pendidikan Guru
51	LPB	Laporan Perbagian
52	LPT	Laporan pencapaian target
53	MA	Melihat Anggaran
54	MAP	Mengambil alih peran
55	MBC	Memberi contoh
56	MBM	Memberikan Motivasi
57	MBT	Kepala sekolah memebrikan tindakan
58	MD	Mengikuti Diklat
59	MDH	Mencari dasar hukum
60	MEA	Melakukan evaluasi awal
61	MG	Motivasi Guru
62	MGMS	Melalui Group media sosial
63	MHK	Melihat Hasil Kerja
64	MJD	Mengajak diskusi
65	MK	Melihat Kebutuhan
66	MKA	Mencari kegiatan alternatif
67	MKD	Menanyakan kegiatan yang dilakukan
68	MKDG	Melalui komunikasi dengan guru
69	MKG	Melihat kompetensi guru
70	MKI	Melihat kemampuan IT
71	MKI	Melihat kompetensi IT
72	MKS	Memberi Kesempatan
73	MLD	Melalui diskusi
74	MLKG	Melihat Kondisi Guru
75	MLM	Melalui Musyawarah
76	MP	Melihat Progres
77	MPG	Memetakan potensi guru
78	MPK	Memaksimalkan pendidikan karakter
79	MPP	Melihat potensi personal
80	MPS	Melihat Program sebelumnya
81	MPSKO	Menginformasikan perkembangan sekolah kepada orang tua
82	MPU	Melakukan penjadwalan ulang
83	MR	Memiliki rencana
84	MRK	Melalui rapat koordinasi
85	MS	Memberikan solusi

No	Koding	Keterangan
86	MSI	Memanfaatkan sumberdaya internal
87	MSK	Memetakan Sesuai kompetensi
88	MSLTT	Memiliki strategi lagi Namun Tidak tertulis
89	MSO	Sosialisasi Standar operasional
90	MSP	Melalui supervisi
91	MSR	Memiliki Satu Rencana
92	MST	Memiliki standar
93	MT	Memaparkan tujuan
94	MTJ	Memiliki tanggung jawab
95	MTW	Mengingatkan target waktu
96	NDKS	Ngobrol dan kasih solusi
97	PKPP	Pengawasan ketat pada proses
98	PL	Pemanggilan langsung
99	PLP	Personil Penggerak
100	PMD	Pendekatan melalui diskusi
101	PMK	Pengawasan melalui koordinator
102	PMKT	Pengawasan melalui ketua tim
103	PN	Pemanggilan Narasumber
104	PP	Penyamaan persepsi
105	PPI	Penentuan personil inti
106	PSKP	Penugasan disesuaikan kesenangan personil
107	PSP	Pengawasan Selama Proses
108	PSP	Pengawasan selama proses
109	PTL	Pengawasan secara tidal langsung
110	RK	Rapat koordinasi
111	RKSB	Rapat koordinasi secara berkala
112	RPD	Regulasi Pemerintah Daerah
113	S	Sistematis
114	SA	Sosialisasi awal
115	SBD	Selalu berdiskusi
116	SDM	Sumber Daya Manusia
117	SG	Sertifikasi Guru
118	SL	Secara langsung
119	STL	Secara tidak langsung
120	STP	Sesuai dengan tujuan program
121	SVP	Sharing video pembelajaran
122	TDR	Terarah dan rinci
123	TK	Tergantung Kegiatannya

No	Koding	Keterangan
124	TNS	Terkendala Narasumber
125	TPK	Tim pengembang kurikulum
126	TPS	Tim Pengembang Sekolah
127	TSK	Terdapat SK kepanitiaan
128	TSP	Terlihat selama proses
129	TTDSP	Tindakan telah diberikan saat proses
130	TTJDR	Tidak Terlalu jauh dari rencana
131	TU	Tata Usaha
132	TUTF	Terdapat Uraian tugas dan fungsi
133	TW	Target waktu
134	TWB	Tambahan wawasan baru
135	WK	Wakil Kepala Sekolah
136	WKSK	Waka kurikulum sebagai ketua

2) Keterkaitan temuan wawancara

Berdasarkan dari hasil penelitian, jika dikaitkan dengan temuan tiga informan, maka akan terdapat persamaan, kemiripan dan perbedaan sudut pandang diantara ketiga informan tersebut tentang manajemen kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di SMA Negeri 8 Samarinda. Hal ini dapat disimpulkan bahwa dari pendapat ketiga informan tersebut, sebagaimana pada hasil wawancara akan di triangulasi berdasarkan temuan penelitian. Dari bagan 4.8 triangulasi data jenjang sekolah menengah atas dapat dijelaskan dan disimpulkan tentang manajemen kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di SMA Negeri 8 Samarinda adalah sebagai berikut:

a) Persamaan

Berdasarkan bagan 4.8 triangulasi data jenjang sekolah menengah atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat persamaan jawaban pada

wawancara mendalam peneliti dengan kepala sekolah, Tim penjaminan mutu sekolah, dan guru. Persamaan tersebut antara lain:

Tabel 4. 42 Persamaan Temuan Wawancara pada jenjang Sekolah Menengah Atas

No	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Melihat Kebutuhan (MK) • Melihat Anggaran (MA)
		Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Kepala Sekolah (KS) • Guru (GR) • Wakil Kepala Sekolah (WK)
		kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru	• Linieritas Pendidikan Guru (L) • Sertifikasi Guru (SG) • Kemampuan Menyusun RPP (KMR)
		Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru	• Melihat Kompetensi Guru
		Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.	• Alternatif Terbaik (AT) • Ada penyesuaian (AP)
2	Pengorganisasian	Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan	• Disusun Kepanitiaan (DK)

No	Unsur	Tema	Subtema
			• Terdapat SK kepanitiaan (TSK) • Terdapat Uraian tugas dan fungsi (TUTF)
		Penentuan personil dalam organisasi	• Melalui Musyawarah (MLM)
		Membangun hubungan antar personil dalam organisasi	• Melalui rapat koordinasi (MRK)
3	Pengarahan	Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai	• Melalui rapat koordinasi (MRK) • Memiliki pedoman (MP)
		Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi	• Penyamaan persepsi (PP)
		Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar	• Memiliki standar (MST)
		Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi	• Identifikasi potensi guru (IPG) • Memetakan potensi guru (MPG)
4	Pengawasan	Pengawasan terhadap pelaksanaan program	• Melihat Progres (MP)
		Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Pengawasan Selama Proses (PSP)

No	Unsur	Tema	Subtema
		Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Kepala sekolah memberikan tindakan (MBT)
5	Kendala dan Solusi	Faktor eksternal yang menjadi kendala	• Kemampuan Anggran (KA) • Motivasi Guru (MG)

b) Kemiripan

Berdasarkan bagan 4.8 triangulasi data jenjang sekolah menengah atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat kemiripan jawaban pada wawancara mendalam peneliti dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru. kemiripan tersebut antara lain:

(1) Kemiripan temuan hasil wawancara antara Kepala Sekolah dengan

Wakil Kepala Sekolah jejang Sekolah Menengah Atas, sebagai berikut:

Tabel 4. 43 Kemiripan temuan hasil wawancara antara Kepala Sekolah dengan Wakil Kepala Sekolah jejang Sekolah Menengah Atas

No	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru	· Kualifikasi Pendidikan Guru (KG)
2	Pengorganisasian	Penentuan personil dalam organisasi	· Memetakan Sesuai kompetensi (MSK)
3	Pengarahan	Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar	· Melalui supervisi (MSP)

No	Unsur	Tema	Subtema
		Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi	· Memberi Kesempatan (MKS)
4	Pengawasan	Pengawasan terhadap pelaksanaan program	· Menanyakan kegiatan yang dilakukan (MKD)

(2) Kemiripan temuan hasil wawancara antara Kepala Sekolah dengan

Guru jenjang Sekolah Menengah Atas, sebagai berikut:

Tabel 4. 44 Kemiripan temuan hasil wawancara antara Kepala Sekolah dengan Guru jenjang Sekolah Menengah Atas

No	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.	• Memiliki strategi lagi Namun Tidak tertulis (MSLTT)
2	Pengorganisasian	Membangun hubungan antar personil dalam organisasi	• Melalui Group media sosial (MGMS)
3	Pengarahan	Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi	• Memaparkan tujuan (MT)
		Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar	• Sosialisasi Standar operasional (MSO) • Melihat Hasil Kerja (MHK)
4	Pengawasan	Pengawasan terhadap pelaksanaan program	• Tidak terlalu jauh dari rencana (TTDJR)

No	Unsur	Tema	Subtema
		Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Melihat Hasil Kerja (MHK)
		Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Tergantung Kegiatannya (TK)
5	Kendala dan Solusi	Faktor internal yang menjadi kendala	• Keterbatasan kompetensi guru (KKG)
		Faktor eksternal yang menjadi kendala	• Kegiatan eksternal (KE)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal	• Mengikuti Diklat (MD)

(3) Kemiripan temuan hasil wawancara antara Wakil Kepala Sekolah dengan Guru jenjang Sekolah Menengah Atas, sebagai berikut:

Tabel 4. 45 Kemiripan temuan hasil wawancara antara Wakil Kepala Sekolah dengan Guru jenjang Sekolah Menengah Atas

No	Unsur	Tema	Subtema
1	Kendala dan Solusi	Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal	• Memberi contoh (MBC)

c) Perbedaan

Berdasarkan bagan 4.8 triangulasi data, dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan jawaban pada wawancara mendalam peneliti dengan

kepala sekolah, Tim penjaminan mutu sekolah, dan guru. Perbedaan tersebut antara lain:

- (1) Perbedaan temuan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah jenjang sekolah menengah atas, sebagai berikut:

Tabel 4. 46 Perbedaan temuan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah jenjang sekolah menengah atas

No	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Hasil pengamatan langsung (HPL) • Hasil Rapor Mutu (HRM) • Hasil Diskusi dengan guru (HDG) • Hasil Supevisi (HS)
		Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Tim Pengembang Sekolah (TPS)
		kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru	• Melihat Kondisi Guru (MLKG) • Guru yang membuat RPP (GMR) • Kesesuaian Rencana dan Proses (KRP)
		Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan	• Sumber Daya Manusia (SDM)

No	Unsur	Tema	Subtema
		peningkatan mutu guru	• Kemampuan Anggaran (KA) • Kondisi Lingkungan (KL) • Identifikasi kemampuan guru (IKG)
		Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.	• Memiliki Satu Rencana (MSR)
2	Pengorganisasian	Penentuan personil dalam organisasi	• Melihat potensi personal (MPP) • Penentuan personil inti (PPI) • Personil Penggerak (PLP)
3	Pengarahan	Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai	• Melalui diskusi (MLD) • Kontrol untuk mengingatkan (KM)
		Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi	• Mengajak diskusi (MJD)
		Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar	• Rapat koordinasi secara berkala (RKSB)
		Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi	• Penugasan disesuaikan kesenangan personil (PSKP)
4	Pengawasan	Pengawasan terhadap	• Pengawasan melalui ketua tim (PMKT)

No	Unsur	Tema	Subtema
		pelaksanaan program	• Pengawasan selama proses (PSP) • Mengambil alih peran (MAP) • Laporan Perbagian (LPB) • Identifikasi permasalahan (IP) • Kekhawatiran timbul konflik (KTK) • Target waktu (TW)
		Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Terlihat selama proses (TSP) • Tindakan telah diberikan saat proses (TTDSP)
		Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Pengawasan ketat pada proses (PKPP) • Melakukan penjadwalan ulang (MPU)
5	Kendala dan Solusi	Faktor internal yang menjadi kendala	• Sumberdaya manusia (SDM)
		Faktor eksternal yang menjadi kendala	• Regulasi Pemerintah Daerah (RPD) • Terkendala Narasumber (TNS)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal	• Melakukan penjadwalan ulang (MPU)

No	Unsur	Tema	Subtema
			• Selalu berdiskusi (SBD) • Guru mengusulkan kegiatan (GMK) • Sharing video pembelajaran (SVP) • Di evaluasi saat rapat (DESR) • Pemanggilan langsung (PL)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal	• Mencari kegiatan alternatif (MKA)

(2) Perbedaan temuan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah jenjang sekolah menengah atas, sebagai berikut:

Tabel 4. 47 Perbedaan temuan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah jenjang Sekolah Menengah Atas.

No	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Diseminasi ke guru lainnya (DGL)
		Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Tim pengembang kurikulum (TPK) • Tata Usaha (TU)
		kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru	• Melakukan evaluasi awal (MEA)

No	Unsur	Tema	Subtema
		Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru	Kemampuan IT Guru (KIG)
		Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.	Ada Rencana Lainnya (ARL)
2	Pengorganisasian	Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan	- Waka kurikulum sebagai ketua (WKSJ) - Melihat kompetensi IT (MKI)
		Penentuan personil dalam organisasi	- Kemampuan IT guru (KIG) - Guru muda (GM) - Menentukan personil Inti (KSMPI)
		Membangun hubungan antar personil dalam organisasi	- Koordinasi melalui ketua Tim (KMKT) - Kepala sekolah sebagai penggerak (KSP)
3	Pengarahan	Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai	- Pemanggilan Narasumber (PN) - Pengawasan melalui koordinator (PMK)
		Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi	- Melihat kemampuan IT (MKI) - Bekerjasama (BS)

No	Unsur	Tema	Subtema
4	Pengawasan	Pengawasan terhadap pelaksanaan program	• Pengawasan secara tidal langsung (PTL) • Mmberikan solusi (MS)
		Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Diberi arahan (DA) • Diberikan contoh (DC)
5	Kendala dan Solusi	Faktor internal yang menjadi kendala	• Kurang memahami ide (KMI) • Kemampuan IT Guru (KIG)
		Faktor eksternal yang menjadi kendala	• Faktor lingkungan (FL)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal	• Memanfaatkan sumberdaya internal (MSI)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal	• Memaksimalkan pendidikan karakter (MPK) • Mencari dasar hukum (MDH)

(3) Perbedaan temuan hasil wawancara dengan Guru jenjang sekolah menengah atas, sebagai berikut:

Tabel 4. 48 Perbedaan temuan hasil wawancara dengan guru jenjang sekolah menengah atas

No	Unsur	Tema	Subtema
1	Perencanaan	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan	• Sesuai dengan tujuan program (STP)

No	Unsur	Tema	Subtema
		peningkatan mutu guru	
		kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru	• Melihat Program sebelumnya (MPS) • Dikomunikasikan ke semua guru (DKG) • Sosialisasi awal (SA)
		Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru	• Melalui komunikasi dengan guru (MKDG) • Hasil diskusi informal (HDI)
		Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun.	• Memiliki rencana (MR) • Sistematis (S) • Terarah dan rinci (TDR)
2	Pengorganisasian	Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan	• Hanya Guru kelas sepuluh (HGKS) • Guru lain mendapatkan sosialisasi (GLMS) • Memiliki tanggung jawab (MTJ)
3	Pengarahan	Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai	• Secara langsung (SL)

No	Unsur	Tema	Subtema
			• Secara tidak langsung (STL)
		Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi	• Memberikan motivasi (MBM)
		Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar	• Memberikan Motivasi (MBM) • Rapat koordinasi (RK)
4	Pengawasan	Pengawasan terhadap pelaksanaan program	• Identifikasi Kendala (IK) • Ngobrol dan kasih solusi (NDKS) • Tambahan wawasan baru (TWB) • Evaluasi pada rapat rutin (EPRR)
		Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Laporan pencapaian target (LPT)
		Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	• Mengingat target waktu (MTW) • Tidak Terlalu jauh dari rencana (TTJDR)
5	Kendala dan Solusi	Faktor internal yang menjadi kendala	• Guru dengan zona nyaman (GDZN) • Harus belajar lagi (HBL) • Isu kendala sertifikasi (IKS)

No	Unsur	Tema	Subtema
			• Butuh waktu dan dorongan (BWD)
		Faktor eksternal yang menjadi kendala	• Dukungan orang tua (DO) • Kurang sosialisasi orang tua (KSO)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal	• Pendekatan melalui diskusi (PMD) • Kepala sekolah yang bergerak mendorong (KSYBM)
		Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal	• Menginformasikan perkembangan sekolah kepada orang tua (MPSKO)

b. Analisis perbandingan antar jenjang

Berdasarkan hasil analisis data temuan penelitian manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada sekolah penggerak di Kota Samarinda, data hasil analisis tersebut dapat disajikan untuk setiap jenjang dengan melihat unsur dari manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan serta kendala yang dihadapi kepala sekolah dan solusi yang dilakukan kepala sekolah, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4. 49 Temuan Manajemen kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru di setiap jenjang Sekolah Penggerak.

No	Tema	SD	SMP	SMA
PERENCANAAN				

No	Tema	SD	SMP	SMA
1	Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Menetapkan tujuan (MT) • Melihat kebutuhan (MK) • Sesuai dengan kondisi saat ini (SDK) • Kemampuan IT Guru (KIG)	• Melihat kompetensi guru (MKG) • Melihat Kebutuhan (MK) • Memetakan guru (MPG) • Sesuai dengan Profil pelajar pancasila (SPPP)	• Melihat Kebutuhan (MK) • Melihat Anggaran (MA)
2	Keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru	• Kepala sekolah (KS) • Pengawas sekolah (PS) • Guru (GR)	• Kepala sekolah (KS) • Guru (GR) • Pengawas Sekolah (PS) • Pelatih Ahli Belum terlibat (PABT)	• Kepala Sekolah (KS) • Guru (GR) • Wakil Kepala Sekolah (WK)
3	kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru	• Kemampuan IT guru (KIG) • Kualifikasi guru (KG), • Linieritas (L) • Sertifikasi guru (SG) • Kemampuan menyusun RPP (KMR)	• Memiliki Perencanaan (MP) • Pertemuan tatap muka terbatas (PTMT) • Kualifikasi guru (KG) • linieritas (L) • Sertifikasi guru (SG) • Kemampuan menyusun RPP (KMR)	• Linieritas Pendidikan Guru (L) • Sertifikasi Guru (SG) • Kemampuan menyusun RPP (KMR)
4	Analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru	• Memetakan kemampuan guru (MKG)	• Motivasi Guru (MG) • Pertemuan Tatap muka terbatas (PTMT)	• Memetakan kemampuan guru (MKG)
5	Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun	• Ada penyesuaian (AP) • alternatif terbaik (AT)	• Alternatif terbaik (AT) • Ada Penyesuaian (AP)	• Alternatif Terbaik (AT) • Ada penyesuaian (AP)
PENGORGANISASIAN				

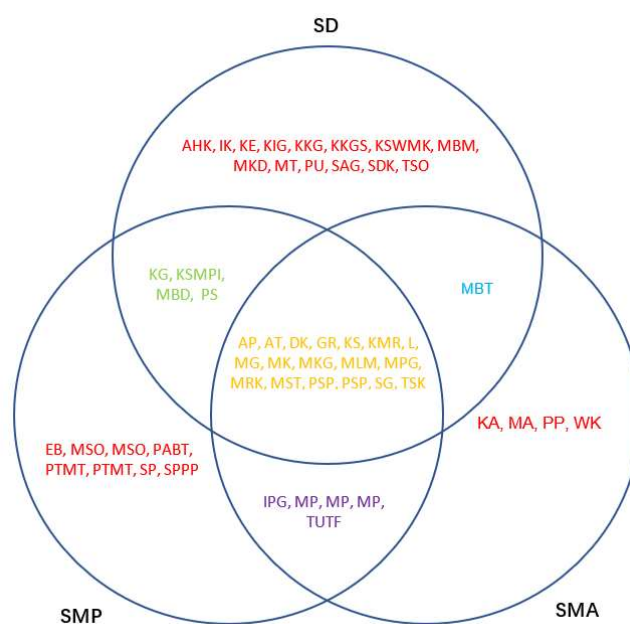
No	Tema	SD	SMP	SMA
1	Bentuk organisasi yang disusun untuk mencapai tujuan	• Dibentuk Kepanitiaan (DK) • Terdapat Struktur Organisasi (TSO) • KKG Sekolah (KKGS) • Terdapat SK Kepanitiaan (TSK)	• Melalui Rapat/Musyawarah (MLM) • Terdapat SK Kepanitiaan (TSK) • Terdapat uraian tugas dan fungsi (TUTF) • Disusun Kepanitiaan (DK)	• Disusun Kepanitiaan (DK) • Terdapat SK kepanitiaan (TSK) • Terdapat Uraian tugas dan fungsi (TUTF)
2	Penentuan personil dalam organisasi	• Kepala sekolah yang menentukan personil Inti (KSMPI) • Melalui musyawarah (MLM)	• Kepala sekolah yang menentukan personil inti (KSMPI) • Pengembang sekolah (PS) • Terdapat SK Kepanitiaan (TSK) • Melalui musyawarah (MLM)	• Melalui Musyawarah (MLM) • Melalui rapat koordinasi (MRK)
3	Membangun hubungan antar personil dalam organisasi	• Bersinergi antar guru (SAG) • KKG sebagai wadah membangun komunikasi (KSWMK)	• Memetakan Kompetensi Guru (MKG)	• Melalui rapat koordinasi (MRK)
PENGARAHAN				
1	Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai	• Melalui Rapat Koordinasi (MRK)	• Melakukan Sosialisasi (MSO) • Melalui Rapat Koordinasi (MRK)	• Memiliki pedoman (MP)
2	Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi	• Memberikan Motivasi (MBM) • Memberikan dukungan (MBD)	• Memberikan dukungan (MBD) • Memberikan Penghargaan (MP)	• Penyamaan persepsi (PP)

No	Tema	SD	SMP	SMA
3	Mengajak personil untuk bekerja sesuai standar	Memiliki Standar (MST)	- Memiliki Standar/Petunjuk Teknis (MST) - Sosialisasi Internal (MSO)	Memiliki standar (MST)
4	Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi	- Identifikasi kesulitan (IK) - Memetakan Potensi guru (MPG)	- Menghargai potensi (MP) - Identifikasi potensi guru (IPG) - Memetakan potensi guru (MPG)	- Identifikasi potensi guru (IPG) - Memetakan potensi guru (MPG)
PENGAWASAN				
1	Pengawasan terhadap pelaksanaan program	- Pengawasan selama proses (PSP) - Menanyakan kegiatan yang dilakukan (MKD)	- Pengawasan selama Proses (PSP) - Evaluasi Berkala (EB)	Melihat Progres (MP)
2	Pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	- Pengawasan Selama Proses (PSP) - Menganalisis hasil kerja (AHK)	Memiliki standar target (MST)	Pengawasan Selama Proses (PSP)
3	Tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan	memberikan tindakan (MBT)		Kepala sekolah memberikan tindakan (MBT)
KENDALA DAN SOLUSI				
1	Faktor internal yang menjadi kendala	- Motivasi Guru (MG) - Keterbatasan kompetensi guru (KKG)	Motivasi Guru (MG)	- Kemampuan Anggran (KA) - Motivasi Guru (MG)
2	Faktor eksternal yang menjadi kendala	Kegiatan eksternal (KE)	Sarana Prasarana (SP)	
3	Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala internal			

No	Tema	SD	SMP	SMA
4	Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal	• Penjadwalan ulang (PU)		

Berdasarkan hasil penelitian di atas, jika dikaitkan dengan temuan di masing-masing jenjang sekolah, dapat ditarik kesimpulan bahwa ada persamaan, kemiripan, dan perbedaan manajemen kepala sekolah di sekolah penggerak untuk setiap jenjang.

Hal ini dapat di lihat pada bagan berikut ini sebagai perbandingan temuan dari hasil penelitian:



Bagan 4. 7 Perbandingan Temuan Penelitian antar Jenjang

Keterangan Bagan 4. 7 Perbandingan temuan penelitian antar jenjang, sebagai berikut:

Tabel 4. 50 Keterangan Koding Perbandingan Temuan Penelitian antar Jenjang

No	Kode	Keterangan
1	AHK	Menganalisis hasil kerja
2	AP	Ada penyesuaian
3	AT	alternatif terbaik
4	DK	Dibentuk Kepanitiaan
5	EB	Evaluasi Berkala
6	GR	Guru
7	IK	Identifikasi kesulitan
8	IPG	Identifikasi potensi guru
9	KA	Kemampuan Anggran
10	KE	Kegiatan eksternal
11	KG	Kualifikasi guru
12	KIG	Kemampuan IT Guru
13	KKG	Keterbatasan kompetensi guru
14	KKGS	KKG Sekolah
15	KMR	Kemampuan menyusun RPP
16	KS	Kepala sekolah
17	KSMPI	Kepala sekolah yang menentukan personil inti
18	KSWMK	KKG sebagai wadah membangun komunikasi
19	L	Linieritas
20	MA	Melihat Anggaran
21	MBD	Memberikan dukungan
22	MBM	Memberikan Motivasi
23	MBT	Kepala sekolah membrikan tindakan
24	MBT	memberikan tindakan
25	MG	Motivasi Guru
26	MK	Melihat kebutuhan
27	MKD	Menanyakan kegiatan yang dilakukan
28	MKG	Melihat kompetensi guru
29	MKG	Memetakan Kompetensi Guru
30	MLM	Melalui musyawarah
31	MLM	Melalui Rapat/Musyawah
32	MP	Melihat Progres
33	MP	Memberikan Penghargaan
34	MP	Memiliki Perencanaan
35	MP	Menghargai potensi
36	MPG	Memetakan guru

No	Kode	Keterangan
37	MPG	Memetakan Potensi guru
38	MRK	Melalui Rapat Koordinasi
39	MSO	Melakukan Sosialisasi
40	MSO	Sosialisasi Internal
41	MST	Memiliki Standar
42	MST	Memiliki Standar/Petunjuk Teknis
43	MT	Menetapkan tujuan
44	PABT	Pelatih Ahli Belum terlibat
45	PP	Penyamaan persepsi
46	PS	Pengawas sekolah
47	PSP	Pengawasan selama proses
48	PTMT	Pertemuan tatap muka terbatas
49	PU	Penjadwalan ulang
50	SAG	Bersinergi antar guru
51	SDK	Sesuai dengan kondisi saat ini
52	SG	Sertifikasi guru
53	SP	Sarana Prasarana
54	SPPP	Sesuai dengan Profil pelajar pancasila
55	TSK	Terdapat SK Kepanitiaan
56	TSO	Terdapat Struktur Organisasi
57	TUTF	Terdapat uraian tugas dan fungsi
58	WK	Wakil Kepala Sekolah

Berdasarkan bagan 4.10 perbandingan temuan penelitian setiap jenjang diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru di sekolah penggerak pada setiap jenjang memiliki persamaan, kemiripan dan perbedaan. Hal ini disebabkan oleh faktor-faktor tertentu seperti budaya organisasi di sekolah dan interaksi sosialnya. Perbedaan, persamaan dan kemiripan manajemen kepala sekolah pada setiap jenjang akan dilihat berdasarkan unsur perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, serta kendala dan solusi

yang di hadapi oleh kepala sekolah sesuai dengan rumusan masalah yang ingin jawab, sebagai berikut :

1) Perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda.

Ketiga kepala sekolah pada jenjang yang berbeda dalam hal perencanaan memiliki persamaan diantaranya:

- a) Menentukan tujuan perencanaan peningkatan mutu gurunya kepala sekolah melihat kebutuhan dari sekolah dan gurunya.
- b) Menyusun perencanaan tentunya kepala sekolah yang terlibat langsung serta dibantu oleh para guru.
- c) Kondisi saat ini yang menjadi dasar dalam menyusun perencanaan peningkatan mutu gurunya kepala sekolah melihat jumlah sertifikasi guru dan kemampuan guru menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran.
- d) analisis kesulitan dan kendala untuk mencapai tujuan dalam perencanaan peningkatan mutu guru kepala sekolah menganalisis sumberdaya manusia yang dimiliki sekolah. Secara khusus melihat linearitas, sertifikasi dan kemampuan guru dalam menyusun RPP serta kemampuan melakukan evaluasi pembelajaran.
- e) Bentuk perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun oleh kepala sekolah merupakan alternatif terbaik untuk saat ini dan akan ada penyesuaian sesuai dengan kondisi di lapangan.

Adapun Kemiripan perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak antar jenjang terlihat hanya terdapat antara Sekolah penggerak jenjang sekolah dasar dan sekolah menengah pertama sebagai berikut:

- a) Keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses penyusunan perencanaan peningkatan mutu guru yaitu selain kepala sekolah dan guru terlibat juga pengawas sekolah.
- b) Kondisi saat ini yang menjadi dasar perencanaan peningkatan mutu guru, kepala sekolah pada jenjang sekolah dasar dan sekolah menengah pertama melihat kualifikasi pendidikan guru yang masih terdapat guru belum berkualifikasi minimal S1.

Selain Persamaan dan kemiripan yang ditemukan terdapat juga perbedaan dari ketiga kepala sekolah dalam hal perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak adalah sebagai berikut:

- a) sekolah penggerak jenjang sekolah dasar
Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru kepala sekolah menyesuaikan dengan kondisi seperti kesulitan para guru dalam memanfaatkan teknologi informatika.
- b) sekolah penggerak jenjang sekolah menengah pertama
(1) Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak jenjang sekolah menengah pertama tidak terlepas dari visi pendidikan indonesia yakni membentuk profil pelajar pancasila.

(2) Keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses penyusunan perencanaan peningkatan mutu guru yaitu selain kepala sekolah dan guru terlibat juga pengawas sekolah. Kemudian Pelatih Ahli belum terlibat dalam menyusun perencanaan walaupun tugas pelatih ahli sebagai pendamping sekolah penggerak.

c) sekolah penggerak jenjang sekolah menengah atas

(1) Menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru, kepala sekolah pada jenjang sekolah menengah atas melihat kemampuan anggaran sekolah.

(2) Keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru selain kepala sekolah dan guru terlibat, juga terdapat tim yang membantu kepala sekolah secara khusus yakni tim pengembang sekolah yang di pimpin oleh Wakil kepala sekolah.

2) Pengorganisasian dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda.

Persamaan yang ditemukan pada penelitian ini khususnya dalam pengorganisasian terlihat bahwa setiap jenjang telah membentuk kepanitiaan atau tim untuk melaksanakan program yang telah disusun, panitia atau tim yang dibentuk disahkan melalui surat keputusan kepala sekolah. Penentuan personil dalam tim atau kepanitiaan tersebut dilakukan melalui musyawarah.

Adapun kemiripan yang ditemukan pada penelitian ini khususnya dalam pengorganisasian terlihat sebagai berikut:

- a) Temuan kemiripan pada jenjang sekolah dasar dan sekolah menengah pertama yakni kepala sekolah yang menentukan personil inti dalam organisasi yang dibentuk sebelum dilakukan musyawarah penyusunan struktur dan personil dalam kepanitiaan
- b) Temuan kemiripan pada jenjang sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas yakni terdapat uraian tugas dan fungsi setiap personil yang tertuang dalam surat keputusan kepala sekolah.

Selain persamaan dan kemiripan terdapat juga perbedaan yang ditemukan pada penelitian ini khususnya dalam pengorganisasian terlihat hanya terdapat pada sekolah menengah pertama sekolah penggerak jenjang sekolah dasar, sebagai berikut :

- a) Kepala sekolah telah membentuk tim yang dilengkapi struktur organisasi untuk melaksanakan perencanaan peningkatan mutu guru, selain membentuk tim untuk mencapai tujuan, pada jenjang sekolah dasar telah terdapat forum Kelompok Kerja Guru internal sekolah sebagai wadah guru untuk saling berbagi pengetahuan dalam rangka meningkatkan mutu guru.
- b) Membangun hubungan antar personil dalam organisasi pada jenjang sekolah dasar kepala sekolah hanya perlu menjaga budaya yang telah ada seperti Forum Kelompok kerja Guru internal sekolah sebagai wadah berkomunikasi dan budaya bersinergi antar guru.

3) Pengarahan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda.

Persamaan yang ditemukan pada penelitian ini khususnya bagaimana kepala sekolah melakukan pengarahan kepada personil untuk melaksanakan program yang disusun agar dapat mencapai tujuan terlihat sebagai berikut:

- a) Kepala sekolah mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai disampaikan melalui rapat koordinasi dengan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan
- b) Kepala sekolah telah mengajak personil untuk bekerja sesuai standar yang dimiliki seperti petunjuk teknis atau pedoman kegiatan.
- c) Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi telah dilakukan oleh kepala sekolah dengan memetakan potensi yang dimiliki guru.

Adapun kemiripan antar jenjang pada sekolah penggerak yang ditemukan pada penelitian ini terkait pengarahan personil yang dilakukan kepala sekolah untuk melaksanakan program yang disusun agar dapat mencapai tujuan terlihat sebagai berikut:

- a) Temuan kemiripan antara jenjang sekolah dasar dan sekolah menengah pertama adalah cara pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi dengan memberikan dukungan dan motivasi kepada guru.

- b) Temuan kemiripan antara jenjang sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas yakni kepala sekolah melakukan pendekatan untuk memberikan stimulus dan mengembangkan potensi personil telah dilakukan dengan memberikan penghargaan pada potensi yang dimiliki guru dan melakukan identifikasi terhadap potensi yang dimiliki setiap guru.

Selain persamaan dan kemiripan yang ditemukan, terdapat juga perbedaan di tiap jenjang pada sekolah penggerak yang ditemukan pada penelitian ini terkait pengarahan personil yang dilakukan kepala sekolah untuk melaksanakan program yang disusun agar dapat mencapai tujuan terlihat sebagai berikut:

- a) sekolah penggerak jenjang sekolah dasar

(1) Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi dilakukan kepala sekolah dengan terus memotivasi guru dan selalu menanyakan progres kegiatan yang dilakukan.

(2) Pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi selain mengidentifikasi dan memetakan potensi guru kepala sekolah juga mengidentifikasi kesulitan yang dihadapi guru di lapangan.

- b) sekolah penggerak jenjang sekolah menengah pertama

Kepala sekolah mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai dan mengajak personil untuk bekerja sesuai petunjuk teknis atau pedoman kegiatan sebagai standarnya, dilakukan melalui kegiatan sosialisasi internal terkait tujuan program dan petunjuk teknis yang digunakan.

- c) sekolah penggerak jenjang sekolah menengah atas

Pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi dengan memaparkan tujuan yang kemudian didiskusikan dengan semua guru sehingga adanya penyamaan persepsi.

4) Pengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda.

Persamaan yang ditemukan pada penelitian ini khususnya bagaimana kepala sekolah melakukan pengawasan pelaksanaan program agar sesuai dengan perencanaan yang telah disusun, terlihat bahwa:

- a) Pengawasan terhadap pelaksanaan program dilakukan kepala sekolah selama proses berjalan.
- b) Kepala sekolah telah memberikan tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan berupa koreksi atau arahan selama proses kegiatan berlangsung.

Pada penelitian ini tidak ditemukan kemiripan antar jenjang pada sekolah penggerak pada penelitian ini terkait pengawasan pelaksanaan program agar sesuai dengan perencanaan. Namun terdapat perbedaan di tiap jenjang pada sekolah penggerak yang ditemukan pada penelitian ini terkait pengawasan pelaksanaan program agar sesuai dengan perencanaan yang telah disusun terlihat bahwa:

a) Sekolah penggerak jenjang sekolah dasar

(1) Kepala sekolah melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan program dengan selalu menanyakan kegiatan yang telah dilakukan oleh tim

(2) Kepala sekolah melakukan pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang dilakukan dengan melakukan analisis terhadap hasil kerja.

b) Sekolah penggerak jenjang sekolah menengah pertama

Pengawasan terhadap pelaksanaan program kepala sekolah telah menetapkan jadwal evaluasi untuk melakukan evaluasi program secara berkala.

5) Kendala dan Solusi yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda.

Temuan pada penelitian ini terkait kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam melaksanakan program yang telah disusun baik secara internal maupun dari eksternal sekolah, serta bagaimana solusi yang diambil oleh kepala sekolah setiap jenjang di sekolah penggerak terlihat bahwa hanya terdapat persamaan pada faktor internal yang menjadi kendala yaitu motivasi guru sangat kurang untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki ataupun mengikuti perubahan.

Dalam hal kendala yang dihadapi serta solusi yang diambil oleh kepala sekolah dalam melaksanakan program peningkatan mutu guru di

sekolah penggerak, pada penelitian ini tidak di temukan kemiripan antara jenjang.

Setiap jenjang sekolah penggerak memiliki perbedaan yang ditemukan pada penelitian ini terkait kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam melaksanakan program yang telah disusun baik secara internal maupun dari eksternal sekolah, serta bagaimana solusi yang diambil oleh kepala sekolah setiap jenjang di sekolah penggerak terlihat sebagai berikut:

a) sekolah penggerak jenjang sekolah dasar

(1) Faktor internal yang menjadi kendala selain motivasi guru juga kurangnya waktu guru untuk mengikuti pengembangan kompetensi karena keterbatasan kompetensi guru khususnya dalam penggunaan Teknologi informatika.

(2) Faktor eksternal yang menjadi kendala yakni kegiatan eksternal yang jadwalnya berbenturan dengan kegiatan internal khususnya bagi kepala sekolah sehingga kegiatan internal harus ditunda.

(3) Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal yang dilakukan kepala sekolah jenjang sekolah dasar untuk kegiatan yang tidak dapat diikuti karena berbenturan jadwal, maka kepala sekolah melakukan penjadwalan ulang untuk kegiatan internal.

b) sekolah penggerak jenjang sekolah menengah pertama

Faktor eksternal yang menjadi kendala masih terdapat guru yang tidak memiliki akses internet di rumah, sehingga tidak bisa dimaksimalkan saat di luar waktu sekolah.

c) sekolah penggerak jenjang sekolah menengah atas

Faktor Internal yang menjadi kendala pada jenjang sekolah menengah atas adalah keterbatasan kemampuan anggaran.

B. Pembahasan

Setelah melakukan analisis data hasil wawancara dengan informan, maka peneliti akan membahas hasil analisis sesuai dengan rumusan permasalahan yang ingin diperdalam, yaitu membandingkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan serta kendala dan solusi yang dilakukan kepala sekolah pada sekolah penggerak di setiap jenjang.

Untuk menjelaskan perbedaan, persamaan dan kemiripan manajemen kepala sekolah pada setiap jenjang akan ditinjau berdasarkan rumusan permasalahan yang merupakan unsur manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, serta kendala dan solusi yang di hadapi oleh kepala sekolah yang ingin jawab, sebagai berikut :

1. Perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda.

Berdasarkan temuan penelitian terlihat bahwa ketiga kepala sekolah pada jenjang yang berbeda menyusun perencanaan peningkatan mutu guru pada sekolah penggerak memiliki persamaan diantaranya dalam menentukan tujuan perencanaan peningkatan mutu gurunya kepala sekolah melihat kebutuhan dari sekolah dan gurunya, hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Tyas Sari (2020) menyatakan bahwa menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan, dimulai dengan keputusan – keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Kemudian dalam menyusun menyusun perencanaan peningkatan mutu guru pada sekolah penggerak, tentunya kepala sekolah yang terlibat langsung serta dibantu oleh para guru, hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Marlina et al., 2018) yang menyatakan bahwa program yang disusun oleh Tim Pengembang Sekolah melalui rapat yang melibatkan guru.

Sedangkan kondisi saat ini dan kendala yang dianalisis untuk dijadikan dasar dalam menyusun perencanaan peningkatan mutu gurunya kepala sekolah melihat kemampuan sumberdaya manusia yang dimiliki sekolah, Secara khusus melihat linearitas, sertifikasi dan kemampuan guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran serta kemampuan melakukan evaluasi pembelajaran, hal ini sejalan dengan hasil penelitian Kamiludin (2021) menyatakan bahwa kesenjangan kemampuan guru dalam

menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran merupakan suatu permasalahan di sekolah. Dan perencanaan peningkatan mutu guru yang telah disusun oleh kepala sekolah merupakan alternatif terbaik untuk saat ini dan akan ada penyesuaian sesuai dengan kondisi di lapangan.

Namun terdapat juga kemiripan yang dilakukan oleh kepala sekolah sekolah dasar dan sekolah menengah pertama dalam menyusun perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak antar jenjang terlihat hanya terdapat antara Sekolah penggerak jenjang yaitu melibatkan pengawas sekolah dalam proses penyusunan perencanaan peningkatan mutu guru yaitu selain kepala sekolah dan guru, sedangkan terkait kondisi guru yang masih dilihat terkait kualifikasi guru yang belum memiliki kualifikasi S1.

Selain persamaan dan kemiripan yang ditemukan terdapat juga perbedaan dari ketiga kepala sekolah dalam hal perencanaan peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, seperti pada jenjang sekolah dasar untuk menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru kepala sekolah menyesuaikan dengan kondisi seperti kesulitan para guru dalam memanfaatkan teknologi informatika, seperti yang dikemukakan Montolalu & Langi (2018) terkait beberapa kendala termasuk di dalamnya usia yang tidak muda lagi, terkadang menjadi masalah bagi guru-guru untuk memanfaatkan komputer dan teknologi informasi dalam tugas-tugasnya, di lain pihak, siswa SD zaman sekarang sudah tidak asing lagi dengan dunia komputer dan internet.

Pada sekolah penggerak jenjang sekolah menengah pertama tujuan yang ditetapkan tidak terlepas dari visi pendidikan indonesia yakni membentuk profil pelajar pancasila. Kemudian terdapat Pelatih Ahli yang bertugas mendampingi sekolah untuk mengimplementasikan program sekolah penggerak namun belum terlibat dalam menyusun perencanaan.

Sekolah penggerak jenjang sekolah menengah atas menetapkan tujuan atau sasaran dalam proses perencanaan peningkatan mutu guru, kepala sekolah pada jenjang sekolah menengah atas melihat kemampuan anggaran sekolah, hal ini sejalan dengan hasil penelitian Utomo et al., (2021) yang menyatakan Perencanaan SDM tentu harus disesuaikan dengan kemampuan financial organisasi. Kemudian terdapat tim yang membantu kepala sekolah secara khusus pada jenjang sekolah menengah atas yakni tim pengembang sekolah yang di pimpin oleh Wakil kepala sekolah.

2. Pengorganisasian dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda.

Temuan penelitian pada bagian pengorganisasian dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda, terlihat ada persamaan tahapan yang dilakukan oleh masing-masing kepala sekolah yaitu dengan membentuk kepanitiaan atau tim untuk melaksanakan program yang telah disusun, panitia atau tim yang dibentuk disahkan melalui surat keputusan kepala sekolah. Penentuan personil dalam tim atau kepanitiaan tersebut dilakukan melalui musyawarah.

Temuan kemiripan pada jenjang sekolah dasar dan sekolah menengah pertama yakni kepala sekolah yang menentukan personil inti dalam organisasi yang dibentuk sebelum dilakukan musyawarah penyusunan struktur dan personil dalam kepanitiaan. Pengorganisasian menurut Hicks & Gullet adalah kegiatan membagi tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang diantara sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, Sari (2018) menguatkan lagi dengan menyatakan keunggulan dalam pengorganisasian menggambarkan kemampuan organisasi dan kepala sekolah melaksanakan fungsi dan tugasnya. Kemudian pada jenjang sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas terdapat uraian tugas dan fungsi setiap personil yang tertuang dalam surat keputusan kepala sekolah sesuai dengan yang disampaikan Wijayanto et al., (2011) bahwa indikator lain yang membentuk kompetensi keras karyawan adalah uraian tugas pekerjaan tertulis dengan jelas.

Selain persamaan dan kemiripan terdapat juga perbedaan yang ditemukan pada penelitian ini khususnya dalam pengorganisasian dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda terlihat hanya terdapat pada sekolah penggerak jenjang sekolah dasar, yakni Kepala sekolah telah membentuk tim yang dilengkapi struktur organisasi untuk melaksanakan perencanaan peningkatan mutu guru, hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Akbar (2018) yang menyatakan bahwa struktur organisasi memberikan arah terhadap

pencapaian kinerja. selain membentuk tim untuk mencapai tujuan, pada jenjang sekolah dasar telah terdapat Kelompok Kerja Guru internal sekolah sebagai wadah guru untuk saling berbagi pengetahuan dan berkomunikasi dalam rangka meningkatkan mutu guru, dimana pada hasil penelitian Palettei & Sulfemi (2019) juga menyatakan bahwa Hal tersebut membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif dan sangat signifikan antara peningkatan kompetensi pedagogik dan kemampuan menulis karya ilmiah dengan kegiatan KKG. Sehingga untuk membangun hubungan antar personil dalam organisasi pada jenjang sekolah dasar kepala sekolah hanya perlu menjaga budaya yang telah ada, seperti kelompok kerja guru sekolah sebagai wadah berkomunikasi dan budaya bersinergi antar guru.

3. Pengarahan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda.

Pada penelitian ini ditemukan bahwa kepala sekolah melakukan pengarahan kepada personil untuk melaksanakan program peningkatan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda, terlihat memiliki beberapa persamaan. Kepala sekolah mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai disampaikan melalui rapat koordinasi dengan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan, dan telah mengajak personil untuk bekerja sesuai standar yang dimiliki seperti petunjuk teknis atau pedoman kegiatan, serta telah melakukan pendekatan untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi telah dilakukan oleh kepala sekolah dengan memetakan potensi yang dimiliki guru, hal ini juga

sejalan dengan penelitian yang dilakukan Kadafi et al.(2019) yang menyatakan bahwa pemetaan karyawan merupakan salah satu aspek yang perlu menjadi perhatian dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditentukan.

Adapun kemiripan antar jenjang pada sekolah penggerak yang ditemukan pada penelitian ini terkait pengarahan personil yang dilakukan kepala sekolah untuk melaksanakan program yang disusun agar dapat mencapai tujuan terlihat pada jenjang sekolah dasar dan sekolah menengah pertama adalah cara pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi dengan memberikan dukungan dan motivasi kepada guru, seperti yang dikemukakan Mukrodi (2019) bahwa organisasi perlu memberikan stimulus berupa jenjang karier agar motivasi karyawan tumbuh dari dalam diri, dengan demikian akan lahir kesadaran kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Kemudian antara jenjang sekolah menengah pertama dan sekolah menengah, kepala sekolah melakukan pendekatan untuk memberikan stimulus dan mengembangkan potensi personil telah dilakukan dengan memberikan penghargaan pada potensi yang dimiliki guru dan melakukan identifikasi terhadap potensi yang dimiliki setiap guru, sesuai dengan hasil penelitian Kurniawan et al. (2019) menyatakan bahwa aktualisasi diri, penghargaan, dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain persamaan dan kemiripan yang ditemukan, terdapat juga perbedaan pada setiap jenjang sekolah penggerak yang ditemukan, pada

penelitian ini pengarahannya personil yang dilakukan kepala sekolah untuk melaksanakan program yang telah disusun, terlihat pada jenjang sekolah dasar pendekatan yang dilakukan kepala sekolah untuk mengembangkan potensi personil dalam organisasi selain mengidentifikasi dan memetakan potensi guru kepala sekolah juga mengidentifikasi kesulitan yang dihadapi guru di lapangan. Kemudian pada sekolah penggerak jenjang sekolah menengah pertama, Kepala sekolah mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai dan mengajak personil untuk bekerja sesuai petunjuk teknis atau pedoman kegiatan sebagai standarnya, dilakukan melalui kegiatan sosialisasi internal terkait tujuan program dan petunjuk teknis yang digunakan, seperti yang dikemukakan Wahyudi dan Tupti (2019) bahwa Komunikasi yang efektif dalam organisasi mempunyai dampak positif terhadap budaya perusahaan. Pada sekolah penggerak jenjang sekolah menengah atas pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi dengan memaparkan tujuan yang kemudian didiskusikan dengan semua guru sehingga adanya penyamaan persepsi.

4. Pengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda.

Pengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda terlihat ada persamaan yang ditemukan pada dari ketiga jenjang sekolah yakni pengawasan terhadap pelaksanaan program dilakukan kepala sekolah selama proses berjalan, hal ini sejalan dengan hasil penelitian Marsaoly

dan Nurlaila (2016) menyatakan pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja. Kepala sekolah telah memberikan tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan berupa koreksi atau arahan selama proses kegiatan berlangsung.

Namun terdapat perbedaan di tiap jenjang pada sekolah penggerak yang ditemukan pada penelitian ini terkait pengawasan pelaksanaan program agar sesuai dengan perencanaan yang telah disusun. Temuan yang berbeda pada sekolah penggerak jenjang sekolah dasar yakni kepala sekolah melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan program dengan selalu menanyakan kegiatan yang telah dilakukan oleh tim, dan kepala sekolah melakukan pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang dilakukan dengan melakukan analisis terhadap hasil kerja. Kemudian pada sekolah penggerak jenjang sekolah menengah pertama, pengawasan terhadap pelaksanaan program kepala sekolah telah menetapkan jadwal evaluasi untuk melakukan evaluasi program secara berkala, hal ini didukung Magdalena et al. (2020) menyatakan bahwa untuk lebih mengoptimalkan sebuah program, jadwal harus dibuat dan dievaluasi secara berkala.

5. Kendala dan Solusi yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda.

Temuan pada penelitian ini terkait kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam melaksanakan program yang telah disusun baik secara internal maupun dari eksternal sekolah, serta bagaimana solusi yang diambil oleh kepala sekolah setiap jenjang di sekolah penggerak terlihat bahwa hanya terdapat persamaan pada faktor internal yang menjadi kendala yaitu motivasi guru sangat kurang untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki ataupun mengikuti perubahan.

Dalam hal kendala yang dihadapi serta solusi yang diambil oleh kepala sekolah dalam melaksanakan program peningkatan mutu guru di sekolah penggerak, pada penelitian ini tidak di temukan kemiripan antara jenjang. Setiap jenjang sekolah penggerak memiliki perbedaan yang ditemukan pada penelitian ini terkait kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam melaksanakan program yang telah disusun baik secara internal maupun dari eksternal sekolah, serta bagaimana solusi yang diambil oleh kepala sekolah setiap jenjang di sekolah penggerak terlihat sebagai berikut:

a. Sekolah penggerak jenjang sekolah dasar

- 1) Faktor internal yang menjadi kendala selain motivasi guru juga kurangnya waktu guru untuk mengikuti pengembangan kompetensi karena keterbatasan kompetensi guru khususnya dalam penggunaan Teknologi informatika.
- 2) Faktor eksternal yang menjadi kendala yakni kegiatan eksternal yang jadwalnya berbenturan dengan kegiatan internal khususnya bagi kepala sekolah sehingga kegiatan internal harus ditunda.

3) Solusi atau tindakan untuk mengatasi kendala eksternal yang dilakukan kepala sekolah jenjang sekolah dasar untuk kegiatan yang tidak dapat diikuti karena berbenturan jadwal, maka kepala sekolah melakukan penjadwalan ulang untuk kegiatan internal.

b. Sekolah penggerak jenjang sekolah menengah pertama

Faktor eksternal yang menjadi kendala masih terdapat guru yang tidak memiliki akses internet di rumah, sehingga tidak bisa dimaksimalkan saat di luar waktu sekolah.

c. Sekolah penggerak jenjang sekolah menengah atas

Faktor Internal yang menjadi kendala pada jenjang sekolah menengah atas adalah keterbatasan kemampuan anggaran.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru di sekolah penggerak, maka kesan peneliti dapat dituliskan beberapa hal berdasarkan temuan-temuan dalam penelitian. Berikut akan diuraikan beberapa kesan penelitian diantaranya:

- 1) Perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda di Kota Samarinda, terdapat persamaan yakni (1) melihat kebutuhan dari sekolah dan gurunya dalam menentukan tujuan perencanaan, (2) kepala sekolah dan guru terlibat langsung dalam menyusun perencanaan, (3) jumlah guru yang telah linier dan tersertifikasi serta kemampuan guru menyusun rencana pembelajaran dan evaluasi pembelajaran yang menjadi dasar penyusunan perencanaan, (4) perencanaan merupakan alternatif terbaik untuk saat ini dan akan ada penyesuaian sesuai dengan kondisi di lapangan. Adapun Kemiripan terdapat pada jenjang sekolah dasar dan sekolah menengah pertama yakni (1) pelibatan pengawas sekolah dalam menyusun perencanaan, (2) kualifikasi guru yang menjadi dasar penyusunan perencanaan. Serta terdapat perbedaan yakni : (1) pada jenjang sekolah dasar perencanaan berdasarkan kesulitan para guru dalam memanfaatkan teknologi

informatika. (2) pada jenjang sekolah menengah pertama, tujuan perencanaan tidak terlepas dari visi pendidikan indonesia yakni membentuk profil pelajar pancasila. (3) sekolah penggerak jenjang sekolah menengah atas, penyusunan perencanaan melihat kemampuan anggaran sekolah dan pelibatan tim pengembang sekolah yang di pimpin oleh wakil kepala sekolah.

- 2) Pengorganisasian dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda di Kota Samarinda terdapat persamaan yakni: (1) Kepala sekolah telah membentuk tim untuk melaksanakan program yang disusun, (2) terdapat surat keputusan kepala sekolah pembentukan tim, (3) Penentuan personil dalam tim dilakukan melalui musyawarah. Adapun kemiripan yakni: (1) pada jenjang sekolah dasar dan sekolah menengah pertama, kepala sekolah yang menentukan personil inti kemudian dimusyawarah penyusunan struktur dan personil dalam tim, (2) pada jenjang sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas terdapat uraian tugas dan fungsi setiap personil yang tertuang dalam surat keputusan kepala sekolah. Serta terdapat perbedaan yakni: (1) kepala sekolah pada jenjang sekolah dasar telah membentuk tim yang dilengkapi struktur organisasi, dan terdapat forum Kelompok Kerja Guru internal sekolah sebagai wadah guru untuk saling berbagi pengetahuan, (2) kepala sekolah menengah pertama membangun hubungan antar personil dalam tim sehingga terjadi sinergi antar guru.

3) Pengarahan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda di Kota Samarinda terdapat persamaan yakni: (1) tujuan yang hendak dicapai dikomunikasikan melalui rapat koordinasi dengan seluruh tim, (2) seluruh personil dalam tim diajak bekerja sesuai petunjuk teknis atau pedoman kegiatan, (3) kepala sekolah memetakan potensi yang dimiliki guru untuk mempermudah pengembangan potensi. Kemudian terdapat pula kemiripan yakni: (1) antara jenjang sekolah dasar dan sekolah menengah pertama adalah cara pendekatan untuk memberikan stimulus kepada personil dalam organisasi dengan memberikan dukungan dan motivasi kepada guru. (2) antara jenjang sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas, kepala sekolah memberikan penghargaan pada potensi yang dimiliki guru dan melakukan identifikasi terhadap potensi yang dimiliki setiap guru. Serta terdapat perbedaan yakni : (1) pada jenjang sekolah dasar kepala sekolah selalu memotivasi guru dengan menanyakan progres kegiatan yang dilakukan dan mengidentifikasi kesulitan yang dihadapi guru di lapangan, (2) pada jenjang sekolah menengah pertama Kepala sekolah mengkomunikasikan tujuan melalui kegiatan sosialisasi internal terkait tujuan program dan petunjuk teknis yang digunakan (3) pada jenjang sekolah menengah atas kepala sekolah memaparkan tujuan yang kemudian didiskusikan dengan semua guru sehingga adanya penyamaan persepsi.

- 4) Pengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda di Kota Samarinda terdapat persamaan yakni: (1) kepala sekolah melakukan pengawasan selama proses pelaksanaan sedang berjalan; (2) kepala sekolah telah memberikan tindakan terhadap hasil pengukuran keberhasilan suatu kegiatan yang telah dilaksanakan berupa koreksi atau arahan selama proses kegiatan berlangsung. Kemudian terdapat perbedaan yakni: (1) pada jenjang sekolah dasar tampak bahwa kepala sekolah selalu menanyakan kegiatan yang telah dilakukan oleh tim sebagai bentuk pengawasan, dan melakukan analisis terhadap hasil kerja untuk mengukur keberhasilan; (2) pada jenjang sekolah menengah pertama kepala sekolah telah menetapkan jadwal evaluasi untuk melakukan evaluasi program secara berkala.
- 5) Kendala dan Solusi yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru pada tiga sekolah penggerak dengan jenjang yang berbeda di Kota Samarinda diantaranya: 1) rendahnya motivasi guru; 2) kesempatan pengembangan kompetensi guru; 3) rendahnya kompetensi guru dalam pemanfaatan teknologi informatika; 4) kegiatan eksternal yang mendadak; 5) sebagian guru tidak memiliki akses internet di rumah; 6) keterbatasan kemampuan anggaran sekolah. Solusi yang dilakukan diantaranya: 1) memotivasi guru dan memberikan contoh 2) membuat kegiatan pengembangan kompetensi internal sekolah; 3) memaksimalkan potensi guru untuk berbagi pengetahuan

tentang pemanfaatan teknologi informasi 4) melakukan penjadwalan ulang atau mendelegasikan tugas; 5) memaksimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana sekolah 6) membangun kemitraan yang kuat dengan orang tua.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah di kemukakan, maka peneliti mengajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama dalam implementasi teoritik peningkatan mutu guru.
2. Hasil penelitian ini dapat bermanfaat dan memberikan kontribusi praktis kepada berbagai pihak antara lain:
 - a. Bagi kepala sekolah agar dapat digunakan sebagai bahan masukan dan informasi dalam meningkatkan mutu guru yang akan berdampak pada peningkatan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.
 - b. Bagi peneliti selanjutnya dapat digunakan sebagai referensi sehingga dapat melakukan penelitian lebih optimal dengan melihat kekurangan yang belum dilaksanakan pada penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- A'immah, A. M. (2021). *Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SDN 2 Sumberwindu Nganjuk*.
- Abdullah, M. (2018). Manajemen Mutu Pendidikan di Sekolah Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Profesionalisme Guru, dan Partisipasi Masyarakat Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 17(3), 190–198.
- Abonyi, U. K., & Sofo, F. (2019). Exploring instructional leadership practices of leaders in Ghanaian basic schools. *International Journal of Leadership in Education*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1629628>
- Afiyatul, M. (2018). *Peran Kepala Sekolah dan Guru dalam Peningkatan Prestasi Siswa di SDN Pangarangan V Kabupaten Sumenep Tahun Pelajaran 2018/2019*. STKIP PGRI SUMENEP.
- Afriansyah, H. (2019). *Administrasi dan supervisi pendidikan*.
- Agung, A., Firdaus, M. A., & Rosadi, U. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru PAI di Sekolah. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 7(4), 400–411.
- Agustini, S. (2019). *Model dan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur*. IAIN Palangka Raya.
- Akbar, S. (2018). Analisa Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. *Jiaganis*, 3(1).
- Amiruddin, A. (2018). Upaya Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada SMA Negeri Di Kota Banda Aceh. *DAYAH: Journal of Islamic Education*, 1(2), 182–204.
- Amon, L., Ping, T., & Poernomo, S. A. (2021). Tugas dan Fungsi Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan. *Gaudium Vestrum: Jurnal Kateketik Pastoral*, 1–12.
- Anif, S., Utama, S., Prayitno, H. J., & Sukartono, S. (2019). Kompetensi Profesional Guru Sekolah Menengah Pertama Kabupaten Kendal. *Jurnal VARIDIKA*, 31(1), 63–72.
- Ariyani, R. (2017). Kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan profesionalisme guru. *Al-Afkar: Jurnal Keislaman & Peradaban*, 5(1).
- Azis, R. (2018). Implementasi pengembangan kurikulum. *Jurnal Inspiratif Pendidikan*, 7(1), 44–50.
- Azwar, E. (2019). Implementasi Pembinaan Kepramukaan Terhadap Persepsi Kepala Sekolah Di SMP Se-Kecamatan Baiturrahman Banda

- Aceh. *Serambi Konstruktivis*, 1(2).
- Baharun, H. (2018). Peningkatan kompetensi guru melalui sistem kepemimpinan kepala madrasah. *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah*, 6(1), 1–26.
- Cecep, H., Subakti, H., Nurtanto, M., Purba, S., Hasan, M., Sakirman, R., Mulyadi, D., Muntu, D. L., Kato, I., & Karwanto, K. (2021). *Manajemen Supervisi Pendidikan*. Yayasan Kita Menulis.
- Chaeriah, E. S. (2016). Manajemen Berbasis Mutu. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 4(2), 7.
- Chen, Z., Pavlova, M., & Ramos, C. (2021). A systematic approach to adult educators' professional development in Singapore: challenges and future developments. *International Journal of Lifelong Education*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/02601370.2021.1978006>
- Dagnew Kelkay, A. (2020). School principals' and supervisors' leadership practices in teachers' continuous professional development program: in secondary school of Bahir Dar city, Ethiopia. *International Journal of Leadership in Education*, 23(4), 415–427. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1524933>
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The Impact of Leadership on Student Outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Dean, M., & Spoehr, J. (2018). The fourth industrial revolution and the future of manufacturing work in Australia: challenges and opportunities. *Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 28(3), 166–181. <https://doi.org/10.1080/10301763.2018.1502644>
- Dewi, N. (2017). Meningkatkan Kualitas Guru untuk Pendidikan yang lebih baik. *Pendidikan Universitas Ganesha*, (March), 11.
- Duryat, H. M. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan: Meneguhkan Legitimasi Dalam Berkontestasi Di Bidang Pendidikan*. Penerbit Alfabeta.
- Farid, A., Haerani, S., Hamid, N., & Reni, A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas di Makassar. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 2(2), 89–99.
- Faridah, S., Djatmika, E. T., & Utaya, S. (2020). Kompetensi Profesional dan Pedagogik Guru Dalam Pengelolaan Pembelajaran di Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 5(9), 1359–1364.
- Fauzan, A. S. (2018). Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Sereal Untuk*, 51(1), 51.

- Febrian, A. H. T., Nengyanti, N., & Mardianto, M. (2020). *Pengawasan Kinerja Keuangan UMKM Kerupuk Kemplang oleh Dinas Perindustrian, Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Ogan Ilir*. Sriwijaya University.
- Fitrah, M. (2017). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3(1), 31–42.
- Fitri, A., & Syahrani, S. (2021). Kajian Delapan Standar Nasional Penelitian yang Harus Dicapai Perguruan Tinggi. *Adiba: Journal of Education*, 1(1), 88–96.
- Hallinger, P., & Lee, M. (2013). Exploring principal capacity to lead reform of teaching and learning quality in Thailand. *International Journal of Educational Development*, 33(4), 305–315. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2012.03.002>
- Hanafiah, M. A. (2017). Supervisi Dalam Administrasi Pendidikan. *Hikmah*, 14(1), 21–27.
- Hanum, N. A., Supriyanto, A., & Timan, A. (2020). Pengembangan Kualitas Guru: Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Dasar. *Sekolah Dasar: Kajian Teori Dan Praktik Pendidikan*. <https://doi.org/10.17977/Um009v29i12020p038>.
- Hariandi, A., Umar, H., & Us, K. A. (2021). *Budaya Organisasi dalam Memberikan Kepuasan Kerja Guru Pondok Pesantren Khalafiyah di Kabupaten Batang Hari*. UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.
- Hayati, N. R. (2021). Strategic Human Resources Management And Organizational Performance: A Literature Review. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(9), 82–86.
- Hendarman. (2019). *Revolusi Kinerja Kepala Sekolah*. Indeks.
- Hikami, A. (2020). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Non-Akademik di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Nahdlatul Ulama 003 Samarinda. *Jurnal Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan Borneo*, 2.
- Iswadi, I., & Richardo, R. (2018). Pengaruh Latar Belakang Bidang Studi, Tingkat Pendidikan Dan Pengalaman Mengajar Terhadap Kemampuan Profesional Guru Pada Sma Kartika XIV 1 Banda Aceh. *Genta Mulia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 8(2).
- Jannah, M. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Julaiha, S. (2019). Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Tarbiyah Wa Ta'lim: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 6(3), 179–190.
- Juliani, A. J., & Bastian, A. (2021). Pendidikan Karakter Sebagai Upaya Wujudkan Pelajar Pancasila. *Prosiding Seminar Nasional Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang*.
- Kadafi, A. R., Budi, E. S., & Putra, R. B. D. (2019). Pemanfaatan Pohon

- Keputusan dan Graf Dalam Pemetaan Karyawan Berbasis Kompetensi. *JURIKOM (Jurnal Riset Komputer)*, 6(6), 563–569.
- Kamiludin, J. (2021). Pelaksanaan In House Training (IHT) untuk Meningkatkan Kemampuan Guru dalam Menyusun RPP. *Jurnal Pedagogiana*, 8(89).
- Kemdikbud RI. (2020). Neraca Pendidikan Daerah. In *Kemdikbud RI* (Issue 76). <https://npd.kemdikbud.go.id/>
- Knapp, M. (2020). Between legal requirements and local traditions in school improvement reform in Austria: School leaders as gap managers. *European Journal of Education*, 55(2), 169–182. <https://doi.org/10.1111/ejed.12390>
- Komariyah, L., & Amon, L. (2021). *Manajemen Pendidik & Tenaga Kependidikan Abad 21*. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- Kurnianingsih, E. (2018). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru. *Indonesian Journal Of Education Management & Administration Review*, 1(1), 11–18.
- Kurniawan, I. A., Murdiati, S., & Subroto, S. (2019). Pengaruh Kebutuhan Aktualisasi Diri, Penghargaan dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Karyawan di SMK 1 Kedungwuni Kab. Pekalongan. *Permana: Jurnal Perpajakan, Manajemen, Dan Akuntansi*, 11(2), 158–172.
- Kusumah, W., & Alawiyah, T. (2021). *Guru Penggerak: Mendorong Gerak Maju Pendidikan Nasional*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Leni, W. (2021). *Upaya Kepala Sekolah sebagai Leader dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 16 Way Ratai Kabupaten Pesawaran*. UIN Raden Intan Lampung.
- Leonard, L. (2016). Kompetensi Tenaga Pendidik di Indonesia: Analisis Dampak Rendahnya Kualitas SDM Guru dan Solusi Perbaikannya. *Formatif: Jurnal Ilmiah Pendidikan MIPA*, 5(3), 192–201. <https://doi.org/10.30998/formatif.v5i3.643>
- Lian, B., & Wardarita, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMP Se-Kecamatan Sako Palembang. *Jurnal Pendidikan*, 9(1), 1–10.
- Liebowitz, D. D., & Porter, L. (2019). The Effect of Principal Behaviors on Student, Teacher, and School Outcomes: A Systematic Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature. *Review of Educational Research*, 89(5), 785–827. <https://doi.org/10.3102/0034654319866133>
- Lochmiller, C. R., & Mancinelli, J. L. (2019). Principals' instructional leadership under statewide teacher evaluation reform. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 629–643. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2017-0151>

- Lubis, R., & Sari, Y. Y. (2018). Evaluation Of The Role Of Principal Leadership In Improving Teacher Motivation. *JKP | Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 1(1), 35–50. <https://doi.org/10.22236/jkpuhamka.v1i1.3426>
- Magdalena, I., Rosnaningsih, A., Akbar, M., & Situmorang, R. (2020). Evaluasi Program Gerakan Literasi Sekolah Di Sekolah Dasar Wilayah Kota Dan Kabupaten Tangerang. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 4(2), 230–248.
- Maimunah, A., Rohiat, R., & Aliman, A. (2018). Hubungan antara Supervisi Klinis, Kompetensi Pedagogik Guru dengan Kinerja Guru di SMPN Se Kecamatan Pinang Raya Kabupaten Bengkulu Utara. *Manajer Pendidikan*, 12(3).
- Maimunah, M. (2020). *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Membaca al-Qur'an di SDN Branta Paseser 1*. Institut Agama Islam Negeri Madura.
- Marlina, L., Harun, C. Z., & Usman, N. (2018). Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru pada SMP Negeri 6 Banda Aceh. *Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah*, 6(4).
- Marsaoly, K. M. S., & Nurlaila, N. (2016). Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perwakilan Badan Kependudukan Dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Maluku Utara. *Jurnal Manajemen Sinergi*, 4(1).
- Maryadi, M. (2019). Pengembangan Model Evaluasi Diri Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan. *PAUDIA: Jurnal Penelitian Dalam Bidang Pendidikan Anak Usia Dini*, 8(1).
- Maulida, R., & Hermanoadi, H. (2020). Peranan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Berbasis Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) Di SDN Pangarangan Iii Kec. Kota Sumenep Kab. Sumenep. *Jurnal Magister*, 7(17).
- Mesnadi, A. (2021). *Gaya Kepemimpinan Legal Rasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Mi Ma'arif Mayak Tonatan Ponorogo*. IAIN PONOROGO.
- Miles, Huberman, S. (2014). Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods. In *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods* (p. 263).
- Moleong, L. J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Montolalu, C., & Langi, Y. (2018). Pengaruh pelatihan dasar komputer dan teknologi informasi bagi guru-guru dengan uji-t berpasangan (paired sample t-test). *D'CARTESIAN: Jurnal Matematika Dan Aplikasi*, 7(1),

44–46.

- Mou, L., Mahmud, N., & Agustan Arifin, A. (2021). Kajian Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Anak Usia Dini. *JURNAL ILMIAH CAHAYA PAUD*, 3(1), 140–149. <https://doi.org/10.33387/cp.v3i1.2264>
- Mukrodi, M. (2019). Membangun Motivasi Kerja. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 2(4), 431–440.
- Muspawi, M., & Rindhi, G. (2019). Sosialisasi Penerimaan Peserta Didik Baru dengan Pendekatan Manajemen Humas. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 19(3), 608–614.
- Muspawi, M., & Robi'ah, H. (2020). Realisasi Kinerja Tenaga Administrasi Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pelayanan. *JMSP (Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan)*, 4(3), 232–239.
- Nabila, F. S., Husna, I., & Makrifatullah, N. H. (2020). Hubungan Kepemimpinan dengan Lembaga Pendidikan. *PRODU: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1).
- Nasution, M. N. (2017). *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMA Negeri 1 Batangtoru*. UNIMED.
- Nasution, W. N. (2016). Kepemimpinan pendidikan di sekolah. *Jurnal Tarbiyah*, 22(1).
- Nazara, D. S. (2019). Pengaruh Penerapan Fungsi Manajemen Terhadap Optimalisasi Kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Nias. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen PEMBNAS (JAM PEMBNAS)*, 2(1), 1–7.
- Notanubun, Z. (2019). Pengembangan kompetensi profesionalisme guru di era digital (Abad 21). *Jurnal Bimbingan Dan Konseling Terapan*, 3(2), 54–64.
- Noverta, W. (2019). *Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di Sekolah*.
- Nowo, B. P. A. (2018). *Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada pt. Rina mitra raharja Cabang cirendeu*.
- Nurmadiyah, N. (2017). Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah (Kajian Konsep Dan Teoritis). *Al-Afkar: Jurnal Keislaman & Peradaban*, 5(1).
- Palettei, A. D., & Sulfemi, W. B. (2019). Pengaruh kelompok kerja guru (KKG) terhadap peningkatan kompetensi pedagogik dan kemampuan menulis karya ilmiah. *JPDI (Jurnal Pendidikan Dasar Indonesia)*, 4(2), 53–58.
- Pianda, D. (2018). *Kinerja guru: kompetensi guru, motivasi kerja dan*

- kepemimpinan kepala sekolah*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Pratama, R. (2020). *Pengantar Manajemen*. Deepublish.
- Purba, S., Purba, P. B., Mawati, A. T., Imron, Z., Purba, S. R. F., Purba, B., Karwanto, K., Purba, D. S., & Chamidah, D. (2021). *Administrasi Supervisi Pendidikan*. Yayasan Kita Menulis.
- Purba, S., Subakti, H., Cendana, W., Cecep, H., Simarmata, W. F., Tanjung, R., Harianja, J. K., Fahmi, A. I., Thahura, F., & Chamidah, D. (2021). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Pendidikan*. Yayasan Kita Menulis.
- Puspita, N. R. (2020). Membentuk Manusia Berkepribadian Luhur melalui Pendidikan Seni di Sekolah Umum. *Imajinasi: Jurnal Seni*, 14(1), 57–62.
- Putri, K. R. A., & Rahmawati, D. (2020). Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 89 Jakarta. *INTELEKTUUM*, 1(1), 1–9.
- Rahmafriti, M., & Afriansyah, H. (n.d.). *Pentingnya Mempelajari Administrasi dan Supervisi Pendidikan*.
- Rahmat, Z. (2021). Analisis Konsepsi Manajerial dan Kompetensi Kepala Sekolah Berlatar Belakang Guru Olahraga Se-Kota Banda Aceh. *Journal Coaching Education Sports*, 2(1), 87–100.
- Rahmawan, A., & Masrurah, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemadam Kebakaran Kabupaten Pasuruan. *Journal Management and Business Applied*, 1(1), 35–45.
- Rifan, A. (2018). Quality dalam Prespektif Pendidikan Islam. *Journal PIWULANG*, 1(1), 19. <https://doi.org/10.32478/ngulang.v1i1.157>
- Rizal, R., Wilade, S. J., & Herlina, H. (2020). Peningkatan Inovasi Layanan Pendidikan Melalui Implementasi Manajemen Grid Di Sekolah Dasar. *Educate: Jurnal Teknologi Pendidikan*, 5(2), 43–53.
- Rodifah, A., Afifulloh, M., & Dina, L. N. A. B. (2021). Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Pada Masa Pandemi COVID-19 di Sekolah Dasar Islam Diponegoro Dampit Malang. *JPMI: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 3(2), 81–89.
- Rohmah, R. (2019). Urgensi Manajemen Bimbingan Konseling dalam Melahirkan Peserta Didik Berakhlak. *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, 4(1), 102–115.
- Salmawati, S., Rahayu, T., & Lestari, W. (2017). Kontribusi Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Profesional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Penjasorkes SMP di Kabupaten Pati. *Journal of Physical Education and Sports*, 6(2), 198–204.

- Sari, I. L. (2018). KEMAMPUAN MANAJERIAL DAN KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH TERHADAP MUTU PENDIDIKAN DI SD NEGERI 56 KOTA BENGKULU. *Annizom*, 3(3).
- Sastrawan, K. B. (2019). Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Perencanaan Mutu Strategis. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 5(2), 203–213.
- Schleicher, A. (2019). PISA 2018: Insights and Interpretations. *OECD Publishing*. <https://eric.ed.gov/?id=ED601150>
- Siswanto, B. (2021). *Pengantar manajemen*. Bumi Aksara.
- Sobry, M. (2018). Proses Penjaminan Mutu Lembaga Pendidikan Islam melalui Manajemen Mutu Terpadu. *EL-HIKMAH: Jurnal Kajian Dan Penelitian Pendidikan Islam*, 10(2), 211–222. <https://doi.org/10.20414/elhikmah.v10i2.216>
- Subiyanto, E. (2018). Evaluasi Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sd Negeri Mangli Kecamatan Kaliangkrik Kabupaten Magelang Tahun 2018. *Jurnal Mitra Pendidikan*, 5, 264–273.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif: R & D)*. Bandung: Alfabeta.
- Surbakti, A. (2022). Peranan Pengawasan Pimpinan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Karyawan pada Masa Pandemi Covid–19 Pada PT XYZ (Persero) Medan. *SKYLANDSEA PROFESIONAL Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Teknologi*, 2(1), 94–100.
- Susan, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 952–962.
- Sya'bani, M. A. Y. (2018). *Profesi Keguruan: Menjadi Guru yang Religius dan Bermartabat*. Caremedia Communication.
- Tamsah, H., & Nurung, J. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Thoyib, M., & Hendrik, M. (2020). Determinan Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Komitmen Organisasi. *EKSISTANSI*, 9(1).
- Timor, H. (2018). Mutu Sekolah; Antara Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(1), 21–30.
- Tyas Sari, R. (2020). Analisis Lingkungan Manajemen dalam Pengembangan Bisnis. *Journal of Entrepreneurship, Management and Industry (JEMI)*, 3(3), 117–122.
- Ulinafiah, D., & Wiyani, N. A. (2019). Penciptaan Layanan Prima Melalui Penerapan Sistem Informasi Manajemen di Perpustakaan IAIN Purwokerto. *Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)*, 2(2), 223–239.
- Utomo, P. B., Purnomo, M. E., & Nazarudin, M. (2021). Studi Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik Di SD Islam

- Palembang. *Studia Manageria*, 3(1), 83–97.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44.
- Wardan, K. (2019). *Guru sebagai profesi*. Deepublish.
- Wibiyanto, F. S., & Muhibbin, A. (2021). *Analisis Faktor Pendukung Dan Penghambat Pembentukan Profil Pelajar Pancasila Di Sekolah*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Wibowo, A., & Subhan, A. Z. (2020). Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Indonesian Journal of Islamic Educational Management*, 3(2), 108–116.
- Widiansyah, A., & Widiansyah, A. (2019). Penjaminan Mutu: Penerapan, Pemenuhan, Dan Pengendalian Standar Mutu Serta Implementasinya Dalam Dunia Pendidikan. *Cakrawala-Jurnal Humaniora*, 19(2), 189–194.
- Widiasworo, E. (2018). *Cerdas pengelolaan kelas*. Diva Press.
- Widodo, J. (2021). *Analisis kebijakan publik: Konsep dan aplikasi analisis proses kebijakan publik*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Wijayanto, A., Hubeis, M., Affandi, M. J., & Hermawan, A. (2011). Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi kerja Karyawan. *MANAJEMEN IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 6(2), 1–9.
- Winarsih, S. (2017). Kebijakan dan Implementasi Manajemen Pendidikan Tinggi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Cendekia: Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan*, 15(1), 51–66.
- Winarti, W., Hartati, C. S., & Wibowo, N. M. (2021). Kompetensi Profesional Guru dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SD Negeri Mojodelik I Kecamatan Gayam, Kabupaten Bojonegoro. *E-Jurnal Mitra Pendidikan*, 5(2), 155–164.
- Yahdiyani, N. R., Muna, A. R., & Nurjanah, S. (2020). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas peserta didik di sdn martapuro 2 kabupaten pasuruan. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 327–336.
- Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2018). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China. *Kasetsart Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.08.007>

RIWAYAT HIDUP



Syafrudin Januar, S.Pd, lahir di Samboja sebuah kecamatan wilayah pantai Kabupaten Kutai Kartanegara pada tanggal 30 Desember 1979 . Usai menyelesaikan pendidikan menengah atas di samboja, ia melanjutkan untuk menuntut ilmu di kota samarinda, mendalami ilmu pendidikan Fisika pada jurusan Matematika dan Ilmu Pengetahuan di Fakultas keguruan dan ilmu pendidikan universitas mulawarman (UNMUL) pada tahun 1997-2002.

Sejak Desember 2002 hingga saat ini masih aktif sebagai ASN di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Kalimantan Timur, Pada awal pengangkatan sebagai ASN sebagai Teknisi Laboratorium Fisika (2002 – 2004), Kemudian Menjadi Operator Data dan Jaringan (2004-2010), Penyusun Program Fasilitas Peningkatan Mutu Pendidikan (2013-2018), dan Kepala Seksi Fasilitas Peningkatan Mutu Pendidikan (2019-2020), dan mulai tahun 2020 menjadi Widyaprada hingga Saat ini.

Diklat yang Pernah diikuti : Pelatihan Otomasi Perpustakaan Tahun 2003 di LPMP Jawa Tengah, Pelatihan SIMPTK Tahun 2004 di Bogor, Pelatihan SIM-NUPTK Tahun 2005, 2006 dan 2007 oleh Ditjen. PMPTK, Pelatihan

Analisis Data Tahun 2008 , Pelatihan ITED Center oleh P3G Tertulis tahun 2005, Pelatihan Teknisi Jardiknas Tahun 2007, Pelatihan Pengelolaan Diklat Kurikulum 2013 Tahun 2013 Oleh BPSDMP di jakarta, Pelatihan Penyusunan RTL Sekolah Model Tahun 2017, Diklat Revolusi Mental berbasis pelayanan Publik di Jakarta Tahun 2021.

