

**ANALISIS STRATEGI PERGURUAN DALAM MEMBERDAYAKAN
SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PERGURUAN TAMANSISWA
PEMATANGSIANTAR**

TESIS

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelara Magister Manajemen Pendidikan Tinggi (M.Pd)
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

Oleh

NURHASANAH
1920060003



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2021**

**ANALISIS STRATEGI PERGURUAN DALAM MEMBERDAYAKAN
SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PERGURUAN TAMANSISWA
PEMATANGSIANTAR**

TESIS

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Magister Manajemen Pendidikan Tinggi (M.Pd)
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

Oleh

**NURHASANAH
1920060003**

**PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2021**

PENGESAHAN TESIS

Nama Mahasiswa : Nurhasanah
NPM : 1920060003
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi
Judul Tesis : **Analisis Strategi Perguruan Dalam Memberdayakan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar.**

Pengesahan Tesis :

Medan, 03 Agustus 2021

Komisi Pembimbing,

Pembimbing I,

Pembimbing II,


Assoc. Prof. Dr. Akrim, M.Pd

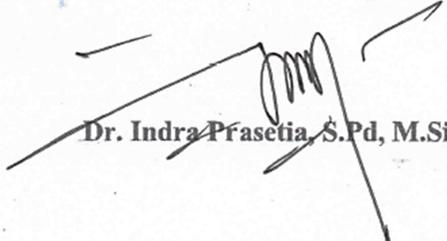

Dr. Indra Prasetia, S.Pd, M.Si

Diketahui,

Direktur

Ketua Program Studi,


Dr. Syaiful Bahri, M.AP


Dr. Indra Prasetia, S.Pd, M.Si

PENGESAHAN UJIAN TESIS

ANALISIS STRATEGI PERGURUAN DALAM MEMBERDAYAKAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERGURUAN TAMANSISWA PEMATANGSIANTAR

NURHASANAH
NPM : 1920060003

Program Studi : Magister Manajemen Pendidik Tinggi

Tesis ini dipertahankan dihadapan Panitia Penguji yang dibentuk oleh Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) dan dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan berhak menyandang gelar Magister Manajemen Pendidikan Tinggi (M.Pd) pada hari Selasa tanggal 03 Agustus 2021

Panitia Penguji :

1. Dr. Emilda Sulasmi, M.Pd
Ketua

1.

2. Dr. Amini, M.Pd
Sekretaris

2.

3. Dr. Syaiful Bahri, M.AP
Anggota

3.

PERNYATAAN

ANALISIS STRATEGI PERGURUAN DALAM MEMBERDAYAKAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERGURUAN TAMANSISWA PEMATANGSIANTAR

Dengan ini Peneliti menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Program Pascasarjana Universitas Muhamadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana, Magister, dan/atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 03 Agustus 2021

Penulis,



Nurhasanah
NURHASANAH
NPM : 1920060003



MOTTO

Tetap berfikir positif.

Lakukan yang bermanfaat.

Jangan memaksakan dirimu menjadi

apa yang orang lain mau.

Hiduplah menjadi dirimu

sendiri.



PERSEMBAHAN

الحمد لله رب العالمين

Segala puji bagi Allah SWT

sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan lancar.

*Karya ini kupersembahkan untuk Ayah dan Bundaku Terkasih
dan tersayang yang menjadi penyemangat disetiap hembusan nafasku
dengan senantiasa mengirim do'a yang tak kunjung putus,*

Tak mampu ku membalasnya.

Yang tercinta Mas Rahman dan Putraku Muhammad

Fauzan Nurrahman

*yang telah memberikan dukungan dan motivasi,
sehingga menjadi penyemangat dalam menyelesaikan
tugas akhir dengan baik.*

Serta Almamater program Pascasarjana

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

**ANALISIS STRATEGI PERGURUAN DALAM MEMBERDAYAKAN
SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PERGURUAN TAMANSISWA
PEMATANGSIANTAR.**

Nurhasanah
1920060003

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk : (1) mendeskripsikan kepemimpinan Perguruan dalam meningkatkan partisipasi kinerja SDM; (2) mendeskripsikan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru; (3) mendeskripsikan tanggapan para gur, kepala sekolah dan pihak perguruan dalam meningkatkan kinerja perguruan; (4) mendeskripsikan strategi perguruan dalam memberdayakan SDM untuk meningkatkan kinerja Perguruan.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Tempat penelitian di Perguruan Tamansiswa Cabang Pematangsiantar. Nara sumber penelitian Pengurus Perguruan, Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah dan Guru. Pengumpulan data menggunakan pengamatan, wawancara dan dokumentasi. Keabsahan data menggunakan triangulasi dengan sumber. Teknik analisis data dengan cara redaksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan serta verifikasi.

Hasil kesimpulan menunjukkan : (1) dalam pengambilan keputusan, SDM perlu dilibatkan; (2) melibatkan SDM dalam perumusan pengembangan sekolah dengan langkah-langkah; (a) menganalisis kesiapan sekolah dalam bidang SDM, fasilitas, dan peralatan yang dimiliki Perguruan, dan kondisi eksternal; (b) menentukan sasaran jangka 5 tahun; dan (c) menentukan indikator keberhasilan. Dalam meningkatkan kinerja Perguruan yakni keterlibatan SDM dalam mengembangkan mutu Perguruan dengan mengimplementasikan strategi kebijakan yang mencakup: (a) membangun keterlibatan dan komunikasi disemua komponen sekolah dalam mengembangkan mutu Perguruan secara efektif; (b) fokus pada visi dan misi sekolah yang dibangun berdasarkan kesepakatan dari seluruh komunikasi sekolah; (c) strategi pengembangan perguruan di buat secara bersama dengan menerima masukan dari semua komponen sekolah termasuk stake holder; (d) mendelegasikan tanggung jawab kepada kepala sekolah, guru dan SDM; (e) dukungan masyarakat dan kepercayaan di bangun melalui komunikasi.

Kata kunci : *Strategi, kinerja, SDM*

**ANALYSIS OF COLLEGE STRATEGIES EMPOWERING THE
RESOURCE OF HUMAN IN IMPROVING THE
PERFORMANCE OF TAMANSISWA
PEMATANGSIANTAR**

Nurhasanah
1920060003

ABSTRACT

This research has some aim for: (1) To describe the leadership of the school to improve the working of the resource; (2) To describe the strategy of the headmaster to improve the performance of the teacher; (3) To describe the opinions of the teacher, the headmaster and the part of the school in improve the performance of the school; (4) To describe the strategy of the school to empowering the resource for improve the performance of the school.

This research is a qualitative. The place of research is in Tamansiswa Pematangsiantar. The Resources Person of this research is the Administrator of the college, Headmaster, Vice Principal and the teacher. The data collection using observation, interview and documentation. The data validity is using triangulation by source, Analysis technique with data reduction, data presentation and take the conclusion and Verification.

The result of conclusion are to show : (1) In taking decision, human resources is need to be involved; (2) Involves the human resources in take the formulation of school development with the step, such as: (a) To analyse the preparation the school in human resources facilities, and the equipment in the school and external condition; (b) set the target in a year; (c) set the success indicator in improve the performance of the school that is the involvement the human resources in improve the quality of the school with implementing the policy strategy with includes: (a) build the engagement and the communication in all component in improve the quality of the school with effectively; (b) focus on the vision and mission of the school that built based on all the community of the school; (c) the strategy to improve the school is make together with receive the opinion from all the component of the school includes take holder; (d) to clarify the responsibility to the headmaster and teacher; (e) motivation of the community and the trusting build by communication.

Key word : *Strategy, performance, Human Resources*

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur alhamdulillah robbil ‘alamin, penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat, taufik serta karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis dengan judul “**Analisis Strategi Perguruan Dalam Memberdayakan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar**”. Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam kesempatan ini penulis sampaikan rasa hormat dan terimakasih yang setulus-tulusnya kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Agussani, M.AP., Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk belajar pada program Pascasarjana.
2. Dr. Syaiful Bahri, M.AP., Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan fasilitas sehingga terselesaikannya tesis ini, sekaligus sebagai Dosen Penguji pada fasilitas tesis.
3. Assoc. Prof. Dr. Akrim, M.Pd., selaku Wakil Rektor II Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sekaligus Pembimbing I yang telah berkenan memberikan bimbingan dalam penyusunan tesis ini hingga selesai dan berhasil dengan baik.

4. Dr. Indra Prasetia, S.Pd., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi, sekaligus Pembimbing II yang telah berkenan memberikan bimbingan dalam penyusunan tesis ini hingga selesai dan berhasil dengan baik.
5. Dr. Amini, M.Pd., selaku Dosen Penguji dalam sidang tesis.
6. Dr. Emilda Sulasmi, M.Pd., selaku Dosen Penguji dalam sidang tesis.
7. Bapak/Ibu Dosen Pascasarjana Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis sehingga dapat terselesaikannya tesis ini.
8. Staf perpustakaan, Biro Akademik, dan Pustekom Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang membantu dalam pelayanan peminjaman referensi dan pengadaan jurnal sehingga memperlancar penyusunan tesis ini.
9. Ki Sudaryanto, S.Pd., selaku Ketua Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar.
10. Keluarga Besar Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar yang telah berkenan memberikan dukungan sepenuhnya kepada penulis.
11. Teristimewa Ayahanda H. Nganim Abdurrohman dan Ibunda tercinta Rubinem yang selalu memberikan do'a dan semangat kepada penulis
12. Suami tercinta Rahman dan Putraku tersayang Muhammad Fauzan Nurrahman yang selalu memberikan semangat dan motivasi dengan setulus hati dalam menyelesaikan studi Program Pascasarjana.
13. Suliono, S.Pd., dan semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah berkontribusi membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari akan kekurangan dalam tesis ini, untuk itu saran dan kritik yang sifatnya membantu sangat penulis harapkan. Semoga kebaikan yang diberikan oleh semua pihak kepada penulis menjadi amal shaleh yang senantiasa mendapat balasan kebaikan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Amin..

Medan, 03 Agustus 2021
Penulis,

Nurhasanah
1920060003

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN TESIS	ii
PENGESAHAN UJIAN TESIS.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR SINGKATAN/ISTILAH	xv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Fokus Penelitian	8
1.3. Rumusan Penelitian	9
1.4. Tujuan Penelitian	9
1.5. Kegunaan Penelitian.....	10

BAB	II	KAJIAN PUSTAKA	11
	2.1.	Kerangka Teoritis	11
	2.1.1.	Pemberdayaan Guru.....	11
	2.1.2.	Kinerja Perguruan.....	23
	2.2.	Kerangka Konseptual.....	24
	2.3.	Penelitian Terdahulu.....	26
BAB	III	METODE PENELITIAN	28
	3.1.	Tempat Penelitian	28
	3.2.	Waktu Penelitian	28
	3.3.	Latar Penelitian	29
	3.4.	Metode dan Prosedur Penelitian	29
	3.5.	Data dan Sumber Data	31
	3.6.	Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data	32
	3.7.	Prosedur Analisis Data	34
BAB	IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	39
	4.1.	Gambaran Umum Penelitian	39
	4.2.	Deskripsi Temuan Penelitian	49
	4.2.1.	Keterlibatan Komponen Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan.....	50
	4.2.2.	Pemberdayaan Komponen Sekolah Dalam Pengembangan Perguruan.....	57
	4.2.3.	Pemberdayaan Komponen Perguruan Dalam Pengembangan Mutu Perguruan.....	62

	4.2.4. Dampak Pemberdayaan SDM Terhadap Kinerja	
	Perguruan	66
	4.3. Pembahasan	69
BAB	V SIMPULAN, IMPLIKASIDAN SARAN	76
	5.1 Simpulan	76
	5.2 Implikasi	77
	5.3 Saran-Saran	78
	DAFTAR PUSTAKA.....	80
	DAFTAR LAMPIRAN	

DAFTAR SINGKATAN/ISTILAH

1. SDM : Sumber Daya Manusia
2. RKAS : Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah
3. RPS : Rencana Pengembangan Sekolah

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Jadwal Penelitian.....	29
Tabel 4.1. Daftar Guru dan Pegawai Perguruan Tamansiswa Cabang Cabang Pematangsiantar.....	46
Tabel 4.2. Data Siswa Perguruan Tamansiswa Cabang Pematangsiantar.....	46
Tabel 4.3. Sarana dan Prasarana Perguruan Tamansiswa Cabang Pematangsiantar.....	47
Tabel 4.4. Data Akreditasi Perguruan Tamansiswa.....	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Model Sebab Pemberdayaan (Newstrom, 2007)	19
Gambar 2.2.	Kerangka Berpikir	25
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi Perguruan Tamansiswa Cabang Pematangsiantar.....	45

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Riwayat Hidup

Lampiran 2. Surat Permohonan Izin Riset

Lampiran 3. Surat Izin Riset

Lampiran 4. Daftar Wawancara

Lampiran 5. Dokumentasi Foto Kegiatan Penulisan

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pendidikan yang ter-*manage* dengan baik. Keberhasilan proses pendidikan tidak terlepas dari peran besar para pendidik. Pendidik atau guru memiliki peranan yang sangat penting terhadap berhasil atau tidaknya pembelajaran yang berlangsung di sekolah. Hal ini sesuai dengan hasil studi dari negara-negara berkembang yang membuktikan bahwa guru memberikan kontribusi tertinggi dalam pencapaian prestasi belajar. Menurut Subroto (2012:54) implikasinya adalah apabila proses pembelajaran di sekolah berlangsung dengan kinerja guru yang tinggi, lulusan yang dihasilkan pun akan berkualitas tinggi. Desimone (2011:12) menambahkan bahwa guru yang terlibat aktif, fokus, dan positif memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap prestasi siswa.

Sebagai seorang pendidik yang memahami fungsi dan tugasnya, guru khususnya ia dibekali dengan berbagai ilmu keguruan sebagai dasar, disertai pula dengan seperangkat latihan keterampilan keguruan dan pada kondisi itu pula ia belajar memersosialisasikan sikap keguruan yang diperlukannya. Seorang yang berpribadi khusus yakni ramuan dari pengetahuan sikap dan keterampilan keguruan yang akan ditransformasikan kepada anak didik atau siswanya. Guru yang memahami fungsi dan tugasnya tidak hanya sebatas dinding sekolah saja, tetapi juga sebagai penghubung sekolah dengan masyarakat yang juga memiliki

beberapa tugas menurut Rostiyah (dalam Djamarah, 2000 : 36) mengemukakan bahwa fungsi dan tugas guru profesional adalah menyerahkan kebudayaan kepada anak didik berupa kepandaian, kecakapan dan pengalaman-pengalaman. Membentuk kepribadian anak yang harmonis sesuai cita-cita dan dasar negara kita Pancasila. Menyiapkan anak menjadi warga negara yang baik sesuai dengan Undang-Undang Pendidikan yang merupakan keputusan MPR No. 2 Tahun 1983. Sebagai prantara dalam belajar, guru adalah sebagai pembimbing untuk membawa anak didik ke arah kedewasaan. Guru memiliki tugas yang beragam yang berimplementasi dalam bentuk pengabdian. Tugas tersebut meliputi bidang profesi, bidang kemanusiaan dan bidang kemasyarakatan. Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup dan kehidupan. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa.

Pada dasarnya terdapat seperangkat tugas yang harus dilaksanakan oleh guru berhubungan dengan pemberdayaan dirinya dan profesinya sebagai pengajar, tugas guru ini sangat berkaitan dengan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial-nya. Sebagaimana tugas guru menurut Undang-Undang guru dan dosen no 4 tahun 2003 disebutkan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan menengah. Menurut Usman (2005:123) tugas guru diantara dikelompokkan ada tiga jenis tugas guru,

yakni :(a). Tugas dalam bidang Profesi, (b). Tugas kemanusiaan, (c). Tugas dalam bidang Kemasyarakatan.

Tugas dalam bidang profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai . nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan. keterampilan pada siswa. Tugas guru dalam bidang kemanusiaan di sekolah harus menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua, ia harus mampu menarik simpati sehingga ia menjadi idola para siswanya. Tugas guru dalam bidang kemasyarakatan, masyarakat menempatkan guru pada tempat yang lebih terhormat di lingkungannya karena dari seorang guru diharapkan dapat memperoleh ilmu pengetahuan. Ini berarti guru berkewajiban mencerdaskan bangsa menuju Indonesia seutuhnya yang berdasarkan pancasila. Selanjutnya dalam Undang -Undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 39 ayat 1 dan 2 dinyatakan bahwa : (1) Tenaga pendidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan, (2) Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta penelitian dan pengabdian pada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Hakikat profesi guru merupakan suatu profesi, yang berarti suatu jabatan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang pendidikan. Walaupun pada kenyataannya masih

terdapat hal-hal tersebut di luar bidang kependidikan. Ciri seseorang yang memiliki kompetensi apabila dapat melakukan sesuatu, hal ini sesuai dengan pendapat Munandar (2000:23) bahwa, kompetensi merupakan daya untuk melakukan suatu tindakan sebagai hasil dari pembawaan dan latihan. Pendapat ini, menginformasikan dua faktor yang mempengaruhi terbentuknya kompetensi, yakni ; (a) faktor bawaan, seperti bakat, dan (b) faktor latihan, seperti hasil belajar.

Tugas guru di sekolah selain mendidik dan mengajar adalah memosisikan dirinya sebagai orang tua ke dua. Dimana ia harus menarik simpati dan menjadi idola para siswanya. Adapun yang diberikan atau disampaikan guru hendaklah dapat memotivasi hidupnya terutama dalam belajar. Bila seorang guru berlaku kurang menarik, maka kegagalan awal akan tertanam dalam diri siswa. Dalam kaitan pelaksanaan tugas yang diemban oleh guru, tentunya guru banyak menghadapi berbagai hambatan, persoalan, dan tantangan di lapangan. Sebagaimana pengalaman peneliti sebagai pendidik di Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar. Dalam proses pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, guru masih memiliki keterbatasan dalam kewenangan mengambil keputusan di tingkat perguruan, masih banyak guru yang tidak memiliki kewenangan dalam kreatifitas dan inovasi dalam pembelajaran. Demikian juga tidak sedikit guru yang kurang mampu dalam merencanakan proses pembelajaran. Tidak sedikit pula jumlah guru yang kurang mampu dalam melaksanakan proses pembelajaran sehingga ini berakibat pada ketidakberhasilan siswa di sekolah. Permasalahan pemberdayaan ini sesungguhnya akan berdampak pada kinerja guru dalam mendidik dan mengajar siswa di sekolah.

Pemberdayaan guru menjadi sangat penting karena melalui pemberdayaan guru tersebut, para guru akan mendapatkan ide-ide dan mempelajari teknik-teknik baru tentang proses belajar mengajar mengajar. Hal ini akan berdampak positif, karena guru yang telah dilatih untuk menggunakan berbagai teknik mengajar akan lebih cenderung untuk mengaplikasikan teknik-teknik mengajar tersebut terhadap siswa-siswanya. Pemberdayaan guru merupakan hal yang turut serta mempengaruhi kinerja dan profesionalisme guru di sekolah. Hal tersebut karena pemberdayaan guru akan memberikan arah dan warna tersendiri terhadap kinerja guru. Maka, manajemen pemberdayaan guru di sekolah perlu diupayakan sebaik mungkin agar tercapainya mutu pendidikan yang lebih baik lagi, sehingga pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja dan profesionalisme guru. Guru merupakan tenaga profesional dengan tugas pokok mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Menurut Permendikbud Nomor 15 Tahun 2018, dalam melaksanakan tugasnya seorang guru memiliki 5 (lima) kegiatan pokok. Kelima tugas pokok tersebut yaitu: merencanakan, melaksanakan, menilai hasil pembelajaran atau pembimbingan, serta membimbing dan melatih peserta didik. Serta, membimbing dan melatih melalui kegiatan kokurikuler atau ekstrakurikuler. Selain itu, melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru

Guru pada suatu lembaga sekolah, khususnya guru yang berada di Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar merupakan salah satu sumber daya manusia yang sangat vital dalam pelaksanaan proses kegiatan pembelajaran. Guru

sebagai garda terdepan pendidikan harus dibina di bawah kepemimpinan kepala sekolah profesional. Aspek kunci kepemimpinan dalam pendidikan atau sekolah adalah memberdayakan para guru untuk memberikan mereka kesempatan secara maksimum guna mengembangkan belajar siswanya (Samino, 2010: 165). Memperhatikan hal ini, maka dapat dimengerti bahwa guru harus lebih berdaya dan profesional dalam menjalankan tugasnya. Terkait dengan pemberdayaan guru, peran penting di sekolah adalah kepala sekolah bagaimana meningkatkan dan mengelola sumber daya manusia, kegiatan yang dimaksud adalah pemberdayaan guru. Pemberdayaan guru dilakukan untuk membuat guru lebih berdaya, kuat, dan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikapnya agar efektif produktif, sehingga terwujud guru profesional. yaitu guru memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional (UU No.14, 2005: 16). Menyadari permasalahan keterbatasan guru secara kuantitas maupun kualitas, dan betapa besar tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan guru di Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar maka kepala sekolah secara sadar dan berkomitmen agar guru yang dipimpinnya lebih berdaya, kuat dan mampu mengemban tugas yang dapat memberikan pelayanan terbaik dan menjadi guru untuk kemajuan sekolah.

Solusi untuk mengatasi persoalan yang dihadapi oleh guru di lapangan adalah dengan melakukan kegiatan pemberdayaan pendidik atau guru. Menurut Murray (2010) pemberdayaan adalah proses di mana guru menjadi mampu terlibat, berbagi, dan mempengaruhi yang pada akhirnya akan memberi dampak

positif terhadap kehidupan mereka. Pemberdayaan guru menjadi sangat penting karena melalui pemberdayaan guru tersebut para guru akan mendapatkan ide-ide baru tentang proses belajar mengajar dan para guru juga akan mempelajari teknik-teknik baru dalam mengajar. Hal ini akan berdampak positif karena guru yang telah dilatih untuk menggunakan berbagai teknik mengajar akan lebih cenderung untuk mengaplikasikan teknik-teknik mengajar tersebut terhadap siswa-siswanya (Chisman dan Chandrall. 2007). Selain itu pada kegiatan pemberdayaan guru, guru akan jadi termotivasi melalui berbagai ide baru dan pengalaman-pengalaman baru yang akan mereka dapatkan. McClelland (2001 dalam Subroto, 2012) menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi dan kinerja seseorang. Demikian juga pemberdayaan guru memiliki kaitan yang positif terhadap motivasi guru. Dengan mengikuti program pemberdayaan guru, guru akan menjadi termotivasi. Semakin guru tersebut termotivasi, maka kinerja guru akan semakin tinggi. Sebagai dampaknya, hasil belajar siswa akan semakin baik

Stewart (2002: 33) mengemukakan tentang tujuan pemberdayaan sebagai berikut: pemberdayaan memungkinkan organisasi untuk mencapai pelanggan dan tuntutan pasar secara cepat, fleksibel dan efisien. Hasilnya adalah berkurangnya pemborosan penundaan dan kesalahan juga terbangunnya suatu tim kerja dimana staf menjadi sumber daya yang dimanfaatkan secara penuh. Mengelola sumber daya manusia, memberdayakan guru yang dilakukan adalah dengan menyusun dan melaksanakan perencanaan, mengevaluasi serta menindaklanjuti tentang pengadaan guru, pembinaan dan pengembangan guru yang meliputi peningkatan profesionalisme, pembinaan karier, dan pembinaan kesejahteraan, serta

melakukan pengendalian guru (Minarti, 2011: 129).

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang ada di sekolah maka dalam penelitian mengangkat judul **“Analisis Strategi Perguruan Dalam Memberdayakan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar..**

1.2. Fokus Penelitian

Mengutip pendapat Terry (1999) pemberdayaan dimaknai sebagai proses pengambilan keputusan secara bersama. Menurut Murray (2010) pemberdayaan adalah proses dimana guru menjadi mampu terlibat, berbagi dan mempengaruhi yang pada akhirnya akan memberi dampak positif terhadap kehidupan mereka. Menurut Yusparizal (2016) pemberdayaan guru adalah proses memberikan kemampuan kepada guru agar mampu memberi pertimbangan terkait baik atau tidaknya cara mengajar, kemudian mampu mengambil keputusan sendiri untuk menyelesaikan permasalahan mengajar yang dihadapi di dalam kelas sehingga bisa bekerja dengan kinerja yang lebih tinggi dan lebih baik lagi.

Berdasarkan uraian di atas, maka fokus penelitian ini yakni :

1. Menganalisis data informasi secara faktual dan mendalam tentang gambaran pelaksanaan pemberdayaan oleh Perguruan terhadap sumber daya manusia di Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar.
2. Menganalisis strategi Perguruan dalam memberdayakan sumber daya manusia di Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar.

3. Mencari solusi terhadap hambatan dan kendala yang dihadapi Perguruan dalam pemberdayaan sumber daya manusia di Perguruan Tamansiswa.

1.3. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah dan fokus penelitian di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi faktual pemberdayaan sumber daya manusia oleh Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar?
2. Bagaimana strategi Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar melakukan pemberdayaan terhadap sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja perguruan?
3. Bagaimana dampak penerapan strategi pemberdayaan sumber daya manusia oleh Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar dapat meningkatkan kinerja perguruan?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis kondisi faktual pemberdayaan sumber daya manusia oleh Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar.
2. Menganalisis strategi Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar dalam memberdayakan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja perguruan.
3. Menganalisis apakah strategi pemberdayaan sumber daya manusia oleh Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar dapat meningkatkan kinerja perguruan.

1.5. Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Secara Teoretis

- a. Diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu tambahan khazanah ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan pemberdayaan sumber daya manusia oleh Perguruan dalam meningkatkan kinerja perguruan.
- b. Diharapkan bermanfaat dan dapat merangsang peneliti lain untuk meneliti aspek-aspek lain yang belum tersentuh dalam penelitian ini.
- c. Dapat dijadikan sebuah pertimbangan dan renungan bagi lembaga pendidikan dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja perguruan dan mengembangkan serta memperluas cakrawala profesionalisme tugas yang diemban sekolah.

2. Manfaat Secara Praktis

- a. Diharapkan data-data yang diperoleh akan merupakan tambahan pemikiran bagi Perguruan atau sekolah untuk mempermudah dan memberdayakan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran di sekolah.
- b. Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi lembaga pendidikan atau sekolah dalam kaitannya meningkatkan kinerja perguruan harus mengupayakan pemberdayaan sumber daya manusia di sekolah secara optimal agar guru memiliki kewenangan dan tanggungjawab yang besar dalam mengelola pendidikan dan pengajaran di sekolah.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kerangka Teoritis

2.1.1. Pemberdayaan Guru

Pemberdayaan secara etimologis berasal dari kata daya, yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak. Mendapat awalan *ber-* menjadi berdaya, artinya mempunyai akal (cara dan sebagainya) untuk mengatasi sesuatu. Mendapatkan awalan dan akhiran *pe-an* sehingga menjadi menjadi pemberdayaan. Menurut Suwatno dan Priansa (2011:12) bahwa “pemberdayaan dapat diartikan sebagai usaha atau proses menjadikan untuk membuat mampu, membuat dapat bertindak atau melakukan sesuatu (*empowerment*)”. Sebagai konstruk, pemberdayaan telah didefinisikan dalam berbagai cara. Pemberdayaan sebagai kegiatan untuk membangun, mengembangkan dan meningkatkan kekuasaan (*power*) melalui kerjasama (*cooperation*), *sharing*, dan kerja bersama (*working together*). Proses interaksi tersebut dilakukan berdasarkan sinergi. Sedangkan Thomas dan Velthouse mengartikan pemberdayaan sebagai memberikan kekuasaan pada (*to give power to*). Kreitner dan Kenicki (2000:132) bahwa “pemberdayaan sumber daya manusia adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari manajer di atasnya”. Jika di dalam pendelegasian wewenang, kekuasaan

diberikan oleh manajemen puncak kepada para manajer di bawahnya (bukan kepada karyawan), dalam pemberdayaan dimana kekuasaan digali dari dalam diri setiap karyawan melalui proses pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*). Pemberian wewenang oleh manajemen kepada karyawan dilandasi oleh keberdayaan karyawan yang dihasilkan dari proses pemberdayaan yang dilaksanakan oleh manajemen terhadap karyawan. Definisi di atas sejalan dengan Noe, *et al* (2014:212) pemberdayaan adalah merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan kerja karyawan.

Sejalan dengan pendapat-pendapat di atas, menurut Mulyadi dan Setiyawan (2001:13) bahwa “pemberdayaan staf adalah pemberian wewenang dan otoritas kepada staf untuk merencanakan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari atasan”. Pemberian wewenang oleh manajemen kepada staf dilandasi oleh keberdayaan staf. Pemberdayaan bersifat mendukung budaya dan tidak menyalahkan. Oleh karena pemberdayaan dilaksanakan dengan menggali potensi yang terdapat di dalam diri karyawan, maka pemberdayaan berarti pengembangan kekuasaan, bukan sekadar pendistribusian kekuasaan yang telah ada dan yang telah dimiliki oleh manajemen. Sedangkan pendelegasian wewenang memberikan kekuasaan yang telah dimiliki oleh manajemen tingkat atas untuk didistribusikan ke manajemen dibawahnya.

Pemberdayaan pada dasarnya merupakan pelepasan atau pembebasan, bukan pengendalian energi manusia sebagaimana yang dilaksanakan dalam pendelegasian wewenang. Yukl (2011:29) menyebutkan bahwa “pemberian pemberdayaan menjelaskan bagaimana motivasi intrinsik dan kemandirian diri (*self efficacy*) dari orang terpengaruh oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi dan kebutuhan serta nilai-nilai mereka sendiri”. Salah satu alasan penting untuk mempertimbangkan proses-proses psikologi adalah bahwa praktik-praktik partisipasi dan keterlibatan karyawan tidak selalu mengurangi perasaan tidak memiliki kekuasaan atau membiarkan bawahan merasa bahwa pekerjaan mereka berarti dan diharapkan. Studi yang dilakukan oleh Spreitzer menemukan dukungan bagi usulan bahwa pemberdayaan psikologis meliputi empat elemen yang mendefinisikan: (1) makna; kandungan dan konsekuensi dari pekerjaan konsisten dengan nilai-nilai dan idealisme seseorang, (2) determinasi diri; orang memiliki kemampuan untuk menentukan bagaimana dan kapan pekerjaan itu diselesaikan, (3) kemandirian diri; orang memiliki kepercayaan diri tinggi dan mampu melaksanakannya secara efektif, (4) dampak; orang yakin bahwa sangat mungkin untuk memiliki dampak penting bagi pekerjaan dan lingkungan kerja. Demikian Conger dan Kanungo menjelaskan Pemberdayaan mencakup konsep pemberdayaan psikologis tentang pemenuhan diri, yang secara lebih spesifik dapat dinyatakan sebagai meningkatnya motivasi tugas intrinsik (*intrinsic task motivation*) yang terwujud dalam serangkaian kognisi yang mencerminkan orientasi individu pada peran kerjanya yang terwujud dalam empat dimensi, yakni arti (*meaning*),

kompetensi (*competence*), pemenuhan diri (*self determination*) dan pengaruh (*impact*).

Pemberdayaan juga identik dengan pelimpahan kekuasaan. Secara legal, kekuasaan berarti otoritas, sehingga pemberdayaan dapat berarti otorisasi. Kekuasaan juga dapat digunakan untuk menjelaskan kemampuan (*capacity*). Kekuasaan dapat berarti energi, sehingga pemberdayaan diartikan pemberian semangat (*energize*) dan upaya memfokuskan perhatian pada peningkatan kinerja. Thomas dan Velthouse menyatakan bahwa konsep ini cukup luas, tercakup di dalamnya *self-efficacy* yang merupakan suatu faktor penciptaan motivasi.

Dalam pemberdayaan terdapat pendelegasian wewenang yang diberikan kepada karyawan tertentu dalam pengambilan keputusan terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya sejauh tidak menyimpang dari kebijakan organisasi. Misalnya ketika pimpinan berhalangan mengkoordinasi rapat tim kerja di unitnya maka dia bisa mendelegasikan kepada seseorang yang dianggap pantas (memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan) untuk memimpin sebuah rapat. Atau bisa berupa pendelegasian pada ketua tim kerja subunit tertentu untuk menyusun dan mengatur kegiatan dan jadwal kerja. Jadi tampak pemberdayaan karyawan berimplikasi pada kebebasan dan kemampuan karyawan tertentu untuk membuat keputusan dan komitmen; tidak sekedar hanya berbagi informasi dan saran-saran. Pemberdayaan menyangkut tentang kewenangan dan penguatan otoritas dari karyawan tertentu. Wood, Wallace dan Zeffane dalam Clutterbuck (2003:43) bahwa pada hakekatnya pemberdayaan adalah pengembangan mentalitas “mampu berkarya” yang positif dalam diri

karyawan (*creating a positive “can do” mentality among employees*). Mentalitas “mampu berkarya” ini tumbuh dari keyakinan diri para karyawan akan kemampuannya untuk berkarya pada pekerjaannya (*self-efficacy*). Keyakinan ini ditumbuhkan melalui proses pengembangan kompetensi-kompetensi karyawan, pemberian dorongan dan persuasi terus menerus, serta dukungan emosional dan keteladanan (*modelling*) dari para pimpinan di dalam kancah kegiatan kerja para karyawan sehari-hari. Selanjutnya dikemukakan bahwa pemberdayaan adalah aktivitas yang terfokus pada pemberian kekeluasaan (*liberating*), bukan pengendalian (*controlling*), kepada karyawan untuk mengaktualisasikan energinya, dan untuk menselaraskan (*balancing*) pencapaian tujuan pribadi karyawan (pengembangan diri, kesejahteraan, dan lain-lain) dan tujuan yang ditetapkan organisasi (produktivitas, efisiensi, profitabilitas, dan lain-lain).

Pemberdayaan bukanlah hanya suatu proses dari pimpinan yang memberi kekuasaan kepada bawahan. Lebih dari itu, pemberdayaan adalah proses yang meliputi saling menghargai, dan melibatkan. Starratt (2007:12) menyebutkan “pemberdayaan mengisyaratkan pengakuan bahwa setiap orang memiliki bakat, kompetensi dan kekuatan yang dapat diamalkan secara kreatif dan bertanggung jawab dalam lingkungan organisasi kebaikan manajer dan bawahan”. Di samping itu, pemberdayaan dapat pula berupa suatu pencapaian. Pemberdayaan mungkin sampai pada taraf otonomi dalam mengamalkan kemampuan untuk menjadi diri sendiri dan bekerja dengan menggunakan seluruh bakat dan kebijaksanaan. Selanjutnya Starratt mengemukakan bahwa harus bersifat individual. Setiap karyawan haruslah didorong menjadi dirinya sendiri secara autentik. Mereka

harus tahu bahwa mereka dipercaya untuk mencoba berbagai kemungkinan baru dengan cara yang efektif dan bertanggung jawab. Kepercayaan adalah sesuatu yang dibangun dalam waktu lama, dengan hubungan personal yang berhasil dijalin oleh pimpinan dengan setiap karyawan, dengan terus menerus menyatakan kebenaran, dengan memberanikan diri untuk saling berbagi gagasan dan kritikan, dengan bertindak berdasarkan usulan para karyawan. Jika kepercayaan cukup terbangun, maka para karyawan percaya bahwa omongan pimpinan mengenai peningkatan otonomi dan kreativitas adalah tulus.

Berdasarkan uraian di atas, secara konseptual pemberdayaan karyawan dapat dibedakan dalam pemberdayaan struktural dan pemberdayaan psikologi. Pemberdayaan struktural (*structural empowerment*) sebagai pemberdayaan organisasi. Menurut Moorhead dan Griffin (2012:132) pemberdayaan sebagai proses mendorong karyawan untuk menetapkan tujuan-tujuan dari pekerjaan mereka, dan memberi wewenang yang lebih besar untuk melakukan pengambilan keputusan dalam lingkup pekerjaan mereka. Tujuan pemberdayaan terfokus pada meningkatkan keterlibatan (*job-involvement*) dan kepuasan kerja karyawan untuk meningkatkan kualitas hasil produksi dan pelayanan. Pemberdayaan psikologi (*psychology empowerment*) menyangkut pemberdayaan individu. Konsep ini menekankan pemberdayaan pada tinjauan aspek-aspek sumber daya manusia. Pada hakekatnya pemberdayaan adalah pengembangan mentalitas “mampu berkarya” yang positif dalam diri karyawan (*creating a positive “can do” mentality among employees*). Mentalitas “mampu berkarya” ini tumbuh dari keyakinan diri para karyawan akan kemampuannya untuk berkarya pada

pekerjaannya (*self-efficacy*). Keyakinan ini ditumbuhkan melalui proses pengembangan kompetensi-kompetensi karyawan, pemberian dorongan dan persuasif terus menerus, serta dukungan emosional dan keteladanan (*modelling*) dari para pimpinan di dalam kancah kegiatan kerja para karyawan sehari-hari. Tymon seperti dikutip Menon (2001:153) mengelompokkan pemberdayaan melalui tiga pendekatan, yaitu: pendekatan struktural (*structural approach*), pendekatan motivasi (*motivational approach*), dan pendekatan kepemimpinan (*leadership approach*). Kemudian, Menon menyebut tiga pendekatan tersebut dengan “Pendekatan psikologis terintegrasi” (*An Integrative psychological approach*).

Pendekatan struktural (kekuasaan). Pemberdayaan dipahami sebagai pemberian kekuasaan dan wewenang pengambilan keputusan. Menurut Ivancevich, *et al* (2007:85) kekuasaan (*power*) berasal dari sumber seperti kewenangan hirarkis, kontrol sumberdaya, dan pemusatan jaringan kerja. Mintzberg (1963) seperti dikutip Menon (2001:156) menyatakan bahwa kekuasaan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kinerja organisasi. Memberdayakan karyawan berarti melibatkan pemindahan wewenang pengambilan keputusan ke bawah hirarki organisasi dan memberikan kepada karyawan kemampuan untuk mempengaruhi kinerja organisasi.

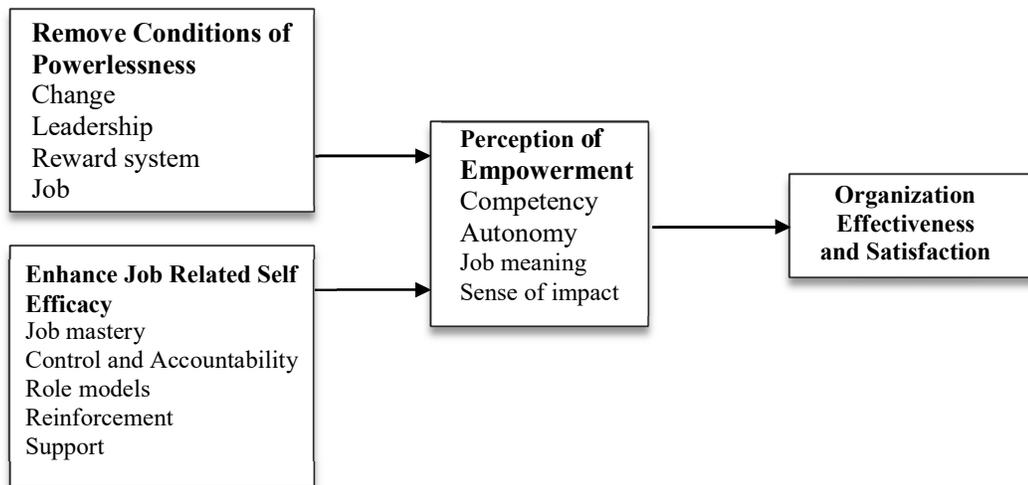
Pendekatan motivasional. Pendekatan dipelopori Conger dan Kanungo dalam pemberdayaan dikonsepsikan sebagai membuat mampu psikologis (*psychological enabling*). Conger dan Kanungo mendefinisikan pemberdayaan sebagai proses mengembangkan perasaan mengenai kemampuan diri sendiri

(*feelings of self efficacy*) di antara anggota organisasi melalui identifikasi keadaan yang membantu perkembangan ketidakberdayaan (*powerless*) dan dengan menghilangkan praktik organisasi formal dan teknik informal tentang penyediaan informasi yang cukup memadai. Pendekatan ini dapat diperluas dengan memandang kekuasaan sebagai energi. Pemberdayaan diasosiasikan dengan “perubahan dalam variabel kognitif (disebut penilaian tugas atau *task assesment*)”, yang menentukan motivasi karyawan. selanjutnya Thomas dan Velthouse mendefinisikan pemberdayaan sebagai perwujudan motivasi intrinsik yang dikembangkan dalam satu set yang terdiri dari empat dimensi: kebermaknaan (*meaningfulness*), kompetensi (*competence*), penentuan diri (*self determination*), dan pengaruh (*impact*).

Pendekatan kepemimpinan. Pendekatan menekankan pada aspek pemberian energi atau semangat (*energizing*) pada pemberdayaan. Pemimpin memberikan energi dan memberdayakan pengikut mereka untuk bertindak dengan menyampaikan visi yang menarik tentang masa depan. Yulk (2009:3) pemimpin mendorong bawahan untuk berpartisipasi dalam proses transformasi organisasi. Kepemimpinan yang memberdayakan adalah komunikasi terbuka antara atasan dengan bawahan. Komunikasi terbuka ini menjadi kanal yang memungkinkan agar segala hal dalam setiap aktivitas organisasi dapat didiskusikan. Komunikasi yang terbuka dan elegan hanya akan terbangun apabila ada saling percaya antara atasan dengan bawahan.

Secara konseptual, Newstrom (2007:180) mendefinisikan pemberdayaan adalah pemberian otonomi lebih besar kepada karyawan melalui sharing informasi

yang relevan dan pengaruh kontrol terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kerja. Lebih lanjut Newstrom menjelaskan “dalam proses pemberdayaan, dimana organisasi berusaha untuk menangkap semangat anggota organisasi dan membantu menciptakan citra bersama (*shared image*) tentang arah dan tujuan jangka panjang organisasi”. Pemimpin dan karyawan, kedua-duanya harus mengikuti prosedur, strategi dan arah organisasi dalam mengembangkan kebijakan dan strategi, serta memformulasikan dan mengimplementasikan. Pemberdayaan juga menyangkut persoalan pengambilan keputusan bersama. Dimana para bawahan terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan dan berkomitmen dalam menjalankan keputusan. Dalam organisasi semacam itu akan timbul hubungan timbal balik yang menekankan pada pemberdayaan karyawan, dan pada gilirannya juga meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Menurut Newstrom, dimensi pemberdayaan meliputi (1) *competence*, (2) *autonomy*, (3) *job menaning*, dan (4) *sense of impact*.



Gambar 2.1. Model Sebab Pemberdayaan (Newstrom, 2007)

Pemberdayaan memiliki konsekuensi yang bersifat menguntungkan. Menyimpulkan dari beberapa ahli seperti Thomas dan Velthouse; Menon; dan Block bahwa konsekuensi yang menguntungkan bagi organisasi meliputi (1) komitmen tugas yang lebih kuat, (2) inisiasi yang lebih besar dalam menjalankan tanggungjawab peran, (3) ketekunan yang lebih besar terhadap rintangan, (4) optimisme, (5) kepuasan kerja yang lebih tinggi dan (7) komitmen organisasi yang lebih kuat, serta (8) rendahnya tingkat perputaran karyawan. Pemberdayaan dapat meningkatkan organisasi dalam hal (1) mempercepat produktifitas organisasi, dimana dalam pemberdayaan memungkinkan untuk mengkondisikan program organisasi yang telah dibuat dan dapat dijalankan dengan kapasitas yang tepat; (2) fleksibel, pemberdayaan merupakan langkah untuk merubah sistem kerja yang kaku, karena dalam hal ini adanya kebebasan untuk menunjukkan daya kreasi dan kreativitas yang dimiliki, dan (3) efisien, melalui usaha mengoptimalkan potensi dari sumber daya akan mengarahkan organisasi untuk melakukan operasionalnya dengan efisien.

Short dan Rinehart berpendapat bahwa dimensi pemberdayaan guru meliputi (1) *decision making*, (2) *professional growth*, (3) *status*, (4) *self-efficacy*, (5) *autonomy*, (6) *impact*. Sedarmayanti (2010:285) menjelaskan bahwa pemberdayaan SDM terdiri atas (1) kemampuan, (2) kepercayaan, (3) kewenangan, dan (4) tanggungjawab. Kemampuan mencakup kesesuaian antara kemampuan yang dimiliki untuk melakukan tugas-tugas. Kepercayaan mencakup saling percaya antara pimpinan dan bawahan, pendelegasian tugas dari pimpinan, dan kejujuran. Kewenangan mencakup kesempatan yang diberikan untuk

bekerjasama, pelibatan dalam pengambilan keputusan. Tanggung jawab mencakup keberanian mengambil keputusan maupun menerima resiko, tanggungjawab tugas-tugas, dan pengembangan diri. Sedangkan Makmur (2005:21) menyatakan dimensi pemberdayaan meliputi kemampuan (*enabling*), kelancaran (*facilitating*), konsultasi (*consultating*), kerjasama (*collaborating*), membimbing (*mentoring*), mendukung (*supporting*). Berkaitan dengan dimensi ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Dimensi kemampuan (*enabling*). Memastikan bahwa staf mempunyai segala sumber daya yang mereka perlukan untuk dapat diberdayakan secara penuh, hal ini dapat dilihat dari partisipasinya dalam organisasi itu. Kesiediaan seseorang untuk berpartisipasi merupakan tanda adanya kemampuan untuk berkembang secara mandiri.
2. Dimensi kelancaran (*Facilitating*). Memperlancar mungkin merupakan kecakapan paling mendasar yang diperlukan oleh manajer yang memberdayakan. Manajer yang memberdayakan akan melakukan segala upaya yang mungkin untuk memastikan bahwa halangan yang ada dapat dikurangi sehingga staf dapat memberikan usaha mereka yang terbaik tanpa terganggu oleh halangan, rintangan, atau penundaan.
3. Dimensi konsultasi (*Consultating*). Di dalam pekerjaan organisasi, setiap pemimpin perlu berkonsultasi dengan para staf. Konsultasi ini tidak hanya menyangkut masalah sehari-hari, tetapi juga masalah strategis. Konsultasi semacam ini tidak terbatas hanya pada menanyakan pendapat dan gagasan mereka saja. Konsultasi dapat di lakukan dengan tatap muka ketika briefing,

inspeksi dan sebagainya.

4. Dimensi kerjasama (*Collaborating*). Kerjasama merupakan ujian akhir yang akan membuktikan tidak hanya seberapa besar kecakapan manajer dalam pemberdayaan, melainkan juga seberapa kuat kemauannya untuk melaksanakannya secara penuh. Kerjasama merupakan kecakapan yang berkembang melalui praktik, semakin kita berusaha bekerja sama, semakin kita dan staf kita cakap dalam kerja sama.
5. Dimensi membimbing (*Mentoring*). Membimbing adalah bertindak sebagai teladan dan pelatih bagi staf dan rekan-rekan sekerja. Membimbing lebih luas dari pada pendelegasian, membimbing sangat fundamental bagi pemberdayaan.
6. Dimensi mendukung (*Supporting*). Dukungan memberikan pengaruh dan kontribusi cukup besar bagi para staf karena dengan memberi dukungan mereka merasa sangat dihargai dalam melakukan pekerjaan dan hubungan antara bawahan dan atasan akan harmonis.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan menyangkut kekuasaan, otoritas dan wewenang guru untuk lebih banyak mengemban tugas dan tanggungjawab serta pengambilan keputusan sehingga menjadi mampu dan berkontribusi bagi dirinya sendiri maupun sekolah. Tujuan pemberdayaan adalah kegiatan untuk memberdayakan kemampuan dan potensi guru melalui perubahan dan pengembangan diri guru itu sendiri, dalam rangka pelaksanaan tugas dan kegiatan-kegiatan sekolah, meningkatkan kinerja, dan keefektifan sekolah.

2.1.2. Kinerja Perguruan

Secara umum pengertian kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan indikator masukan, proses, dan output. Selanjutnya ahli lain mengatakan bahwa kinerja adalah kombinasi atau perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang dan kemampuannya melaksanakan suatu pekerjaan. Dalam kaitan dengan kelembagaan termasuk sekolah tersebut dalam kerjanya, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seluruh warga sekolah di lembaga dengan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan kelembagaan (sekolah).

Kinerja diartikan sebagai tingkat atau derajat pelaksanaan tugas seseorang atas dasar kompetensi yang dimilikinya. Istilah kinerja tidak dapat dipisahkan dengan bekerja karena kinerja merupakan hasil dari proses bekerja. Dalam konteks tersebut maka kinerja adalah hasil kerja dalam mencapai suatu tujuan atau persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan.

Produktivitas sekolah bukan semata-mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas unjuk kerja juga penting dikerjakan, seperti diungkapkan Laeham dan Wexley (1992: 2), bahwa: *"...performance appraisals are crucial to the efectivity management of an organization's human resources, and the proper management of human resources is a critical variable affecting an organization's productivity"*

Produktivitas individu dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh individu tersebut dalam kerjanya, yakni bagaimana ia melakukan pekerjaan atau unjuk

kerjanya. Dalam hal ini, produktivitas dapat ditinjau berdasarkan tingkatannya dengan tolak ukur masing-masing, yang dapat dilihat dari kinerja tenaga kependidikan. Kinerja atau performansi dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, atau unjuk kerja. Selanjutnya dengan itu, Smith menyatakan bahwa kinerja adalah "...*output drive from processes, human or otherwise*", jadi kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

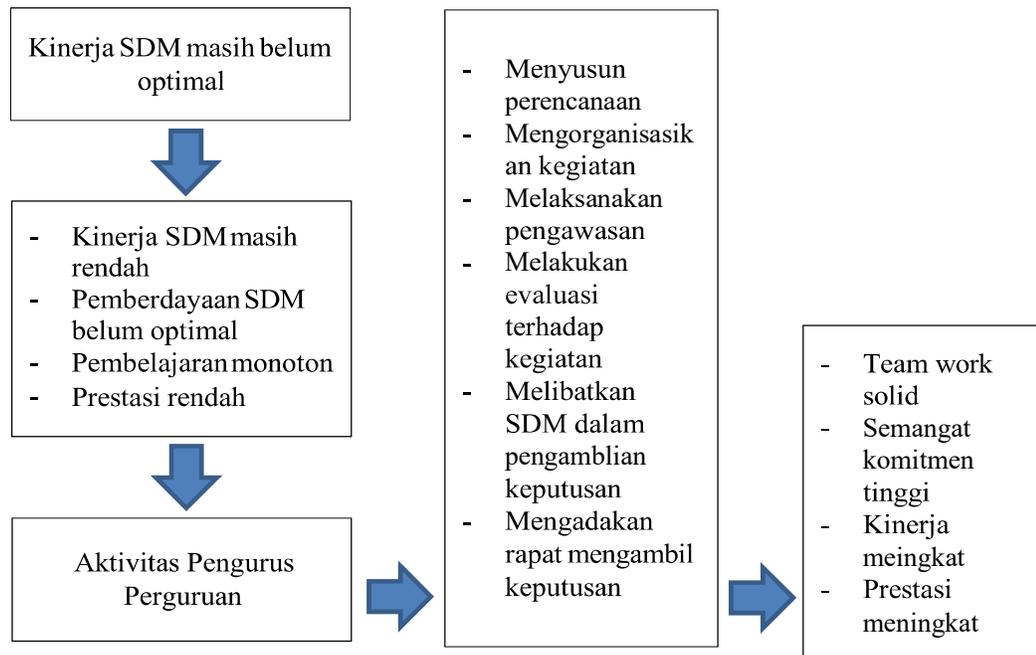
Dalam mewujudkan profesionalisme guru, kepala sekolah, pengawas sekolah, dan tenaga kependidikan lainnya, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mengelola kebijakan mengenai penilaian kinerja pengawas sekolah, penilaian kinerja guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah.

2.2. Kerangka Konseptual

Pemberdayaan (*empowerment*) merupakan proses yang memungkinkan SDM untuk memiliki input dan kontrol atas pekerjaan mereka, serta kemampuan untuk secara terbuka berbagi saran dan ide mengenai pekerjaan mereka. Pemberdayaan akan membuat SDM memiliki kekuasaan untuk mampu membuat pilihan dan berpartisipasi pada tingkat yang lebih bertanggung jawab yang pada akhirnya akan menimbulkan perasaan bahagia pada diri guru dan staf tersebut serta mengakibatkan guru dan staf akan berpikiran positif terhadap lingkungannya. Pemberdayaan berkaitan dengan efektivitas sekolah, disebabkan sekolah sebagai total sistem, pengelolaannya sangat tergantung pada pengelolaan

seluruh sub sistem baik secara sendiri-sendiri maupun secara keseluruhan sistem. Karena itu setiap personel sekolah menempati posisi dan peranan penting, memikul tanggung jawab dalam mengembangkan dan memajukan setiap sub sistem masing-masing untuk kemajuan sekolah secara keseluruhan. Mendayagunakan seluruh potensi sumber daya manusia akan membangun kerja sama yang baik terhadap seluruh unsur sekolah adalah sangat penting baik secara internal maupun external. Keberadaan sekolah menunjukkan aspek-aspek perilaku organisasi terdiri atas kepala sekolah, guru, siswa, dan personil sekolah lainnya, dan unjuk kerjanya sangat dipengaruhi oleh keterlibatan dan peran serta seluruh komponen manusia pada organisasi sekolah. Sebab tercapainya tujuan sekolah pada hakekatnya tergantung pada tingkat berfungsinya seluruh komponen organisasi secara optimal.

Gambar 2.2. Kerangka Berpikir



Sumber : Peneliti Tahun 2021

2.3. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang relevan untuk lebih memperdalam kajian mengenai strategi dalam memberdayakan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja Perguruan. Adapun beberapa pustaka yang relevan dengan penelitian ini, diantaranya :

1. Manajemen Pengembangan SDM Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Sumedang Tahun 2005-2010. Tesis Kusumah, Yudi mahasiswa pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), 2011, dari hasil termuan penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengembangan SDM UPI Kampus Sumedang dikaji dari kepemimpinan, dosen dan tenaga administrasi mengalami pengembangan signifikan. Adapun rekomendasi yang ingin disampaikan penulis yaitu kurangnya kualitas untuk mengembangkan kemampuan dosen, maka upaya untuk mengatasi permasalahan di atas diantaranya adalah diharapkan dimasa yang akan datang kualitas SDM UPI Kampus Sumedang khususnya lebih ditingkatkan.
2. Stepen Iriyanto dalam tesisnya yang berjudul “Pengelolaan Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan pada Pendidikan Sorowako Kabupaten Luwu Timur”, membahas tentang pengelolaan sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan fungsi-fungsi manajemen. Berbeda dengan tesis tersebut, tesis ini membahas tentang penerapan manajemen SDM dalam peningkatan kinerja guru.
3. Penelitian Muhammad Sanusi yang berjudul Kinerja guru ditinjau dari Kompetensi Profesional dan Efektifitas Kelompok Kerja Guru Sekolah Dasar

di Kabupaten Baru, menyatakan bahwa kompetensi profesional guru SD di Kecamatan Soppeng Riaja Kabupaten Barru sangat rendah dan kinerja guru juga termasuk rendah, terdapat hubungan positif yang signifikan antar tingkat profesional guru dengan kinerja guru SD di Kecamatan Soppeng Riaja Kabupaten Barru.¹⁸ Studi tersebut membahas aspek profesionalisme guru hubungannya dengan kinerja guru. Berbeda dengan studi tersebut, penelitian ini berfokus pada aspek penerapan manajemen SDM dalam hubungannya dengan kinerja guru.

Dengan beberapa hasil penelitian yang telah dipaparkan di atas, jelaslah bahwa penelitian yang akan dilaksanakan berbeda dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya. Jika ada kemiripan, bukan berarti sama persis, tetapi penelitian yang sudah ada dalam kajian pustaka ini menjadi rujukan dalam penyusunan penelitian ini sehingga peneliti dapat memposisikan dirinya dengan baik agar tidak terjadi duplikasi penelitian.

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Perguruan Tamansiswa Jalan R.A Kartini No 18 Pematangsiantar - Sumatera Utara.

3.2. Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian ini dilaksanakan sebagai berikut:

Tabel 3.1 Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	2020/2021											
		Sep	Okt	Nop	Des	Jan	Peb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags
1	Pengajuan judul												
2	Penulisan proposal												
3	Bimbingan proposal												
5	Seminar proposal												
6	Pengumpulan Data												
7	Analisis Data												
8	Penyusunan Tesis												
9	Bimbingan Tesis												
10	Seminar Hasil Tesis												
11	Persiapan Sidang Tesis												
12	Sidang Tesis												

3.3. Latar Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar. Penelitian ini dilatar belakangi pentingnya pemberdayaan guru bagi peningkatan kinerja perguruan di Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar.

3.4. Metode dan Prosedur Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, yakni strategi dan teknik penelitian yang digunakan untuk memahami masyarakat, masalah atau gejala dalam masyarakat dengan mengumpulkan sebanyak mungkin fakta mendalam, data disajikan dalam bentuk verbal, bukan dalam bentuk angka. Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2012: 4) mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Metode ini diarahkan pada latar dari individu tersebut secara holistik (utuh). Jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan. Menurut Syaodih (2006: 60) menyatakan bahwa penelitian kualitatif (*qualitative research*) adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktifitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individu maupun kelompok.

Penelitian kualitatif ini secara spesifik lebih diarahkan pada penggunaan metode studi kasus. Sebagaimana pendapat Ulfatin (2013: 48) metode penyelidikan studi kasus dilakukan dalam latar yang alamiah dan memusatkan perhatian pada suatu peristiwa atau aktivitas secara intensif dan rinci. Selain itu

penelitian ini dilakukan dengan tujuan mengembangkan pengetahuan yang mendalam mengenai objek yang diteliti, sehingga sifat dari penelitian ini lebih banyak bersifat eksploratif dan deskriptif. Model studi kasus ini merupakan strategi penelitian di mana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Kasus-kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan (Creswell, 2012: 20).

Peneliti memilih jenis penelitian studi kasus karena dalam penelitian ini, peneliti akan meneliti sebuah aktivitas secara intensif dan rinci. Dalam penelitian ini, agar pelaksanaannya terarah dan sistematis maka disusun tahap-tahap penelitian. Menurut Moleong (2012: 127-148), ada empat tahapan dalam pelaksanaan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Tahap pra lapangan

Peneliti mengadakan survei pendahuluan yakni dengan mencari subjek sebagai narasumber. Selama proses survei ini peneliti melakukan penjajakan lapangan (*field study*) terhadap latar penelitian, mencari data dan informasi tentang manajemen peningkatan mutu pendidikan. Peneliti juga menempuh upaya konfirmasi ilmiah melalui penelusuran literatur buku dan referensi pendukung penelitian. Pada tahap ini peneliti melakukan penyusunan rancangan penelitian yang meliputi garis besar metode penelitian yang digunakan dalam melakukan penelitian.

2. Tahap pekerjaan lapangan

Dalam hal ini peneliti memasuki dan memahami latar penelitian dalam rangka pengumpulan data.

3. Tahap analisis data

Tahapan yang ketiga dalam penelitian ini adalah analisis data. Peneliti dalam tahapan ini melakukan serangkaian proses analisis data kualitatif sampai pada interpretasi data-data yang telah diperoleh sebelumnya. Selain itu peneliti juga menempuh proses triangulasi data yang diperbandingkan dengan teori kepustakaan.

4. Tahap evaluasi dan pelaporan

Pada tahap ini peneliti berusaha melakukan konsultasi dan bimbingan dengan dosen pembimbing yang telah ditentukan.

3.5. Data dan Sumber Data

Menurut cara perolehannya, data dapat dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Menurut Munawaroh (2012: 76) data primer adalah data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh peneliti dari sumber pertama. Dalam hal ini data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung dari informan melalui pengamatan, catatan lapangan dan *interview*.

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah :

- a. Pengurus Perguruan Tamansiswa

b. Kepala Sekolah & Wakil Kepala Sekolah

c. Guru

2. Data Sekunder

Menurut Munawaroh (2012: 76) data sekunder adalah data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh pihak lain yang biasanya disajikan dalam bentuk publikasi, dan journal. Dalam hal ini data sekunder adalah data yang sudah diolah dalam bentuk naskah tulisan atau dokumen. Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen, catatan-catatan dan laporan-laporan maupun arsip-arsip resmi.

3.6. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini berbentuk studi kasus, maka data-data yang dibutuhkan harus berupa perkataan, catatan/tulisan, rekaman, gambar, dan lain sebagainya. Selain itu dalam penelitian ini juga terjadi proses pengamatan dan pemaknaan atas fenomena yang terjadi di lapangan. Oleh sebab itu, pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga cara yaitu, wawancara (*interview*) untuk mengumpulkan informasi berupa perkataan lisan (verbal), pengamatan (*observation*) untuk memahami sikap/tindakan yang terjadi, dan dokumentasi yang bisa berupa tulisan, gambar, rekaman, dan lain sebagainya.

1. Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara dan terwawancara. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik wawancara terbuka yakni wawancara yang dilakukan dengan sejumlah pertanyaan terbuka (bebas)

kepada informan, namun dalam waktu bersamaan peneliti mempersilahkan informan untuk mengeksplorasi pendapatnya dengan pertanyaan-pertanyaan terbuka dari peneliti (Ulfatin, 2013: 48).

Dengan demikian, dalam penelitian ini proses wawancara dilakukan secara terbuka sebagaimana telah dijelaskan di atas, yaitu wawancara dilakukan berdasarkan item-item pertanyaan yang sifatnya terbuka yang akan diajukan oleh peneliti secara spontan dan kondisional.

Pada proses pengumpulan data, peneliti menggunakan pertanyaan dalam menggali data berdasarkan indikator dari teori yang dirumuskan dalam fokus penelitian. Seperti bagaimana pemberdayaan SDM di sekolah dan sebagainya, yang ditanyakan kepada pengurus perguruan, kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru.

2. Observasi (*observation*)

Hadi (2002:21) mengatakan bahwa observasi adalah pengamatan secara langsung terhadap objek dan fenomena yang diteliti secara objektif dan hasilnya akan dicatat secara sistematis agar diperoleh gambaran yang lebih kongkrit. Sedangkan menurut Menurut Wahyudin, dkk (2006:25) observasi adalah sebagai alat penilaian baik yang digunakan untuk mengukur tingkah laku individu atau terjadinya suatu proses kegiatan yang dapat diamati, baik dalam situasi sebenarnya maupun dalam situasi buatan.

Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran secara menyeluruh tentang pemberdayaan guru di lokasi penelitian. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data secara langsung dan sistematis terhadap obyek

yang diteliti untuk memperoleh data lengkap mengenai kondisi umum.

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non-insani. Sumber ini terdiri dari dokumen dan rekaman. Lincoln dan Guba (dalam Sugiyono, 2015: 83) mengartikan rekaman sebagai setiap tulisan atau pernyataan yang dipersiapkan oleh atau untuk individual atau organisasi dengan tujuan membuktikan adanya suatu peristiwa atau memenuhi accounting. Teknik ini merupakan suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga akan memperoleh data yang lengkap, sah dan bukan berdasarkan perkiraan. Hasil penelitian juga akan semakin dapat dipercaya apabila didukung oleh foto-foto atau karya tulis akademik yang ada.

Peneliti menggunakan teknik ini karena teknik ini selalu tersedia dan murah, dalam dokumentasi terdapat informasi yang stabil baik keakuratannya dalam merefleksikan situasi yang terjadi di masa lampau maupun dapat dianalisis kembali tanpa mengalami perubahan. Dokumentasi merupakan sumber informasi yang kaya secara kontekstual dan relevan dalam konteksnya. Sumber ini sering merupakan pernyataan yang legal yang dapat memenuhi akuntabilitas dan juga nonreaktif.

3.7. Prosedur Analisis Data

Penelitian ini juga diarahkan untuk menghimpun data, mengambil makna, dan pemahaman dari sebuah kasus mengenai pemberdayaan SDM di Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar. Peneliti juga akan mengamati secara berkala

terhadap fenomena-fenomena yang terjadi terkait fokus penelitian ini baik yang tampak dari situasi serta kondisi objek penelitian yang informasinya dapat diperoleh dari berbagai informan dan dokumen pendukung lainnya.

Mengingat bahwa penelitian kualitatif menggunakan logika induktif, maka konseptualisasi, kategorisasi, dan deskripsi dikembangkan oleh peneliti berdasarkan kejadian, peristiwa, dan fenomena yang ada di lapangan. Maka dari itu, antara proses pengumpulan data dan analisis data dalam penelitian ini menjadi satu kegiatan yang integral dan sekaligus simultan.

Peneliti akan mengikuti model Miles dan Huberman dalam melakukan analisis data. Data-data yang dianalisis melalui beberapa tahapan- tahapan, sebagaimana yang dikemukakan Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2015:337) analisis data kualitatif terdiri dari *data collection*, *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data dilakukan melalui berbagai teknik pengumpulan data yang telah dilakukan, yaitu penggabungan dari berbagai jenis teknik pengumpulan data baik wawancara, observasi, maupun dokumentasi. Semakin banyak data yang terkumpul, maka hasil penelitian yang didapat semakin bagus. Pengumpulan data akan peneliti lakukan sepanjang data masih diperlukan.

2. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang

muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Mereduksi data bisa berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Setelah data penelitian yang diperoleh di lapangan terkumpul, proses reduksi data terus dilakukan dengan cara memisahkan catatan antara data yang sesuai dengan data yang tidak, berarti data itu dipilih-pilih.

Data yang sudah dipilih adalah data dari hasil pengumpulan data lewat metode observasi, metode wawancara dan metode dokumenter. Semua data itu dipilih sesuai dengan permasalahan dalam penelitian. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencari bila diperlukan. Peneliti akan melakukan pemilahan data yang telah terkumpul dan mengambil data-data yang penting dan pokok serta membuang data yang tidak diperlukan supaya tidak tercampur dengan data yang pokok.

Semua data yang didapat dari wawancara, observasi dan dokumentasi akan dikaitkan satu sama lain. Kemudian peneliti menganalisa dan memilah lagi data yang ada relevansinya dengan fokus penelitian untuk dijadikan lebih sederhana, demikian juga dengan data- data yang lain. Data yang telah direduksi akan dikelompokkan dan disusun secara sistematis dan disesuaikan dengan dimensi permasalahan yang akan dicari jawabannya.

3. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah melakukan reduksi data, tahap berikutnya adalah tahap penyajian data. Penyajian data adalah menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, *chart* dan sejenisnya. Melalui penyajian data dalam bentuk *display*, maka data dapat terorganisir, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Penyajian data dalam penelitian ini dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan *flowchart*. Penyajian data dengan menggunakan teks yang bersifat naratif.

Menurut Miles dan Huberman dalam Imam Suparyogo dan Tobroni mengemukakan bahwa yang dimaksud penyajian data adalah menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Peneliti melakukan display data dalam penelitian ini dengan penyajian data melalui ringkasan-ringkasan penting dari data yang telah direduksi. Data yang terpilih kemudian disajikan oleh peneliti.

Setelah mendapatkan hasil reduksi data dari berbagai komponen permasalahan penelitian yang diangkat, maka dilakukan penyimpulan sementara untuk menggambarkan tentang permasalahan penelitian.

Langkah berikutnya dalam analisis data adalah verifikasi yaitu memverifikasi data dan menarik kesimpulan. Kesimpulan yang diambil harus didukung oleh data-data yang valid dan konsisten, sehingga kesimpulan yang

dikemukakan merupakan kesimpulan yang terpercaya (*credible*). Kesimpulan yang diperoleh merupakan jawaban dari fokus penelitian yang telah dirumuskan sejak awal dan dapat berkembang sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan. Kesimpulan yang diperoleh juga dapat berupa temuan baru yang belum pernah ada sebelumnya.

Peneliti melakukan penarikan kesimpulan dan verifikasi data dengan data yang valid dan berkualitas sebagaimana adanya, sehingga hasil dari penelitian yang dilakukan juga memiliki kualitas tinggi dan baik. Apapun kesimpulan yang didapat, apakah kesimpulannya menjawab fokus penelitian awal atau tidak merupakan hal yang biasa, karena penelitian kualitatif lebih bersifat dinamis dan tidak statis.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Tempat Penelitian

1. Letak Geografis Perguruan

Perguruan Tamansiswa merupakan salah satu perguruan yang berada di Kota Pematangsiantar yang menempati area seluas 6.382 m² dengan luas bangunan 4.704 m² dengan nomor sertifikat 02.03.01.01.3.00021. Perguruan Tamansiswa beralamat di jalan Kartini No. 18 Kecamatan Siantar Barat Kota Pematangsiantar Provinsi Sumatera Utara.

2. Sejarah Perkembangan Perguruan Tamansiswa

Perguruan Tamansiswa berdiri pada masa sebelum Indonesia merdeka, tepatnya Tanggal 3 Juli 1933 membuat Perguruan Tamansiswa Cabang Pematangsiantar berada di masa-masa yang sulit. Bagian Perguruan yang mula-mula dibuka adalah Taman Muda (SD) sebanyak 2 kelas dengan jumlah siswa 50 Orang. Sementara Pamong yang mengajar berjumlah 15 Orang dengan itikad melaksanakan tugas Mengabdikan Kepada Sang Anak tanpa pamrih (Rame Ing Gawe Sepi Ing Pamrih). Lokasi Perguruan juga selalu berpindah-pindah (belum menetap) dengan cara meminjam rumah, paviliun, atau sekedar halaman sebagai tempat belajar. Perguruan juga sempat menumpang di madrasah-madrasah antara lain Madrasah Al Jamiyatul Washliyah di Jalan Raya Pematangsiantar.

Semua kendala yang dihadapi pada awal pendiriannya tidak menyurutkan perjuangan para tokoh pendiri Tamansiswa di Pematangsiantar untuk terus

mengembangkan ajaran Tamansiswa. Sebelum menetap di Jalan Kartini Nomor 18 seperti saat ini, beberapa lokasi yang dahulunya pernah digunakan tempat belajar Perguruan antara lain :

1. Jalan Sibolga (gedung lama di depan SMP Negeri 12)
2. Jalan Jend.Sudirman (gudang motor di depan praktek dr.Pardede)
3. Jalan Kartini (rumah Dinas Kehutanan)
4. Jalan Raya (Perguruan Al Washliyah sekarang YPHI)
5. Jalan Simarito (halaman rumah Letkol. dr. Harno Pijati sekarang Bank Indonesia)
6. Jalan Kartini (komplek Putrayani Panti)

Pada awal pendiriannya tercatat beberapa nama tokoh-tokoh yang berjasa di Perguruan Tamansiswa Cabang Pematangsiantar, yaitu :

- | | |
|---------------------------------|------------------------------|
| 1. Ki H. Muhammad Ayyub Jabbar | 9. Ki Sutan Raja Alam |
| 2. Ki Lagut Siregar 10. | 10. Ki Abdul Cholil Nasution |
| 3. Ki H. Torkis Siregar | 11. Ki Bial Harahap |
| 4. Ki Idris Siregar 12. | 12. Ki Mas Sumono |
| 5. Ki Abdul Rahman Pasaribu | 13. Ki Mas Rasyid |
| 6. Ki Adam Siregar 14. | 14. Nyi Ramlah |
| 7. Ki Syariful Wahidin Nasution | 15. Ki Amir Siregar |
| 8. Ki R. Pandoyo | |

3. Susunan Majelis Cabang Tamansiswa Pematangsiantar

Saat ini Perguruan Tamansiswa Cabang Pematangsiantar di pimpin oleh Majelis Cabang Masa Bakti 2017 – 2022.

SK Majelis Luhur Nomor : KPU.125/MACAB-5/SES-SP/2019, Tgl. 06 Maret 2017

Ketua Majelis Cabang / Perguruan : Ki Sudaryanto
Panitera : Ki Arif Syukri Nasution
Bendahara : Nyi Evri Dahwani Sinaga
Ketua Bidang Pendidikan dan Kebudayaan : Nyi Nurhasanah
Ketua Bidang Organisasi dan Pengembangan SDM : Ni Rosilawati Damanik
Ketua Bidang Kekeluargaan dan Kemasyarakatan : Nyi Sutarni
Ketua Bidang Usaha, Perekonomian dan Koperasi : Ki Martua Marpaung

4. Profil Singkat Perguruan

DATA CABANG

Nama Perguruan : PERGURUAN TAMANSISWA
Berdiri pada Tanggal : 03 Juli 1933
Alamat Lengkap : Jalan R. A. Kartini nomor 18
RT / RW : 001 / 006
Kelurahan : Banjar
Kecamatan : Siantar Barat
Kota : Pematangsiantar
Provinsi : Sumatera Utara
Kode Pos : 21112

Posisi Geografis : 2,957 Latitude / 99,055 Longitude
Nomor Telepon / Faximili : 0622 - 22503
Website : <http://tamansiswa-siantar.sch.id/>
eMail : tamansiswa.siantar@gmail.com
Bank : Bank Sumut Cabang Pematang-Siantar,
Nomor Rekening 220.02.04.019066-7 atas
nama Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar

Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) : 01-136-525-1-117-001

DATA PUSAT

Nama Perguruan : PERSATUAN PERGURUAN
TAMANSISWA
Alamat : Jalan Tamansiswa Nomor 25 Yogyakarta,
Kelurahan Wirogunan, Kecamatan
Mergangsan, Kota Yogyakarta, Provinsi
Daerah Istimewa Yogyakarta
Nomor Telepon / Faximili : (0274) 377459 , 377120 , 373934
Akta Pendirian : Nomor 34/2010 Tanggal 14 Juni 2010 oleh
Notaris IIN SUNY ATMADJA, SH
berkedudukan di Kota Bantul.
Pengesahan Perguruan : Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia
Republik Indonesia, Direktorat Jenderal
Administrasi Hukum Umum
Nomor : AHU-2671.AH.01.04.Tahun 2011,

Tanggal 4 Mei 2011 di Jakarta

Akta Perguruan : Nomor 1/1951/J Tanggal 1 September 1951
oleh RM. WIRANTO

Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) : 02.961.471.6-541.000

5. Visi dan Misi Perguruan Tamansiswa

a. Visi

“Sebagai badan perjuangan kebudayaan dan pembangunan masyarakat yang menggunakan pendidikan dalam arti luas sebagai sarana utamanya.”

b. Misi

- 1) Melestarikan dan mengembangkan kebudayaan nasional Indonesia.
- 2) Mewujudkan masyarakat tertib damai, salam dan bahagia sesuai masyarakat adil makmur berdasarkan Pancasila
- 3) Mencerdaskan kehidupan bangsa dengan mempertajam daya cipta, rasa dan karsa manusia.

6. Program kurikulum Perguruan Tamansiswa Cabang Pematangsiantar

Perguruan Tamansiswa mulai Tahun Pelajaran 2020/2021 untuk semua jenjang mulai dari SD – SMP – SMA – SMK1 – SMK2 menggunakan Kurikulum 2013.

7. Struktur Organisasi Sekolah

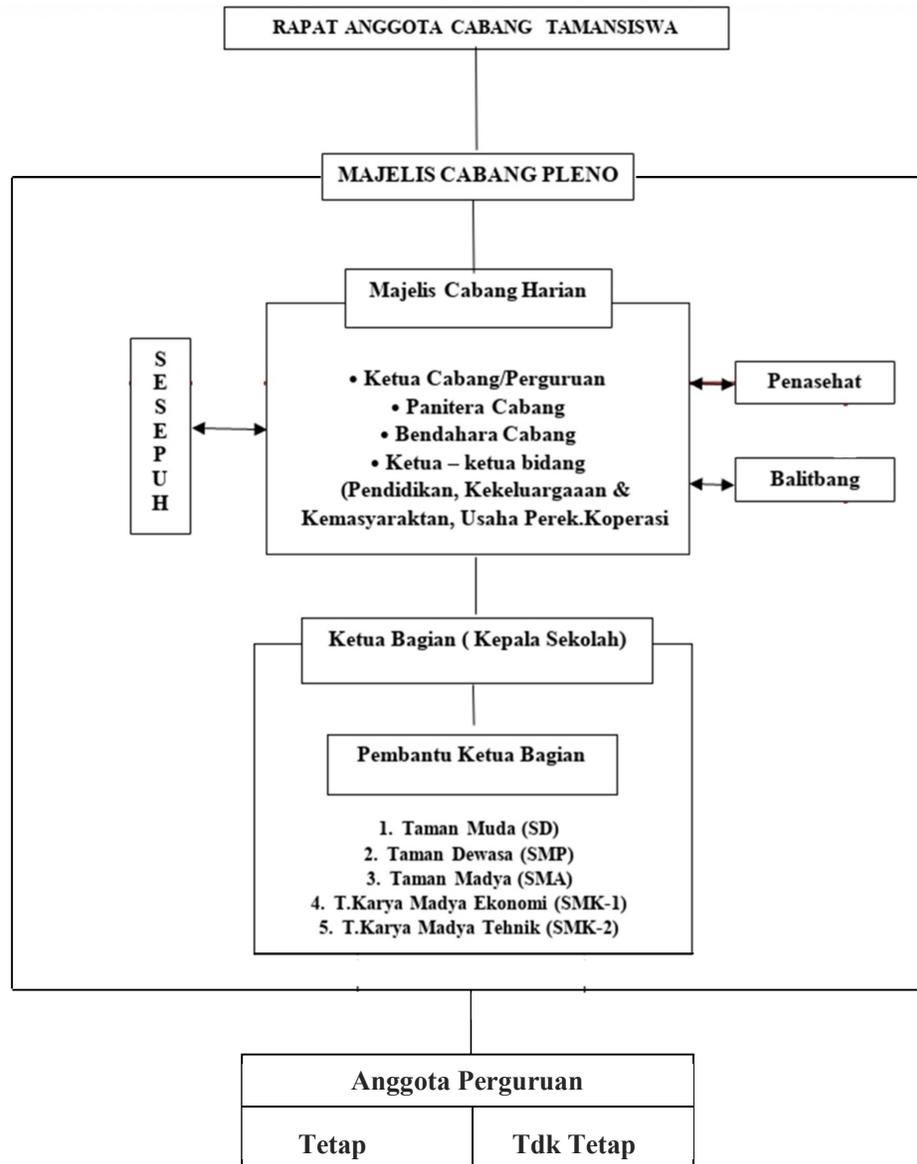
Dalam suatu lembaga atau organisasi pendidikan, baik yang dikelola oleh pihak pemerintah maupun pihak swasta, keberadaan struktur sangat diperlukan. Hal ini disebabkan karena keberadaan struktur itu sendiri sangat berpengaruh

terhadap kualitas lembaga pendidikan tersebut. Dengan adanya struktur organisasi tersebut hubungan masing-masing bagian atau personal akan menjadi lebih jelas, baik antara atasan dengan bawahan atau sesama bawahan. Hubungan yang terjalin secara harmonis ini akan menciptakan kondisi kerja yang lancar. Dengan sebagai konsekwensinya, program yang telah ditentukan dapat tercapai secara optimal. Struktur organisasi merupakan suatu komponen yang membawahi komponen lain, ada yang membawahi satu komponen dan ada yang membawahi lebih dari satu komponen agar supaya programnya terkoordinasi dengan baik.

Setiap sekolah pada umumnya telah memiliki visi, misi, dan tujuan yang menjadi acuan dalam penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan sekolah. Oleh karena itu, mutlak perlunya adanya suatu pengembangan program sekolah. Berbagai program yang dikembangkan tersebut harus relevan dengan visi dan misi sekolah serta sebagai bentuk penjabaran yang lebih rinci, terukur dan untuk dilaksanakan di sekolah. Beberapa macam upaya sekolah dalam mengembangkan kurikulum peduli lingkungan antara lain:

- a. Menyediakan sarana prasarana untuk mengatasi permasalahan lingkungan hidup disekolah.
- b. Menyediakan sarana prasarana untuk mendukung pembelajaran lingkungan hidup disekolah.
- c. Memelihara sarana dan prasarana sekolah yang ramah lingkungan dan meningkatkan pengelolaan dan pemeliharaan fasilitas sanitasi sekolah.
- d. Memanfaatkan listrik, air, dan ATK secara efisien.
- e. Meningkatkan kualitas pelayanan kantin sehat dan ramah lingkungan.

Gambar 4.1. Struktur Organisasi Perguruan Tamansiswa Cabang Pematangsiantar



Sumber : Data Perguruan Tamansiswa 2021

8. Keadaan Guru dan Pegawai Perguruan Tamansiswa Cabang Pematangsiantar

Guru dan pegawai di sekolah ini seluruhnya berjumlah 171 orang. Berdasarkan data yang ada dapat diketahui keadaan Guru dan Pegawai di Perguruan Tamansiswa Cabang Pematangsiantar tahun pelajaran 2020/2021, adalah sebagaimana Tabel 1.

Tabel 4.1. Daftar Guru dan Pegawai
Perguruan Tamansiswa Cabang Pematangsiantar
Tahun Pelajaran 2020/2021

Bagian	Jumlah Guru	Sudah Sertifikasi	Belum Sertifikasi	Jumlah Pegawai
TAMU (SD)	15	10	5	4
TADE (SMP)	28	18	10	5
TAMA (SMA)	34	20	14	7
TKME (SMK-1)	28	24	4	6
TKMT (SMK-2)	37	16	21	7
JUMLAH	142	88	54	29

Sumber : Data Perguruan Tamansiswa 2021

9. Data Siswa 3 Tahun Terakhir (Diambil di Tiap Awal Tahun Pelajaran / Bulan Juli)

Tabel 4.2. Data Siswa Perguruan Tamansiswa
Cabang Pematangsiantar

Tahun Pelajaran	TAMU	TADE	TAMA	TKME	TKMT	JUMLAH
2018/2019	390	675	1003	551	782	3401
2019/2020	356	587	972	532	788	3235
2020/2021	330	489	980	504	757	3060

Sumber : Data Perguruan Tamansiswa 2021

Dari data tabel siswa Perguruan Tamansiswa diatas mengalami penurunan jumlah siswa. Hal ini dipengaruhi oleh sistem zonasi. Sistem zonasi yang diterapkan Pemerintah sangat berpengaruh dalam penerimaan siswa disebagian besar sekolah-sekolah swasta khussunya SD dan SMP di Kota Pematangsiantar. Hal ini juga berpengaruh pada jumlah siswa di Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar.

10. Fasilitas Sekolah/Perguruan Sebagai Sarana Pembelajaran

Sarana dan prasarana perguruan yang dimanfaatkan bersama oleh bagian-bagian perguruan :

Tabel 4.3. Sarana dan Prasarana Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar

No	Jenis	Jumlah
1	Ruang Kelas Permanen	85
2	Ruang Kantor Administrasi Perguruan	1
3	Ruang Kantor Ketua Perguruan	1
4	Ruang Kantor Perbendaharaan	1
5	Ruang Kantor Ketua – Ketua Bagian (Kepala Sekolah)	5
6	Ruang Bimbingan dan Penyuluhan (BP)	4
7	Ruang Pamong (Guru)	5
8	Aula Ki Hadjar Dewantara	1
9	Lapangan Upacara	2
10	Lapangan Bola Volley	1
11	Lapangan Badminton	1
12	Lapangan Atletik	1
13	Halaman dan taman	Ada
14	Areal Parkir	Ada

No	Jenis	Jumlah
15	Laboratorium Komputer	5
16	Laboratorium IPA	1
17	Laboratorium Elektronika / Audio Video	1
18	Bengkel Otomotif	1
19	Perpustakaan	1
20	Musholla	1
21	Ruang UKS	1
22	Pos SATPAM	1
23	Guest House	1
24	Rumah Penjaga Sekolah	2
25	Kantin	1
26	Kamar Mandi Pamong	6
27	Kamar Mandi Siswa	36
28	Gudang	5
29	Ruang PPTS (OSIS)	1
30	Peralatan dan Perlengkapan Ekstra Kurikuler a. Pramuka b. PMR c. PKS d. Paskibras e. Marching Band f. Retampala g. Pencak Silat h. TPA i. Bola Volley j. Futsal k. Seni Tari l. Seni Angklung m. Taman Kesenian (Band Studio) n. Basket o. Bulu Tangkis p. PIK-R (Pusat Informasi Konseling Remaja)	Ada

Sumber : Data Perguruan Tamansiswa 2021

4.2. Deskripsi Temuan Penelitian

Pemberdayaan sumber daya manusia yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pemberdayaan yang dilakukan perguruan kepada sumber daya manusia di sekolah yakni kepala sekolah dan guru, yakni proses memberikan kemampuan kepada kepala sekolah dan guru agar mampu memberi pertimbangan terkait baik atau tidaknya cara mengajar, kemudian mampu mengambil keputusan untuk menyelesaikan permasalahan pendidikan dan pengajaran di sekolah sehingga menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dan lebih baik lagi. Pemberdayaan adalah proses dimana seluruh komponen sekolah menjadi mampu terlibat, berbagi dan mempengaruhi yang pada akhirnya akan memberi dampak positif terhadap kehidupan mereka di sekolah.

Pentingnya pemberdayaan di Perguruan Tamansiswa, menjadi fokus penelitian ini, yakni bagaimana pengurus Perguruan melakukan upaya pemberdayaan sumber daya manusianya sebagai strategi untuk memberi ruang kepada komponen di Perguruan membuat keputusan atau inisiatif dan berperilaku sesuai dengan tujuan Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar. Pemberdayaan yang dilakukan juga dengan tetap melibatkan peran pemimpin sekolah, yakni Kepala Sekolah di semua tingkatan. Hal ini diperlukan karena potensi yang dimiliki setiap Kepala Sekolah dimasing-masing unit sangat spesifik dan unik antara satu Kepala Sekolah dan guru-guru. Oleh karena itu, perlu cara dan strategi tertentu dalam upaya pemberdayaan sumber daya manusia ini. Strategi-strategi yang dilakukan Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar tersebut antara lain seperti apa yang dijabarkan berikut ini.

4.2.1. Keterlibatan Komponen Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan

Keterlibatan komponen sekolah dalam pengambilan keputusan akan sangat membantu Perguruan untuk memilah dan mempertimbangkan suatu keputusan. Walaupun pada akhirnya, pimpinan yang memutuskan suatu keputusan. Akan tetapi sebelum keputusan tersebut diambil para anggota dapat merumuskan gagasan-gagasan untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Hasil wawancara dengan beberapa Pengurus Perguruan Tamansiswa memberikan penjelasan pentingnya keterlibatan Kepala Sekolah dan guru dalam pengambilan keputusan bersama. Sebagaimana penjelasan menurut Ki Sudaryanto selaku Ketua Perguruan menyebutkan :

Pengambilan keputusan atas suatu permasalahan dilakukan di Perguruan Tamansiswa melibatkan komponen-komponen sekolah, keputusan akan lebih efektif dan efisien jika melibatkan para pimpinan sekolah dan guru. Pengambilan keputusan dilakukan untuk menentukan kebijakan atau pun keputusan-keputusan lainnya dengan rapat dan pertemuan secara resmi. (Wawancara, 17 Desember 2020, pukul 09.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa mekanisme pengambilan keputusan di perguruan melibatkan kepala sekolah dan guru melalui musyawarah musyawarah dewan guru. Maka untuk mengkaji setiap keputusan yang sudah disepakati, dilakukanlah sebuah pertemuan khusus dewan guru untuk mengambil alternatif solusi setiap pemecahan masalah. Implementasi atau realisasi dari sebuah keputusan yang baik sangat dipengaruhi oleh unsur lainnya yang menjadi perhatian penting sekaligus menjadi pertimbangan bagi Perguruan maupun kepala sekolah.

Pengurus Perguruan sebelum mengambil keputusan akan bermusyawarah dengan seluruh kepala sekolah, guru dan staf sekolah terhadap hal-hal yang akan

dihadapi oleh sekolah. Hal ini didukung dengan penjelasan Ki Arif Syukri selaku

Panitera Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar menjelaskan bahwa :

Setiap pengambilan keputusan untuk tujuan sekolah, senantiasa dilakukan melalui rapat yang diadakan oleh sekolah, melibatkan kepala sekolah, guru dan pegawai...selalu memusyawarahkan hal-hal yang perlu di ambil keputusan dengan mendengarkan pendapat dari seluruh kepala sekolah, guru dan staf sekolah dan akan diambil keputusan yang menjadi keputusan bersama. (Wawancara, 18 Desember 2020, pukul 09.20 WIB)

Hal senada juga diungkapkan oleh Nyi Evri Dahwani Sinaga selaku

Bendahara Perguruan berikut ini:

Terhadap masalah yang berhubungan dengan sekolah tidak hanya terkait dengan urusan sekolah namun juga berkaitan dengan urusan siswa maka rapat lebih melibatkan banyak guru, semisal guru BP, wakasek kesiswaan, dan wali kelasnya dan kalau diperlukan wakasek kurikulum juga diikutsertakan...dalam proses musyawarah, kami Pengurus terlebih dahulu mendengarkan penjelasan dari pimpinan sekolah. (Wawancara, 18 Desember 2020, pukul 11.00 WIB)

Berdasarkan penjelasan di atas, sebelum mengambil keputusan, pengurus Perguruan terlebih dahulu melalui mekanisme diskusi dengan kepala sekolah sebelumnya berusaha mencari informasi-informasi mengenai masalah yang ditemukan, yang akan dijadikan bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan. Hasil wawancara dengan Ni Rosilawati Damanik selaku Ketua Organisasi dan SDM, juga menjelaskan sebagai berikut :

Biasanya langkah dalam proses pengambilan keputusan tentunya juga melihat topik bahasan yang akan diputuskan itu seperti apa. Serta memperhatikan berbagai hal yang harus dipertimbangkan. Tapi terkadang karena banyak nya pihak yang dilibatkan masing-masing unit sekolah memiliki sebuah draft yang diajukan yang nantinya akan disetujui atau tidak didalam rapat...biasanya sekolah terlebih dahulu buat draft program dan pengurus akan mendiskusikannya dengan masing-masing unit sekolah sebelum diusulkan dalam rapat..dan mekanisme rapat yang menyeleksi mana-mana yang sesuai jika tidak sesuai apa argumen dan alasannya. (Wawancara, 19 Desember 2020, pukul 09.20 WIB)

Wawancara diatas menjelaskan bahwa dalam situasi tertentu, Perguruan juga menerapkan strategi bottom-up atau memberi tugas kepada semua pihak termasuk kepala sekolah, guru dan karyawan untuk membuat program-program yang nantinya akan dibahas dalam rapat. Tapi semuanya juga melihat topik bahasannya apa, agar sesuai dengan petunjuk teknis yang telah ditetapkannya. Karena jika tidak sesuai dengan topik bahasan bukan tidak mungkin rapat itu gagal dilaksanakan. Kewenangan dalam melakukan pengambilan keputusan secara mutlak memang menjadi kewenangan Pengurus Perguruan. Namun kadangkala juga kewenangan ada pada kepala sekolah di masing-masing unit, namun demikian itu sifatnya koordinatif, tetap semua ada pada kendali Pengurus Perguruan dan kepala sekolah sebagai ujung tombak serta penanggung jawab utama jalannya lembaga pendidikan.

Selanjutnya, dalam hal pengambilan keputusan ditingkat Perguruan dan tentang siapa saja yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan, tentunya juga melihat problem apa yang akan diatasi atau dipecahkan sebagai contoh dalam mengatasi topik bahasan keuangan, pihak-pihak yang dilibatkan pun orang-orang yang memang kesehariannya bertugas dan bertanggung jawab dalam hal itu seperti Kepala Sekolah, Kepala TU dan bendahara, dan tidak mungkin melibatkan dan mengikutsertakan pihak-pihak lain yang memang bukan wilayahnya dalam membahas topik bahasan tersebut.

Demikian halnya juga frekuensi pengambilan keputusan yang dilakukan pun beragam, namun pengambilan keputusan di Perguruan Tamansiswa lebih menganut sistem teamwork maka hampir-hampir pengambilan keputusan ini

melihat porsi-porsi tertentu. Ada kalanya pengambilan keputusan itu dilakukan dalam satu tahun sekali atau bahkan ada yang dilakukan dalam kurun waktu satu bulan sekali, pada umumnya keputusan yang diambil itu berdasarkan program-program yang sudah dibuat, lalu nantinya akan diadakan evaluasi dan beberapa pembenahan. Sebagaimana penjelasan Ni Rosilawati Damanik, menyatakan:

Pengambilan keputusan di tingkat pengurus Perguruan selalu melalui mekanisme bersama, dimana semua pengurus terlibat dalam pengambilan keputusan, demikian juga ditingkat sekolah, kami melibatkan kepala sekolah dan guru serta pegawai. (Wawancara, 19 Desember 2020, pukul 09.20 WIB)

Berkaitan dengan sistem manajemen sekolah, pengambilan keputusan di Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar, menurut Ki Sudaryanto menjelaskan :

Jika tingkatannya manajerial (Perguruan dan Pimpinan Sekolah), biasanya akan dilangsungkan rapat pimpinan paling tidak satu minggu sekali, hal ini untuk melihat sejauh mana perkembangan yang sudah berjalan terkait program masing-masing dimasing-masing unit sekolah, berikut juga evaluasi dan pemecahannya. Selaku Pengurus Perguruan, biasa Perguruan melakukan pengamatan secara langsung, dilakukan sebagai bahan pendukung sistem kontrol melalui rapat, atau biasanya dilakukan dengan bertanya secara langsung pada Kepala Sekolah atau penanggung jawab program atau bertanya langsung kepada siswa tentang keluhan atau masukan tentang program dan sebagainya. Pada kasus-kasus tertentu pun jika diambil langkah cepat, yaitu dirapatkan secara langsung, hal ini biasanya terkait dengan kondisi-kondisi yang urgen...sistem kontrol Perguruan biasanya banyak langsung melakukan pengamatan langsung. (Wawancara, 17 Desember 2020, pukul 09.00 WIB)

Wawancara di atas menjelaskan bahwa selain kordinasi juga informasi dalam menunjang pengambilan keputusan sangatlah penting, hal ini untuk menghindari adanya kesimpangsiuran informasi atau data. Karena adanya sistem pengambilan keputusan bersifat saling berkesinambungan dan berkebutuhan sehingga tatkala informasi atau data yang tidak akurat itu didapatkan maka keputusan yang diambil pun juga tidak akan tepat guna. Sehingga kebutuhan akan

informasi yang tepat akan berbanding lurus dengan keputusan atau kebijakan yang dibuat. Walaupun terkadang ada pro dan kontra dalam pengambilan keputusan itu sudah menjadi dinamika dalam sebuah organisasi. Sejalan dengan itu. Menurut Kepala SMK Tamansiswa (Ki Martua Marpaung) menyatakan:

Data dan informasi menjadi sangat penting bagi kami di sekolah dalam menetapkan suatu keputusan, dan data itu juga harus didapatkan dari sumber yang baik sehingga nantinya akan didapatkan keputusan atau kebijakan yang baik. Saya selaku Kepala sekolah SMK sebelum menetapkan keputusan, juga melibatkan wakil kurikulum, guru-guru dalam menentukan kebijakan sekolah atau juga terkadang mengikutsertakan pengurus Perguruan. (Wawancara, 21 Desember 2020, pukul 11.00 WIB).

Keterlibatan komponen kepala sekolah, guru dan pegawai dalam pengambilan keputusan, tidak hanya menjadi strategi di lingkungan Pengurus Perguruan, ditingkat sekolah pun keterlibatan guru dan pegawai juga dijalankan. Strategi kepala sekolah sebagai seorang manajer dalam proses pengambil keputusan melibatkan semua dewan guru yang ada di lingkungan sekolah, sangat berdampak dalam mendorong motivasi, peningkatan tanggungjawab dan kerjasama antar guru. Hal ini tentunya harus ditunjang dengan kemampuan dan keterampilan Pengurus Perguruan dan Kepala sekolah dalam menggerakkan guru-guru, pegawai, stakeholder dalam tugas, tanggung jawab, wewenang dalam mengambil keputusan guna kemajuan sekolah. Selain itu, Perguruan dan Kepala Sekolah harus juga memiliki pengetahuan berupa ide dan gagasan digunakan untuk diimplementasikan kepada guru-guru demi kemajuan sekolah yang dipimpinya.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan di lapangan dapat dijelaskan bahwa pada hakikatnya proses pengambilan keputusan yang

dilaksanakan oleh Perguruan Tamansiswa tidak hanya sekedar melibatkan semua komponen sekolah, namun juga dilakukan dengan adanya tahap-tahap observasi, pengumpulan data, perencanaan dan mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan permasalahan, kemudian melakukan rapat dan musyawarah, baik rapat dengan pimpinan sekolah yakni kepala sekolah, dengan kepala sekolah dan majelis guruserta karyawan. Selain itu, untuk mengambil suatu kebijakan atau keputusan, Pengurus Perguruan melakukan kegiatan pendekatan-pendekatan secara interpersonal terlebih dahulu, baik dengan pimpinan sekolah maupun para guru untuk melakukan kegiatan *organizing*, *supervise* sebagai kegiatan *controlling*.

Pengambilan Keputusan, merupakan suatu tindakan yang menentukan hasil dalam memecahkan masalah dengan memilih suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang ada melalui suatu proses mental dan berfikir logis dan juga mempertimbangkan semua pilihan alternatif yang ada yang mempunyai pengaruh negatif atau pun positif. Pengambilan keputusan mempunyai peranan penting dalam manajemen karena keputusan yang diambil oleh manajer merupakan keputusan akhir yang harus dilaksanakan dalam organisasi-nya atau bisnis yang dijalankannya. Keputusan pimpinan sangat penting karena menyangkut semua aspek. Kesalahan dalam mengambil keputusan bisa merugikan organisasi, mulai dari merusak nama baik organisasi atau perusahaan sampai pada kerugian uang. Maka oleh sebab itu pimpinan harus berhati-hati dalam mengambil keputusan.

Berkaitan dengan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Pengurus Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar selama ini banyak dipengaruhi oleh beberapa hal, tentunya adanya data serta informasi yang beredar dan banyaknya fokus yang harus diselesaikan membutuhkan kecermatan dan kehati-hatian. Sesuai dengan panduan wawancara yang peneliti buat berikut jawaban yang didapatkan. Pengambilan keputusan yang dilakukan disini ada 2 (dua) macam yakni, pertama melalui hasil rapat, hal ini berpegang pada musyawarah karena Perguruan selaku penanggung jawab utama Perguruan menerapkan sistem kerja teamwork jadi siapapun berhak dan bertanggung jawab menuangkan aspirasi, ide atau gagasannya sesuai dengan topik bahasan yang dibahas. Sistem Kedua adalah sistem pengambilan keputusan yang sifatnya normatif, sistem normatif ini biasanya dilakukan berdasarkan aturan main yang berlaku atau dalam arti kata sudah ada petunjuk teknisnya secara detail yang mengatur hal tersebut, seperti sudah diatur oleh undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan menteri atau peraturan Perguruan. Selain itu juga pertimbangan etika dan moral menjadi hal yang penting dalam pengambilan keputusan. Tentunya semuanya itu harus menjadi aturan dan pedoman dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi dan mekanisme pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar diantaranya :

1. Penyelesaian masalah, identifikasi berbagai alternatif solusi, menentukan kriteria pemilihan alternatif solusi, dan menentukan pilihan alternatif solusi sehingga menjadi kumpulan keputusan atau kebijakan.

2. Upaya pengambilan keputusan dilakukan dengan melibatkan para Kepala Sekolah dan dewan guru, melakukan rapat dalam satu pertemuan khusus selanjutnya memaparkan suatu permasalahan terkait dengan keputusan yang akan diambil.
3. Selanjutnya mekanisme pengambilan keputusan mengedepankan pada musyawarah mufakat. Dimana setiap keputusan yang akan diambil dan akan disepakati, dilakukanlah melalui suara terbanyak.

4.2.2. Pemberdayaan Komponen Sekolah Dalam Pengembangan Perguruan

Salah satu hal yang terpenting dalam pengelolaan sekolah adalah menyusun rencana pengembangan sekolah (RPS) dengan prosedur dan cara yang benar. Proses penyusunan RPS melibatkan semua pemangku kepentingan sekolah dengan cara duduk bersama membahas setiap kategori program yang dirumuskan. Tujuan utama penyusunan RPS adalah agar sekolah dapat mengetahui secara rinci tindakan apa yang harus dilakukan dan mengetahui kewajiban dalam penyelenggaraan pendidikan. Maksud penyusunan RPS agar tujuan dan sasaran pengembangan sekolah dapat dicapai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. RPS yang diimplementasikan secara konsisten akan menjamin bahwa semua program atau kegiatan yang dilaksanakan memenuhi harapan pemangku kepentingan, dan kondisi nyata sekolah.

Prinsip penyusunan RPS adalah (1) partisipatif, hal ini mendorong dan melibatkan tiap warga sekolah (Perguruan, Kepala Sekolah, Guru, siswa, orang tua siswa, dan Komite Sekolah) untuk mempergunakan hak dalam menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan, sehingga mereka merasa memiliki

dan ikut bertanggung jawab terhadap kemajuan perguruan. Selanjutnya, (2) transparan, hal ini diperlukan dalam rangka menciptakan kepercayaan timbal balik antar stakeholder melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai, (3) akuntabel, segala pelaksanaan rencana dan kegiatan diusahakan dapat meningkatkan akuntabilitas (pertanggunggugatan) para pengambil keputusan dalam segala bidang yang menyangkut kepentingan masyarakat luas; (4) berwawasan kedepan, karena RPS adalah suatu rencana yang disusun untuk mencapai tujuan di masa depan, perlu diingat bahwa segala sesuatu haruslah disusun dengan mempunyai wawasan yang luas dan kedepan; dan (5) spesifik, Terjangkau, dan Realistis, dalam menyusun RPS, sekolah mengacu pada hal-hal yang sesuai kebutuhan sekolah masing-masing, tidak terlalu muluk, dan berpijak pada kenyataan yang ada (kemampuan SDM, keuangan, dan material).

Dalam merumuskan program di Sekolah, terlebih Perguruan merumuskan sasaran. Sebagaimana hasil wawancara dengan Ki Sudaryanto menjelaskan :

Dalam menyusun program strategi yang digunakan adalah perumusan sasaran. Perguruan dalam menyusun program terlebih dahulu menetapkan sasaran, tanpa sasaran tidak tahu ke mana program di arahkan. Sasaran merupakan apa yang ingin dicapai pada periode 5 tahun mendatang. (Wawancara, 17 Desember 2020, pukul 09.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara, perumusan sasaran di Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar dilakukan oleh Perguruan dengan langkah-langkah: (1) menganalisis kesiapan sekolah dalam bidang SDM, fasilitas, dan peralatan yang dimiliki sekolah, dan kondisi eksternal; (2) menentukan sasaran jangka 5 tahun; dan (3) menentukan indikator keberhasilan. Berdasarkan kesiapannya tim

sekolah bisa menentukan sasaran jangka menengah. Besar kecilnya sasaran jangka menengah akan ditentukan berdasarkan (1) hasil analisis kesiapan sekolah; dan (2) tingkat keberanian atau optimisme sekolah mencapai sasaran.

Penjelasan di atas juga di dukung oleh keterangan Nyi Evri Dahwani yang menjelaskan bahwa :

Dalam penyusunan rencana pengembangan sekolah, pengurus Perguruan menggunakan tahapan yang jelas dan melalui langkah-langkah yang tepat dalam penentuan rumusan program dan reasoning-nya mengapa perlu dilakukan program tersebut...Langkah-langkah perumusan sasaran dan alasannya mengapa perlu dilakukan program dan kegiatan dengan menjelaskan secara rinci langkah-langkah pelaksanaan program dan kegiatan satu-persatu sampai menghasilkan kesimpulan untuk paling sedikitnya dua sasaran. (Wawancara, 18 Desember 2020, pukul 11.00 WIB).

Berdasarkan keterangan di atas, bahwa dalam menetapkan tujuan melalui perumusann program jangka menengah, dan panjang dimana berisikan indikator keberhasilan, rincian kegiatan dan rencana biaya. Perwujudan tujuan menurut Nyi Evri Dahwani dimungkinkan melalui adanya sasaran bahwa :

Sesudah sasaran ditentukan, maka Perguruan beserta komponen sekolah dan juga komite sekolah merumuskan serangkaian program dan kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Rumusan program mengikuti langkah-langkah (1) memahami lingkup/pengetahuan sebab-sebab adanya kesenjangan; (2) merumuskan program-program alternatif; (3) menentukan program atau programprogram utama; (4) merumuskan indikator keberhasilan setiap program utama; dan (5) menentukan siapa yang bertanggung jawab atas programprogram utama tersebut. (Wawancara, 18 Desember 2020, pukul 11.00 WIB)

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa proses penyusunan RPS di sekolah pada prinsipnya dibuat bersama secara partisipatif antara pihak Perguruan, kepala sekolah, guru dan juga melibatkan perwakilan komite sekolah. Proses yang demikian ini menunjukkan sikap keterbukaan dan siap bekerjasama,

meningkatkan rasa memiliki, dapat mengundang simpati, sehingga masyarakat akan merasa senang memberikan dukungan atau bantuan yang diperlukan sekolah. Selain itu, dalam penyusunan RPS pihak Perguruan juga mempertimbangkan anggaran atau pembiayaan. Jika semua sumber dan pengeluaran telah teridentifikasi, dalam hal ini Perguruan dan tim sekolah menyusun rekapitulasi serta pengelompokan program yang akan dituangkan pada RKAS. RPS dan RKAS ini memberikan gambaran secara terintegrasi seluruh Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah selama periode tertentu (bisa bulanan, kuartalan, ataupun tahunan). Sebagaimana menurut Nyi Evri Dahwani menjelaskan :

Jika skala prioritas telah disusun, penyusun mulai memetakan program. Umumnya kegiatan jangka pendek (12 bulan) dapat digambarkan untuk satu tahun ajaran (misal: Juli s.d. Juni). Untuk jangka menengah RPS memakan waktu 2-4 tahun. Pada tahun ke 2, dibuatkan detail grafik bulanan baru sesuai dengan kebutuhan. Selanjutnya Perguruan dan tim sekolah secara bersama menghitung harga atau biaya satuan yang akan dipakai untuk setiap rincian kegiatan dengan berbagai cara, seperti (1) mendapatkan daftar harga/biaya satuan yang biasanya ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten/Kota setiap tahun; (2) melakukan survei harga beli atau harga pembuatan/perbaikan, misalnya untuk buku/alat/barang, terhadap beberapa toko yang ada di kabupaten/kota; dan (3) membuat estimasi harga/biaya satuan dengan menaikkan harga/biaya satuan yang dipakai pada tahun anggaran berjalan, misalnya dengan menambahkan komponen inflasi sebesar 10%. (Wawancara, 18 Desember 2020, pukul 11.00 WIB)

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa dalam penyusunan pengembangan sekolah analisis pola biaya dilaksanakan dengan menginventarisasi semua program yang tercakup dalam RKAS untuk tahun anggaran yang sedang berjalan. Termasuk rincian satuan atau volume/luas, harga/biaya satuan, total biaya, dan sumber dana. Informasi Rincian Kegiatan,

Biaya, Sumber Dana Tahun Anggaran yang didapat dijabarkan kedalam suatu tabel yang disediakan untuk itu, agar lebih mudah mengidentifikasinya. Setelah semuanya menjadi jelas, dilanjutkan dengan perumusan anggaran biaya terdiri dari (1) merinci rencana kegiatan dari program-program utama atau prioritas; (2) menetapkan biaya atau harga satuan baru; dan (3) menghitung anggaran biaya per kegiatan/per tahun.

Partisipasi merupakan syarat yang esensial jika komponen sekolah diharapkan akan dapat merasa bahwa mereka menjadi bagian perubahan dan tidak hanya adanya sebagai pelaksana perubahan yang dikembangkan oleh sekolah. Menurut Ki Sudaryanto menjelaskan bahwa :

Persoalan pengembangan kebijakan adalah hal krusial di sini. Jika para guru belajar tentang perubahan melalui perantara suatu tugas, kemudian mereka tidak lagi mencapai rasa memiliki, ini hal krusial jika perubahan itu sepenuhnya berhasil. (Wawancara, 17 Desember 2020, pukul 09.00 WIB)

Adalah hal penting bahwa kepala sekolah dan guru secara nyata terlibat dalam pengembangan kebijakan dan memiliki peluang untuk membawa semua pengalaman dari lapisan bawah atas upaya membantu pemecahan masalah. Para manajer kadangkala cukup menggerakkan dari hari ke hari akibat dari perencanaan keputusan, untuk membuat solusi terhadap persoalan dalam praktek sekolah. Iklim dari partisipasi dalam kerangka formulasi kebijakan dapat membantu menciptakan suatu atmosfer stabilitas dan keamanan yang sangat esensial bagi efektivitas perubahan.

Berdasarkan uraian penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa dalam hal pengembangan sekolah maka perilaku pemimpin menjadi sangat penting bagi

usaha sekolah mencapai tujuan dan sasaran. Dalam hal ini, perilaku pemimpin yang menyatakan peduli terhadap pencapaian tugas dalam organisasi dan peduli terhadap hubungan sesama manusia dalam organisasi. Dalam artian bahwa kepemimpinan Perguruan atau sekolah harus orang yang mampu memberdayakan personil sekolah dalam proses pengembangan sekolah. Para pemimpin harus mengusahakan, memperjuangkan dan kemudian mendukung gagasan-gagasan baru. Pemimpin harus memberikan dan lingkungan bagi pengembangan dan menyatakan semangat kewirausahaan dan memberdayakan.

4.2.3. Pemberdayaan Komponen Perguruan Dalam Pengembangan Mutu Perguruan

Pemberdayaan orang-orang pada hakikatnya untuk berinovasi, bagaimanapun tidak berarti memberikan kebebasan kepada setiap orang melakukan sesuatu apa yang ingin dilakukan, tetapi inovasi adalah adanya pengakuan dan penerimaan atas gagasan baru. Bagaimanapun, integritas pimpinan Perguruan atau sekolah berhubungan dengan kualitas sekolah. Semakin tinggi kualitas integritas kepemimpinan sekolah maka akan semakin tinggi kualitas sekolah. Integritas pengelola sekolah merupakan kapasitas Perguruan memberikan: (1) komitmen pengabdian pada sekolah yang dipimpinnya, tanggung jawab, daya inovasi, kepercayaan, (2) nilai-nilai kejujuran, keyakinan sikap adil, memelihara dan menepati janji, (3) konsisten dalam tindakan dan keputusannya tercermin pada sikap konsekuen dan teguh dalam melaksanakan visi dan misi Perguruan atau sekolah.

Salah satu aspek penting dalam pemberdayaan adalah memberikan peluang kepada kepala sekolah, guru dan karyawan untuk berpartisipasi secara aktif, terbuka dan tanpa rasa takut dalam akhir proses menjaga dan mewujudkan visi sekolah, serta budaya melalui diskusi aktif. Hal ini sesuai dengan penjelasan Ki Sudaryanto menjelaskan bahwa :

Strategi pemberdayaan yang dijalankan di Perguruan Tamansiswa adalah transformasi nilai dan kebersamaan...Partisipasi guru secara aktif kami dorong dalam proses memberikan kontribusi pengetahuan, pemahaman dan gagasan mereka untuk membangun mutu sekolah...Mereka kami dorong untuk memiliki pribadi lebih baik dan kemudian komitmen pribadi terhadap nilai sekolah yang akan memelihara visi masa depan...melibatkan keterlibatan pribadi guru atau kelompok secara aktif dalam proses dan dengan tekad pribadi terhadap hasil, mendorong guru terdorong untuk berkembang dalam kesadaran akan misi sekolah dan hubungan mereka sehari-hari untuk bekerja kepada pencapaian misi sekolah. (Wawancara, 17 Desember 2020, pukul 09.00 WIB)

Pengembangan sekolah diarahkan untuk meningkatkan kualitas. Pada dasarnya perlu mempelajari kekuatan dan kelemahan, staf, dan moral, bangunan, peralatan peralatan cukup atau tidaknya, budaya sekolah, budaya pelajar, hubungan kemasyarakatan, jaringan, dan budget atau keuangan sekolah. Inti pengembangan sekolah mempelajari dari sekolah bahwa kesuksesan itu mengimplementasikan strategi kebijakan. Sebagaimana menurut Ni Rosilawati Damanik menjelaskan bahwa :

Kebijakan pengembangan sekolah selalu diarahkan kepada pencapaian kualitas unggul. Untuk menangkap dengan baik persaingan antar sekolah dan antar daerah maka usaha pengembangan sekolah menjadi mutlak kami lakukan, khususnya peran dan keterlibatan secara aktif seluruh komponen

sekolah...Jadi kepala sekolah harus mampu mentransformasikan nilai-nilai keunggulan di sekolah dan ini menjadi satu instrumen penting mengarahkan perubahan untuk pengembangan sekolah. (Wawancara, 19 Desember 2020, pukul 09.20 WIB)

Penjelasan di atas juga di dukung oleh pernyataan Kepala SD Tamansiswa (Ni Rosilawati Damanik) yang menjelaskan bahwa :

Kami sebagai kepala sekolah sangat diberi otonomi lebih luas oleh pihak Perguruan, sehingga kami memiliki peluang untuk mengembangkan mutu sekolah. Kebijakan kami ambil dalam pengembangan sekolah harus bermuara kepada langkah inovasi dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah, membentuk tim kerja dari dalam, penggajian berbasis keterampilan, dan rekayasa ulang format program pengembangan mutu sekolah sesuai tuntutan perubahan. (Wawancara, 21 Desember 2020, pukul 09.00 WIB)

Berdasarkan wawancara di atas, dapat dikatakan bahwa Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar mengembangkan strategi pengembangan sekolah dengan menerapkan beberapa strategi yaitu mengembangkan kualitas keterlibatan SDM dalam mutu sekolah, dan transformasi nilai-nilai kepemimpinan dalam modernisasi manajemen dan kelembagaan sekolah. Sebagaimana pengembangan sekolah dalam konteks penelitian ini terkait untuk meningkatkan mutu pendidikan, yang mana sekolah diberi kewenangan dan kebebasan untuk merancang, mengelola dan mengatur sekolahnya sendiri agar menjadi sekolah yang bermutu dan berkualitas yang sesuai dengan standar nasional pendidikan (SNP). Prospek inilah yang dikembangkan Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar untuk menarik minat calon peserta didik untuk masuk dan sekolah di Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar. Hal ini terbukti, jika Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar dikenal masyarakat kota Pematangsiantar

sebagai Perguruan swasta yang baik yang dapat menghasilkan lulusan (out put) yang baik dan berkarakter serta bisa diterima di PTN atau PTS.

Berdasarkan hasil wawancara sebagai mana penulis kumpulkan, dapat dijelaskan bahwa keterlibatan komponen sekolah dalam pengembangan mutu sekolah di Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar diarahkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran. Pengembangan mutu sekolah juga memperhatikan kekuatan dan kelemahan, staf, dan moral, bangunan, peralatan peralatan cukup atau tidaknya, budaya sekolah, budaya pelajar, hubungan kemasyarakatan, jaringan, dan budget atau keuangan sekolah. Inti pengembangan mutu sekolah di Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar mengimplementasikan strategi kebijakan yang mencakup:

1. Membangun keterlibatan dan komunikasi disemua komponen sekolah dalam pengembangan mutu sekolah secara efektif.
2. Fokus pada visi dan misi sekolah yang dibangun berdasarkan kesepakatan dari seluruh komunitas sekolah.
3. Strategi pengembangan sekolah dibuat secara bersama sama dengan menerima masukan masukan dari semua komponen sekolah termasuk stakeholder.
4. Mendelegasikan tanggungjawab kepada kepala sekolah, guru dan staf.
5. Dukungan masyarakat dan kepercayaan dibangun melalui komunikasi terbuka dan transparan.

Jelas bahwa pemberdayaan sumber daya manusia sangat penting dalam pengembangan sekolah. Dengan diberdayakannya SDM secara kontinyu maka

pengembangan sekolah akan mudah tercapai. Dengan pengembangan sekolah diharapkan bisa meraih prestasi baik lokal maupun nasional, baik guru maupun murid, bisa bekerja sama dengan dan sekolah akan menjadi maju.

4.2.4. Dampak Pemberdayaan SDM Terhadap Kinerja Perguruan

Berubahnya paradigma pendidikan ke arah demokratisasi dan desentralisasi, menumbuhkan kesadaran yang luas tentang perlunya peran serta masyarakat sekolah dalam keseluruhan proses dan program pembangunan pendidikan terkhusus dalam pengembangan sekolah. Pemberdayaan muncul sebagai upaya sekolah mencapai tujuan. Dalam hal pemberdayaan sekolah adalah upaya untuk memampukan dan memandirikan dengan mendorong, memotivasi dan membangkitkan kesadaran terhadap potensi yang dimilikinya untuk lebih berdaya guna dan berhasil guna. Pemberdayaan sekolah dapat dilihat dari pengembangan, penguatan potensi atau daya dan kemandirian.

Pemberdayaan SDM di Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar pada hakikatnya sebagai suatu sistem terdiri atas beberapa elemen, yang antara satu elemen dengan elemen lainnya saling berkaitan dan saling pengaruh mempengaruhi. Dimana elemen pada sistem sekolah adalah: Perguruan, Kepala sekolah, guru, Staf tata usaha, siswa, kurikulum, fasilitas pendidikan lainnya. Dalam artian bahwa tercapainya tujuan sekolah pada hakekatnya tergantung pada tingkat berfungsinya seluruh komponen organisasi secara optimal. Karenanya, sulit ditemukan manajemen pemberdayaan pendidikan atau sekolah secara signifikan, jika tidak ada kemauan kuat pengelolanya. Sumberdaya manusia seperti kepala sekolah, guru, dan personil lainnya merupakan komponen

memegang peran penting dan menentukan keefektifan organisasi sekolah.

Dampak pemberdayaan terhadap kinerja perguruan pada dasarnya cukuplah luas. Pemberdayaan SDM mendorong tercapainya kinerja yang diharapkan. Sebagaimana wawancara dengan Ki Sudaryanto menjelaskan bahwa :

Untuk mencapai sekolah yang baik dan berhasil, kami pengurus Perguruan senantiasa berupaya memberdayakan kepala sekolah bersama guru dan staf lainnya...Dampak yang dirasakan bagi sekolah terjadi saling membagi ide, saling membantu antara satu dan lainnya, tingkat perputaran atau pergantian guru di sekolah rendah, jumlah siswa bertambah jika dibanding sekolah lainnya yang serupa. (Wawancara, 17 Desember 2020, pukul 09.00 WIB)

Hal senada juga disampaikan oleh Nyi Evri Dahwani yang menjelaskan bahwa pentingnya pemberdayaan di sekolah yakni :

Pemberdayaan sekolah keberhasilannya bergantung keterlibatan dan aktifitas kepala sekolah, guru, dalam bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing, dalam mendukung pengembangan, penguatan sumber daya sekolah dan pencapaian tujuan sekolah. (Wawancara, 18 Desember 2020, pukul 11.00 WIB)

Lebih lanjut Nyi Evri Dahwani menjelaskan bahwa pemberdayaan yang di berikan kepada unit-unit sekolah dan guru hal ini mendukung kinerja perguruan, diantaranya (1) dukungan SDM terhadap pencapaian tujuan sekolah tinggi, sehingga tingkat kinerja, tingkat efisiensi, tingkat outcome dan dampak kebijakan yang diambil mendukung kinerja kepala sekolah dan guru; (2) meningkatkan pengembangan, (3) para guru dan staf merasa puas dalam bekerja. Pernyataan ini di dukung oleh penjelasan beberapa guru, diantaranya yakni Nyi Chairunnisa menyebutkan bahwa :

Pemberdayaan guru menjadi sangat penting karena melalui pemberdayaan guru, kami para guru akan mendapatkan kebebasan dan otonomi dalam melaksanakan proses belajar mengajar...para guru juga termotivasi mengembangkan diri dan terlibat dalam mengambil keputusan dalam

mengajar...hal ini sangat berdampak positif karena kami para guru akan lebih cenderung untuk meningkatkan kinerja mengajar. (Wawancara, 27 Desember 2020, pukul 09.20 WIB)

Menurut Nyi Junita.S menjelaskan bahwa selama menjadi guru di Tamansiswa merasa puas dalam bekerja. Sebagaimana hasil wawancara menjelaskan bahwa :

Kami selalu diberdayakan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan kami, sehingga kami sangat memiliki otonomi dalam bekerja...para guru mempunyai kebebasan dalam pelaksanaan tugas, tanggung jawab, serta dalam pengambilan keputusan sehingga guru dapat lebih berkarya dengan inisiatif dan kreatifitasnya dalam mengembangkan mutu sekolah. (Wawancara, 27 Desember 2020, pukul 11.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara dengan para guru pada umumnya pemberdayaan guru di Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar dinilai positif dalam mendorong kinerja guru, Misalnya, dalam hal peningkatan kemampuan: mengikuti pelatihan, melanjutkan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi, mengikuti kursus yang dibiayai sekolah, para guru memiliki kapasitas dalam menetapkan keputusan. Selain itu, para guru dapat lebih menunjukkan bahwa dirinya mampu meningkatkan kemampuannya sendiri, membangun aspirasi sendiri, dan selalu mengikuti perkembangan ilmu. Disamping itu kebijakan-kebijakan Perguruan lebih berpihak kepada guru, pada pemberian kesempatan dan peluang kepada guru turun andil dalam bagian sekolah sehingga lebih banyak berbuat yang terbaik bagi sekolah.

4.3. Pembahasan

Berdasarkan pemaparan data sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, maka temuan-temuan dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa :

1. Kondisi Faktual Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar

Kondisi faktual pemberdayaan sumber daya manusia Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar mencakup 3 hal penting yang dilakukan Pengurus Perguruan yakni (1) keterlibatan SDM dalam pengambilan keputusan, (2) keterlibatan SDM dalam pengembangan sekolah dan (3) keterlibatan SDM dalam pengembangan mutu sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan di lapangan dapat dijelaskan bahwa pada hakikatnya proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan oleh Perguruan Tamansiswa tidak hanya sekedar melibatkan semua komponen sekolah, namun juga dilakukan dengan adanya tahap-tahap observasi, pengumpulan data, perencanaan dan mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan permasalahan, kemudian melakukan rapat dan musyawarah, baik rapat dengan pimpinan sekolah yakni kepala sekolah, dengan kepala sekolah dan majelis guruserta karyawan. Selain itu, untuk mengambil suatu kebijakan atau keputusan, Pengurus Perguruan melakukan kegiatan pendekatan-pendekatan secara interpersonal terlebih dahulu, baik dengan pimpinan sekolah maupun para guru untuk melakukan kegiatan *organizing*, *supervise* sebagai kegiatan *controlling*. Hal ini sejalan dengan Yulk (2011:29) menyebutkan bahwa “pemberian pemberdayaan menjelaskan bagaimana motivasi intrinsik dan

kemanjuran diri (*self efficacy*) dari orang terpengaruh oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi dan kebutuhan serta nilai-nilai mereka sendiri”. Salah satu alasan penting untuk mempertimbangkan proses-proses psikologi adalah bahwa praktik- praktik partisipasi dan keterlibatan karyawan tidak selalu mengurangi perasaan tidak memiliki kekuasaan atau membiarkan bawahan merasa bahwa pekerjaan mereka berarti dan berharap. Studi yang dilakukan oleh Spreitzer (1995:1442- 1465) menemukan dukungan bagi usulan bahwa pemberdayaan psikologis meliputi empat elemen yang mendefinisikan: (1) makna; kandungan dan konsekuensi dari pekerjaan konsisten dengan nilai-nilai dan idealisme seseorang, (2) determinasi diri; orang memiliki kemampuan untuk menentukan bagaimana dan kapan pekerjaan itu diselesaikan, (3) kemandirian diri; orang memiliki kepercayaan diri tinggi dan mampu melaksanakannya secara efektif, (4) dampak; orang yakin bahwa sangat mungkin untuk memiliki dampak penting bagi pekerjaan dan lingkungan kerja. Pemberdayaan juga identik dengan pelimpahan kekuasaan. Secara legal, kekuasaan berarti otoritas, sehingga pemberdayaan dapat berarti otorisasi. Block (1987:32) bahwa kekuasaan juga dapat digunakan untuk menjelaskan kemampuan (*capacity*). Voght dan Murrell (1990:4) “kekuasaan dapat berarti energi, sehingga pemberdayaan diartikan pemberian semangat (*energize*) dan upaya memfokuskan perhatian pada peningkatan kinerja”. Thomas dan Velthouse (1990:674) bahwa konsep ini cukup luas, tercakup di dalamnya *self-efficacy* yang merupakan suatu faktor penciptaan motivasi.

Pendelegasian wewenang juga merupakan pemberdayaan yang diberikan kepada karyawan tertentu dalam pengambilan keputusan terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya sejauh tidak menyimpang dari kebijakan organisasi. Misalnya ketika pimpinan berhalangan mengkoordinasi rapat tim kerja di unitnya maka dia bisa mendelegasikan kepada seseorang yang dianggap pantas (memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan) untuk memimpin sebuah rapat. Atau bisa berupa pendelegasian pada ketua tim kerja subunit tertentu untuk menyusun dan mengatur kegiatan dan jadwal kerja. Jadi tampak pemberdayaan karyawan berimplikasi pada kebebasan dan kemampuan karyawan tertentu untuk membuat keputusan dan komitmen; tidak sekedar hanya berbagi informasi dan saran-saran. Pemberdayaan menyangkut tentang kewenangan dan penguatan otoritas dari karyawan tertentu.

Perumusan sasaran di Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar dilakukan oleh dengan langkah-langkah (1) menganalisis kesiapan sekolah dalam bidang SDM, fasilitas, dan peralatan yang dimiliki sekolah, dan kondisi eksternal; (2) menentukan sasaran jangka 5 tahun; dan (3) menentukan indikator keberhasilan. Berdasarkan kesiapannya tim sekolah bisa menentukan sasaran jangka menengah. Besar kecilnya sasaran jangka menengah akan ditentukan berdasarkan (1) hasil analisis kesiapan sekolah; dan (2) tingkat keberanian atau optimisme sekolah mencapai sasaran.

Penyusunan pengembangan sekolah analisis pola biaya dilaksanakan dengan menginventarisasi semua program yang tercakup dalam RAPBS untuk tahun anggaran yang sedang berjalan. Termasuk rincian satuan atau volume/luas,

harga/biaya satuan, total biaya, dan sumber dana. Informasi Rincian Kegiatan, Biaya, Sumber Dana Tahun Anggaran yang didapat dijabarkan kedalam suatu tabel yang disediakan untuk itu, agar lebih mudah mengidentifikasinya. Setelah semuanya menjadi jelas, dilanjutkan dengan perumusan anggaran biaya terdiri dari (1) merinci rencana kegiatan dari program-program utama atau prioritas; (2) menetapkan biaya atau harga satuan baru; dan (3) menghitung anggaran biaya per kegiatan/per tahun

Perilaku pemimpin menjadi sangat penting bagi pengembangan sekolah untuk mencapai tujuan dan sasaran. Dalam hal ini, perilaku pemimpin yang menyatakan peduli terhadap pencapaian tugas dalam organisasi dan peduli terhadap hubungan sesama manusia dalam organisasi. Dalam artian bahwa kepemimpinan Perguruan atau sekolah harus orang yang mampu memberdayakan personil sekolah dalam proses pengembangan sekolah. Para pemimpin harus mengusahakan, memperjuangkan dan kemudian mendukung gagasan-gagasan baru. Pemimpin harus memberikan dan lingkungan bagi pengembangan dan menyatakan semangat kewirausahaan dan memberdayakan.

Keterlibatan komponen sekolah dalam pengembangan mutu sekolah di Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar diarahkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran. Pengembangan mutu sekolah juga memperhatikan kekuatan dan kelemahan, staf, dan moral, bangunan, peralatan peralatan cukup atau tidaknya, budaya sekolah, budaya pelajar, hubungan kemasyarakatan, jaringan, dan buget atau keuangan sekolah.

2. Strategi yang dilakukan Perguruan Tamansiswa Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Perguruan

Strategi pengembangan sumber daya manusia di Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar mengimplementasikan strategi kebijakan yang mencakup:

1. Membangun keterlibatan dan komunikasi disemua komponen sekolah dalam pengembangan mutu sekolah secara efektif.
2. Fokus pada visi dan misi sekolah yang dibangun berdasarkan kesepakatan dari seluruh komunitas sekolah.
3. Strategi pengembangan sekolah dibuat secara bersama sama dengan menerima masukan masukan dari semua komponen sekolah termasuk stakeholder.
4. Mendelegasikan tanggungjawab kepada kepala sekolah, guru dan staf.
5. Dukungan masyarakat dan kepercayaan dibangun melalui komunikasi terbuka dan transparan.

Pemberdayaan bukanlah hanya suatu proses dari pimpinan yang memberi kekuasaan kepada bawahan. Lebih dari itu, pemberdayaan adalah proses yang meliputi saling menghargai, dan melibatkan. Starratt (2007:12) menyebutkan “pemberdayaan mengisyaratkan pengakuan bahwa setiap orang memiliki bakat, kompetensi dan kekuatan yang dapat diamankan secara kreatif dan bertanggung jawab dalam lingkungan organisasi kebaikan manajer dan bawahan”. Di samping itu, pemberdayaan dapat pula berupa suatu pencapaian. Pemberdayaan mungkin sampai pada taraf otonomi dalam mengamalkan kemampuan untuk menjadi diri sendiri dan bekerja dengan menggunakan seluruh bakat dan kebijaksanaan.

Starratt mengemukakan bahwa harus bersifat individual. Setiap karyawan haruslah didorong menjadi dirinya sendiri secara autentik. Mereka harus tahu bahwa mereka dipercaya untuk mencoba berbagai kemungkinan baru dengan cara yang efektif dan bertanggung jawab. Kepercayaan adalah sesuatu yang dibangun dalam waktu lama, dengan hubungan personal yang berhasil dijalin oleh pimpinan dengan setiap karyawan, dengan terus menerus menyatakan kebenaran, dengan memberanikan diri untuk saling berbagi gagasan dan kritikan, dengan bertindak berdasarkan usulan para karyawan. Jika kepercayaan cukup terbangun, maka para karyawan percaya bahwa omongan pimpinan mengenai peningkatan otonomi dan kreativitas adalah tulus.

3. Strategi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia yang Dilakukan Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar.

Strategi pemberdayaan sumber daya manusia yang dilakukan Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar dapat meningkatkan kinerja perguruan. Hal ini dapat dilihat dari tingkat keterlibatan individu-individu atau kelompok yang optimal dalam berkreasi bagi kesuksesan organisasi. Pemberdayaan sumber daya manusia merupakan komponen penting dari kesuksesan suatu organisasi, sebab pemberdayaan merupakan jalan bagi kreatifitas dan inovasi dengan bagaimana manajemen organisasi menerapkan berbagai cara memperlakukan SDM agar dapat bekerja secara efektif.

Strategi yang dilakukan Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar dapat mempengaruhi Kinerja Perguruan. Hal ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.4. Data Akreditasi Perguruan Tamansiswa

NO	BAGIAN	TAHUN AKREDITASI	NILAI AKREDITASI
1	TAMU (SD)	2007-2012	A
		2016-2021	A
2	TADE (SMP)	2010-2015	B
		2019-2021	A
3	TAMA (SMA)	2010-2015	A
		2016-2021	A
4	TKME (SMEA)	2012-2017	B
		2019-2024	A
5	TKMT (STM)	2013-2018	B
		2018-2021	A

Sumber : Data Perguruan Tamansiswa 2021

Pemberdayaan adalah pemberian otonomi lebih besar kepada karyawan melalui sharing informasi yang relevan dan pengaruh kontrol terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kerja. Lebih lanjut Newstrom menjelaskan “dalam proses pemberdayaan, dimana organisasi berusaha untuk menangkap semangat anggota organisasi dan membantu menciptakan citra bersama (*shared image*) tentang arah dan tujuan jangka panjang organisasi”. Pemimpin dan karyawan, kedua-duanya harus mengikuti prosedur, strategi dan arah organisasi dalam mengembangkan kebijakan dan strategi, serta memformulasikan dan mengimplementasikan. Pemberdayaan juga menyangkut persoalan pengambilan keputusan bersama. Dimana para bawahan terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan dan berkomitmen dalam menjalankan keputusan.

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan pemaparan data dan temuan penelitian ini dapat penulis tarik beberapa kesimpulan, yakni :

1. Strategi pemberdayaan SDM di Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar dalam meningkatkan kinerja perguruan, yakni keterlibatan SDM dalam proses pengambilan keputusan. Perguruan Tamansiswa tidak hanya sekedar melibatkan semua komponen sekolah, namun juga dilakukan dengan adanya tahap-tahap observasi, pengumpulan data, perencanaan dan mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan permasalahan, kemudian melakukan rapat dan musyawarah, baik rapat dengan pimpinan sekolah yakni kepala sekolah, guru dan staff. Selain itu, untuk mengambil suatu kebijakan atau keputusan, Pengurus Perguruan melakukan kegiatan pendekatan-pendekatan secara interpersonal terlebih dahulu, baik dengan pimpinan sekolah maupun para guru untuk melakukan kegiatan *organizing*, *supervise* sebagai kegiatan *controlling*.
2. Strategi pemberdayaan SDM di Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar dalam meningkatkan kinerja perguruan, yakni keterlibatan SDM dalam pengembangan sekolah. Melibatkan seluruh SDM dalam perumusan sasaran sekolah, dengan langkah-langkah (1) menganalisis kesiapan sekolah dalam bidang SDM, fasilitas, dan peralatan yang dimiliki sekolah, dan kondisi

eksternal; (2) menentukan sasaran jangka 5 tahun; dan (3) menentukan indikator keberhasilan. Berdasarkan kesiapannya tim sekolah bisa menentukan sasaran jangka menengah. Besar kecilnya sasaran jangka menengah akan ditentukan berdasarkan (1) hasil analisis kesiapan sekolah; dan (2) tingkat keberanian atau optimisme sekolah mencapai sasaran.

3. Strategi pemberdayaan SDM di Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar dalam meningkatkan kinerja perguruan, yakni keterlibatan SDM dalam mengembangkan mutu sekolah dengan mengimplementasikan strategi kebijakan yang mencakup:
 - a. Membangun keterlibatan dan komunikasi disemua komponen sekolah dalam pengembangan mutu sekolah secara efektif.
 - b. Fokus pada visi dan misi sekolah yang dibangun berdasarkan kesepakatan dari seluruh komunitas sekolah.
 - c. Strategi pengembangan sekolah dibuat secara bersama sama dengan menerima masukan masukan dari semua komponen sekolah termasuk stakeholder.
 - d. Mendelegasikan tanggungjawab kepada kepala sekolah, guru dan staf.
 - e. Dukungan masyarakat dan kepercayaan dibangun melalui komunikasi terbuka dan transparan.

5.2 Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian dapat dikemukakan implikasi secara teoritis dan praktis sebagai berikut :

a. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian di atas bahwa pemberdayaan sumber daya manusia memberikan kontribusi yang berarti terhadap kinerja Perguruan.

Selama ini masalah kinerja sumber daya manusia kurang mendapat perhatian yang serius baik dari pihak Perguruan maupun dari pihak sumber daya manusia. Maka dalam mengatasi masalah tersebut diperlukan adanya usaha dan upaya dari Perguruan dalam rangka meningkatkan kinerja sumber daya manusia dengan cara mengadakan perbaikan pada organisasi sekolah. Dengan adanya pemberdayaan sumber daya manusia diharapkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan semakin meningkat.

b. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini digunakan sebagai masukan bagi Perguruan dalam memberdayakan sumber daya manusia. Keterlibatan sumber daya manusia dalam pengambilan kebijakan-kebijakan dapat meningkatkan kinerja Perguruan.

5.3 Saran-Saran

Berdasarkan temuan-temuan dalam penelitian ini, ada pun saran yang dikemukakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Mengingat pentingnya pemberdayaan SDM di sekolah, maka Perguruan atau Sekolah memerlukan kebijakan pengembangan SDM yang berorientasi pada pemberdayaan atau keterlibatan karena usaha pengembangan sekolah memerlukan pemberdayaan dari warga sekolah.
2. Kepala sekolah dengan adanya pemberdayaan maka otonomi lebih luas sehingga memiliki peluang untuk mengembangkan organisasi sekolah. Maka

kebijakan pengembangan sekolah harus bermuara kepada langkah inovasi dengan memperkenalkan manajemen berbasis sekolah, membentuk tim kerja dari dalam pengajian berbasis keterampilan, dan rekayasa ulang format program pengembangan mutu sekolah sesuai tuntutan perubahan.

3. Temuan ini menunjukkan bahwa adanya dampak terhadap pencapaian kinerja perguruan, maka Perguruan harus memperhatikan peran penting pemberdayaan SDM terkhusus dalam pengambilan keputusan, pengembangan program sekolah dan mutu pendidikan di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara (2010) *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : Reflika Aditama.
- Abdullah, Ma'aruf. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswanda Pressindo.
- Creswell, John (2019) *Research Design : Pendekatan Metode Kualitatif, Kwantitatif dan Campuran*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Hikmat Harry. (2010). *Strategi Pemberdayaan Masyarakat*. Bandung : Humaniora Utama Press
- Irawati, Dewi. (2008). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Jalaluddin dan Abdullah Idi. (2010). *Filsafat Pendidikan*, Jakarta: Ar-Ruzz Media.
- Juni, Doni Prianza. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta.
- Kaswan. (2011). *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Kusdyah, Ike. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Malayu (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Moh. Pabundutika, (2009). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mondey Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi ke Sepuluh Jilid I*. Jakarta : Erlangga.
- Moleong, Lexy. J. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, dkk. (2009). *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Remaja Rosdakarya, Jakarta

- Makmur, Syarief. (2008). *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mulyasa, Dedy (2011). *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Newstrom, D. (2007). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. McGraw Hill. New York.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J.R., Gerhart,B., Wright, P.M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Salemba Empat. Jakarta.
- Samsuddin, Sadili. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : CV. Pustaka Utama.
- Sedarmayanti. (2010:285). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Pegawai Negeri Sipil*. Reflika Aditama. Bandung.
- Starratt, R.J. (2007). *Menghadirkan Pemimpin Visioner: Kiat Menegaskan Peran Sekolah*. Yogyakarta: Kanisius
- Sugiono. (2015). *Metode Penelitian; Kuantitatif, Kualitatif dan R2D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugeng, Ahmad. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. Surabaya : An-nabwah Publishing.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- Suwatno., Priansa, D.J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tampubolon, Hotner. (2016). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing*. Depok : Papas Sinar Sinanti.
- Teguh, Ambar Sulistiani dan Rosidah. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Usman, Nasir. (2012). *Manajemen Peningkatan Mutu Kerja Guru*. Bandung : Cipta Pustaka Media Perintis.
- Usman, M. Uzer (2005). *Menjadi Guru Profesional*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya, Edisi Kedua

Undang-Undang Sisdiknas Tahun 2003. Jogjakarta: Media Wacana. Wibowo.
(2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers.

Yulk, G. (2011). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. PT. Indeks. Jakarta.

Yusraini. (2012). *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia; Tenaga Pendidik dan Kependidikan untuk Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan* Jurnal. Al-Ulum Vol. I.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Nurhasanah lahir di Bah Jambi pada tanggal 13 Oktober 1970, Putri keempat dari Bapak H. Nganim Abdurrohman dan Ibu Rubinem. Pendidikan Sekolah Dasar di SDN 091571 Kabupaten Simalungun dan tamat pada tahun 1983. Sekolah Menengah Pertama di SMP YPU VII Bah Jambi Kabupaten Simalungun dan tamat pada tahun 1986 serta Sekolah Menengah Atas di SMA Putra Yani Panti dan tamat pada tahun 1989.

Tahun 1989 melanjutkan pendidikan di Universitas Medan Area pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen. Pada tahun 1994 Penulis memperoleh gelar Sarjana Ekonomi.

Tahun 1997 memulai karir sebagai guru di Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar. Pada tahun 2004 melanjutkan pendidikan di STKIP Teladan Medan pada Fakultas Ekonomi Jurusan Dunia Usaha dan tahun 2008 memperoleh gelar Sarjana Pendidikan.

Sejak tahun 2019 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan pada tanggal 03 Agustus 2021 penulis mempertahankan Tesis dengan judul “Analisis Strategi Perguruan dalam Memberdayakan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar”.



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111

Website : www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id

E-mail: pps@umsu.ac.id

Nomor : 988/II.3-AU/UMSU-PPs/F/2020
Lamp. : -
Hal : *Permohonan Izin Riset*

Medan, 15 Rab.Akhir 1442 H
01 Desember 2020 M

Kepada Yth :
Ketua Perguruan Taman Siswa
Pematangsiantar
di
T e m p a t . -

Bismillahirrahmanirrahim
Assalaamu 'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.

Dengan hormat, dalam rangka penyelesaian studi dan peningkatan profesionalisme serta intelektualitas mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, mohon kiranya dapat diberikan izin kepada Mahasiswa tersebut di bawah ini :

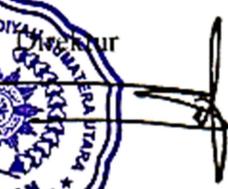
Dengan hormat, dalam rangka penyelesaian studi dan peningkatan profesionalisme serta intelektualitas mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, mohon kiranya dapat diberikan izin kepada Mahasiswa tersebut di bawah ini :

Nama : **Nurhasanah**
NPM : 1920060003
Prodi : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi
Judul Tesis : **PEMBERDAYAAN GURU DALAM MENINGKATKAN KINERJA SEKOLAH (STUDI DI PERGURUAN TAMAN SISWA PEMATANG SIANTAR).**

Perlu disampaikan bahwa informasi dan data yang diperoleh akan digunakan untuk kepentingan ilmiah dan keperluan akademik.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan bantuannya terlebih dahulu diucapkan terima kasih, akhirnya semoga selamat sejahteralah kita semua. Amin.

Wassalamu'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.



Dr. SYAHRUL BAHRI, M.AP



**YAYASAN PERSATUAN PERGURUAN TAMANSISWA
BERPUSAT DI YOGYAKARTA
PERGURUAN TAMANSISWA CABANG PEMATANGSIANTAR**

Jalan Kartini No.18 Pematangsiantar Telp/Fax : 0622 - 22503
Website : <http://tamansiswa-siantar.sch.id> , Email : tamansiswa.siantar@gmail.com

Nomor : 1152/01.03/SD/1220
Lamp. : -
Hal : Izin Riset

Kepada Yth. : **Direktur Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di. Medan**

Salam dan Bahagia

Berkaitan dengan surat Saudara Nomor 988/II.3-AU/UMSU-PPs/F/2020 Tanggal 01 Desember 2020 perihal permohonan izin riset di Perguruan Tamansiswa Cabang Pematangsiantar, maka bersama ini kami memberi izin kepada:

Nama : **NURHASANAH**
NPM : 1920060003
Prodi : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi
Judul Tesis : Analisis Strategi Perguruan Dalam Memberdayakan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar

untuk melakukan riset di Perguruan Tamansiswa dan mengambil data-data yang diperlukan berkaitan dengan judul tersebut di atas.

Demikian Surat Izin Riset ini kami sampaikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

Pematangsiantar, 08 Desember 2020

Ketua Perguruan

KI SUDARYANTO, S.Pd.
NPA. 3016

Cc. Arslp

DAFTAR WAWANCARA

1. Dalam pengambilan keputusan atas suatu permasalahan Perguruan, siapa-siapa saja yang dilibatkan?
2. Bagaimana mekanisme yang dilakukan Perguruan dalam pengambilan keputusan?
3. Apa yang menjadi tolak ukur dalam menetapkan suatu keputusan?
4. Strategi apa yang dipergunakan Perguruan dalam menyusun program?
5. Apakah perlu disusun langkah-langkah dalam menyusun rumusan program?
6. Apakah partisipasi semua komponen sekolah menjadi syarat esensial dalam pengembangan kebijakan?
7. Bagaimana strategi pemberdayaan yang dijalankan Perguruan dalam membangun transformasi nilai dan kebersamaan?
8. Bagaimana pemberdayaan SDM yang dilaksanakan Perguruan dalam meningkatkan kinerja Perguruan?
9. Bagaimana dampak yang dirasakan guru setelah dilibatkan dalam pengambilan keputusan?
10. Apakah strategi pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dilakukan Perguruan dapat meningkatkan kinerja perguruan?

DOKUMENTASI FOTO KEGIATAN PENELITIAN



Potret Perguruan Tamansiswa Pematangsiantar



Pengurus Perguruan, pendidikan dan tendik perguruan Tamansiswa Pematangsiantar



Wawancara dengan ketua Perguruan Ki Sudaryanto



Wawancara dengan ketua bidang organisasi dan sumber Daya Manusia



Wawancara kepala SMK-1 Tamansiswa Pematangsiantar



Wawancara dengan guru Nyi Junita Siahaan



Wawancara dengan guru Nyi Siti Chairunisa Singa