

BAB IV

LAPORAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Sekolah

1. Letak Geografis Sekolah

SMP Negeri 5 Surabaya merupakan salah satu sekolah dari 52 Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kota Surabaya yang menempati area seluas 5450m² menurut surat ukur No 47 tahun 1998 kantor Pertahanan Kota Madya Surabaya. SMP Negeri 5 Surabaya beralamatkan di Jalan Rajawali 57, Kelurahan Krembangan Selatan Kecamatan Krembangan Kota Surabaya.

2. Sejarah Perkembangan Sekolah

Pada jaman Kolonial Belanda SMP Negeri 5 Surabaya dimanfaatkan sebagai sekolah yang bernama *Hollandsche Chinesehe School* dan kemudian di manfaatkan menjadi sekolah MULO Orange, menurut surat Keuangan RI No S 396 / ME.30/1958 tanggal 12 April 1953. Jalan Rajawali sekarang ini dulunya bernama *Haaren Straat* yang merupakan *jalan kelas satu*. Pembagian kelas jalan di Surabaya pada masa Walikota Soerabian terakhir Mr. W.A.H Fuchter 1929-1942 ada 7 golongan jalan.

Setelah merdeka pada jaman Republik Indonesia, SMP Negeri 5 Surabaya merupakan salah satu sekolah yang ada di karesidenan Surabaya. Penetapan SMP Negeri 5 Surabaya yang dulu disebut Surabaya V, terletak di

Jalan Rajawali 57 dengan kepala sekolah E. Doellah, menurut Inspeksi Pusat SMP tanggal 26 Mei 1953 dengan surat putusan No 9145/B tanggal 18-10-1950 mulai tanggal 1 Oktober 1950 dan surat putusan No 3549 / B11 mulai 1 Juli 1951

a. Profil Singkat Sekolah

- 1) Nama Sekolah : SMP NEGERI 5 SURABAYA
- 2) Alamat : Jl. Rajawali 57
- 3) NSS : 201056003005
- 4) Kelurahan : Krembangan Selatan
- 5) Kecamatan : Krembangan
- 6) Kotamadya : Surabaya
- 7) Profinsi : Jawa Timur
- 8) Tel / Fax :031-3559079, 031-3550149
- 9) E-mail : INFO@SMPN5SBY.COM
- 10) WEBSITE : www.smpn5sby.com
- 11) ROMBEL : 24
- 12) Tahun Pendirian : 1Juli 1951
- 13) Tanggal & NoSurat Pendirian : 2 Agustus 1951 / 9145/B/3549/BLI
- 14) Luasa Tanah : 5450m²
- 15) Luas Bangunan : 2805 m²
- 16) Kepala Sekolah : Drs. Sisminarto, MM
- 17) Jumlah Guru : PNS : 48

- 18) GTT : 7 Orang
- 19) Jumlah Guru : 55 Orang
- 20) Jumlah Karyawan : PNS: 2
- 21) PTT : 16 Orang
- 22) Jumlah Pegawai : 18 Orang

b. Visi SMP Negeri 5 Surabaya

SMP Negeri 5 Surabaya memiliki visi sebagai pedoman operasional dan pengembangan sekolah, sebagai berikut:

“BERPRESTASI, MANDIRI, BERKARAKTER, BERBUDAYA LINGKUNGAN BERDASARKAN IMTAQ DAN BERWAWASAN GLOBAL”

c. Misi SMP Negeri 5 Surabaya

- 1) Mewujudkan prestasi akademik & non akademik berdasarkan Imtaq dan berwawasan global
- 2) Mewujudkan peningkatan prestasi bidang teknologi informatika (TI) berdasarkan iman dan taqwa
- 3) Mewujudkan tenaga pendidik dan kependidikan yang kompetitif berdasarkan Imtaq dan berwawasan global
- 4) Mewujudkan manajemen berbasis lingkungan
- 5) Mewujudkan wirausaha berbasis lingkungan
- 6) Mewujudkan pemanfaatan hutan sekolah sebagai sarana pembelajaran

- 7) Mewujudkan tenaga pendidik yang professional dan peduli lingkungan berdasar Imtaq dan berwawasan global
- 8) Mewujudkan peningkatan warga sekolah berbudi luhur dan beraqlak mulia
- 9) Mewujudkan kepribadian yang berkarakter dan berwawasan global

SMP Negeri 5 Surabaya menggunakan kurikulum KTSP untuk kelas VIII dan XI. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) telah dilaksanakan di SMP Negeri 5 Surabaya sejak tahun pelajaran 2006-2007. Sedangkan untuk kelas VII menggunakan Kurikulum 13 yang dimulai sejak tahun 2014.

d. Program kurikulum SMP Negeri 5 Surabaya adalah:

- 1) Kurikulum Nasional yang meliputi:
 - a) Pendidikan Agama
 - b) Pendidikan Kewarganegaraan
 - c) Bahasa Indonesia
 - d) Bahasa Inggris
 - e) Ilmu Pengetahuan Alam
 - f) Ilmu Pengetahuan Sosial
 - g) Matematika
 - h) Seni Budaya
 - i) Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan
 - j) Tehnologi Informasi dan Komunikasi
- 2) Kurikulum muatan lokal yang meliputi:
 - a) Bahasa Daerah

- b) Pembukuan
- c) Tata Boga
- d) Bimbingan Konseling
- e) Elektronika
- f) Peduli Lingkungan Hidup

Adapun pengembangan kurikulum dilaksanakan, antara lain :

- 1) Sekolah mengembangkan silabus kelas VII, VIII, dan IX semua mata pelajaran.
- 2) Sekolah meningkatkan kemampuan guru dalam mengembangkan pelajaran.
- 3) Proses pembelajaran oleh guru dilakukan dengan metode pembelajaran yang variatif dan menggunakan Kontekstual Teaching and Learning (CTL) dan Active, Joyful, and Effevtive Learning (AJEL).
- 4) Laboratorium IPA, Bahasa, dan Laboratorium Multimedia dan Ruang Multimedia digunakan sebagai media pembelajaran.
- 5) Pelaksanaan Remidi dan Pengayaan dilaksanakan di luar jam efektif.

3. 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 di sekolah.
- 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 bagan susunan organisasi terlampir(lihat Lampiran 2)

4. Keadaan Guru dan Karyawan

Guru dan staf pengajar di sekolah ini seluruhnya berjumlah 80 orang.

Berdasarkan data yang ada dapat diketahui nama-nama guru dan jabatannya di SMP Negeri 5 Surabaya tahun pelajaran 2011, 2012, adalah sebagaimana

Tabel 4.1.

TABEL 4. 1
Nama-Nama Guru Dan Staf SMP Negeri 5 Surabaya

NAMA	JABATAN/MENGAJAR
Drs. Sisminarto, MM	KEPSEK
Drs. Subintoro. M. Si	IPA (BIOLOGI)
Drs. I Nyoman Wirata	BK
Dra. Emma Indriyanti n.	MATEMATIKA & ELEKTRO
Hj. Esti Warsiani, BA	IPA (FISIKA)
DR. Dra. Lulus Kanti Rahayu, M.Pd	IPA (BIOLOGI)
Dra. Yulekha Cusuma	PKn
Endang Sutrami, S.Pd	MATEMATIKA
A. Marsudi Slamet, BA	OTOMATIF
Hasnawati Namakule, S.Pd	MATEMATIKA
Setyo Rahayu W.U, S.Pd. M.Si	PKn
Hj. Suhartatik	BAHASA INDONESIA

NAMA	JABATAN/MENGAJAR
Sukini Ristiyani	KERTAKES
Kasniati, S.Pd.	PKn & TATA BUKU
Sri Mudjiani	TATA BOGA
Hj. Siti Poerwati	BAHASA DAERAH
Hj. Anik Wirnani S.Pd	BAHASA INGGRIS
Indrijani Puji Astuti	IPA (BIOLOGI)
Samsun Nurhayati , S.Pd	BK
Tri Eni Susanti, S.Pd	IPS
Rosmian Lubanraja	IPA (FISIKA)
Endang Sri Lestari, S.Pd	MATEMATIKA
Mamik Tritin, BA	IPS
Slamet Nusanto	IPA (FISIKA)
Dian Arline, S.Pd	MATEMATIKA
Hj. Sri Mujayantik, S.Pd	TATA BUSANA
Sri Kurniawati, S.Pd	BAHASA INDONESIA
Prastiwi Hariyanti, S.Pd	MATEMATIKA
Poniran, S.Pd	PKn & BAHASA DAERAH
Dra. Siti Romelah	IPS
Endang Tjatur S, S.Pd	BAHASA INGGRIS
Retno Khuswantie, S.Pd	BK
Dra. Siti Nur Hasanah	BAHASA INDONESIA

NAMA	JABATAN/MENGAJAR
Drs. Baderi, M.Si	PENJASKES
Drs. Kusanto	KERTAKES & PLH
Dra. Sri Rahayu	PENJASKES
Munawati, S.Pd	MATEMATIKA
Umu Kulsum, S.Pd	IPA (KIMIA)
Mashula, S.Pd	IPA (BIOLOGI)
Agus Priyono, S.Pd	BAHASA INGGRIS
Widhi Purnomo, S.Pd	BAHASA INGGRIS
Drs. Mochamad Amin	MATEMATIKA
Desi Novita Sari, S.Kom	TIK
Rina Oktaviani	BAHASA DAERAH
Dewi Kurniasari, S.Pd	KERTAKES
Tri Maryanti, S Th	PA. KRISTEN
Endang SW	TATA USAHA
Sumantri	TATA USAHA
Ibnu Abbas DZ, S.Ag	PA. ISLAM
Wiwiek Ningsih, S.Ag	PA. ISLAM
Drs. Aryawan	PA. HINDU
Albertus Roman	PA. KATHOLIK
Rohmawati, S.Pd	TIK
Eny Marianingsih Ss.	IPS

NAMA	JABATAN/MENGAJAR
Anis Prasetyaningrum	KERTAKES
Fitrianingsih	TATA USAHA
Budiharto, S.Pd	TATA USAHA
Sandra Puspita Sari, S.Pd	TATA USAHA
Wildan Rosyid	TATA USAHA
Endang Trianingsih SPd.	TATA USAHA
Ery Wijayanto, SE	TATA USAHA
Suyitno	PELAKSANAAN LAPANGAN
Supriyadi	PELAKSANAAN LAPANGAN
Zaenal	PELAKSANAAN LAPANGAN
Sugiri	PELAKSANAAN LAPANGAN
Mulyono Tri Widodo	SATPAM
Eka Surya Purnama	PELAKSANAAN LAPANGAN
Sumrati	PELAKSANAAN LAPANGAN
Doddy Tugas Setiono	LABORAN IPA
Hazrul Azan Suolissa, S.Kom	PELAKSANAAN LAPANGAN

5. Fasilitas Sekolah Sebagai Sarana Pembelajaran

- a. Mushola
- b. Lab. IPA
- c. Lab. Multimedia

- d. Lab. Bahasa
- e. Ruang Tata Boga
- f. Ruang
- g. Ruang Tata Busana
- h. Ruang Otomatif
- i. Aula Lapangan Olahraga
- j. Lapangan Olahraga
- k. Lapangan Upacara
- l. Kopsis
- m. Perpustakaan
- n. Ruang Inklusi
- o. UKS
- p. Ruang Administrasi
- q. Ruang Kepala Sekolah
- r. Ruang Kelas
- s. Ruang Kertakes
- t. Ruang Osis
- u. Ruang Guru
- v. Ruang BK

6. Penghargaan yang Pernah Diterima SMP Negeri 5 Surabaya

Berbagai penghargaan yang pernah diterima oleh SMP Negeri 5 Surabaya, adapun penghargaan tersebut sebagaimana Tabel 4.2.

TABEL 4.2
Jenis Penghargaan yang Pernah Diterima Sekolah

No	Jenis Penghargaan	Lembaga yang memberikan	Tahun
1.	Juara I Lomba Adiwiyata Sekolah Tingkat SMP	Pemerintah Kota Surabaya	2009
2.	Piagam Penghargaan Partisipasi Adipura Tahun 2009	Pemerintah Kota Surabaya	2009
3.	Juara Harapan I Lomba Lingkungan Sekolah Sehat Tingkat SMP	Tim Pembina UKS Pemerintah Kota Surabaya	2004
4.	Juara II Sekolah Bersih Dari NARKOBA	BKN Surabaya	2010

7. Tata Tertib Guru SMP Negeri 5 Surabaya

- a. Berpakaian seragam dan rapi sesuai kebutuhan yang ditetapkan.
- b. Bersikap dan berperilaku sebagai pendidik.
- c. Berkewajiban mempersiapkan administrasi pengajaran, alat-alat dan bahan pelajaran dan mengadakan ulangan secara teratur
- d. Diwajibkan hadir disekolah sepuluh menit sebelum mengajar
- e. Diwajibkan mengikuti Upacara Bendera (setiap hari Senin / hari Nasional) bagi semua guru, pegawai, dan karyawan
- f. Wajib mengikuti rapat-rapat yang diselenggarakan sekolah
- g. Wajib melaporkan pada guru piket bila terlambat

- h. Memperitahukan kepada kepala sekolah atau guru piket bila berhalangan hadir dan memberikan tugas atau bahan pelajaran kepada siswa
- i. Diwajibkan menandatangani daftar hadir / finger prin (dating-pulang) dan mengisi jurnal kelas
- j. mengkoordinasikan / menertibkan siswa saat melaksanakan PMB
- k. Diwajibkan melaporkan kepada kepala sekolah / guru piket jika akan melaksanakan tugas dan kegiatan di luar sekolah
- l. Selain melaksanakan pembelajaran, juga memperhatikan situasi kelas mengenai 9 K dan membantu menegakkan tata tertib sekolah
- m. Tidak boleh menyuruh siswa menulis data nilai
- n. Tidak diperbolehkan mengurangi jam pelajaran sehingga siswa istirahat, ganti pelajaran atau pulang sebelum waktunya
- o. Tidak boleh memulangkan siswa tanpa seijin guru piket atau kepala sekolah
- p. Tidak diperbolehkan menggunakan waktu istirahat untuk ulangan
- q. Memberikan sanksi kepada siswa yang melanggar tata tertib/mencatat pada buku pelanggaran siswa yang bersifat mendidik dan menghindari hukuman secara fisik
- r. Tidak diperbolehkan merokokdi Area SMP Negeri 5 Surabaya
- s. Guru menghimbau menggunakan waktu untuk pembinaan (maksimal 5 menit), apabila diperlukan saat PMB

- t. Menjaga kerahasiaan Negara & jabatan yang sifatnya seharusnya rahasia.

B. Penyajian Data

Dalam penyajian data ini peneliti akan menyajikan data mengenai strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui penerapan ISO 9001:2008 di SMP Negeri 5 Surabaya. Data ini diolah berdasarkan hasil interview, dokumentasi dan catatan lapangan saat peneliti melaksanakan penelitian. Namun data utama dalam bagian ini adalah dari interviu. Contoh transkrip interviu terlampir (Lampiran3)

1. Strategi umum kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 5 Surabaya

Kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab terhadap kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, tetapi juga keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitar.

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah salah satunya yaitu strategi yang dicanangkan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Karena guru yang terjun secara langsung kepada siswa untuk mendidik dan mengajar mereka, dengan demikian unsur manusiawi yang menentukan keberhasilan pendidikan.

Di SMP Negeri 5 Surabaya, kepala sekolah memiliki strategi meningkatkan kinerja para guru, yaitu (1) disiplin, (2) training dan workshop, (3) reward, dan (4) monitoring, sebagaimana hasil wawancara berikut:

Drs. Sisminarto, MM selaku kepala sekolah SMP Negeri 5 Surabaya menjelaskan beberapa strategi meningkatkan kinerja guru di antaranya: (1) Disiplin masuk jam pelajaran tepat waktu, baik pada jam pertama maupun jam pergantian jam pelajaran. (2) Mengadakan pelatihan worksop khususnya tentang 5 AS singkatan dari kerja keras, kerja cerdas, kerja ikhlas, kerja tuntas, dan kerja puas dimana 5 AS ini merupakan komitmen dari para guru dan stakeholder SMP Negeri 5 Surabaya. (3) Pemberian penghargaan (*reward*) kepada para guru yang berprestasi. (4) Monitoring kelas pada proses pembelajaran.¹

Dari keempat strategi tersebut, telah menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berusaha untuk menjalankan tugasnya sebagai kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Dalam hal ini kepala sekolah bertindak sebagai supervisor pendidikan. Supervisor pendidikan disini adalah suatu usaha untuk mengkoordinasikan dan membimbing secara terus menerus pertumbuhan guru di sekolah, baik secara individu maupun kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pembelajaran.

Sedangkan tugas kepala sekolah SMP Negeri 5 Surabaya sebagai supervisor adalah memberikan bantuan, bimbingan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyenggaraan dan pengembangan pendidikan. Selain itu juga menciptakan suasana belajar

¹Hasil wawancara dengan Bapak Sisminarto, MM selaku kepala sekolah SMP Negeri 5 Surabaya pada tanggal 15-07-2014, pukul 07.30 WIB

mengajar yang baik, dan membangkitkan semangat kerja guru. Hal ini tercermin dari hasil wawancara berikut:

Dari pandangan tersebut, tugas kepala sekolah SMP Negeri 5 Surabaya Bapak Sisminarto, MM sebagai supervisor pendidikan dalam melakukan pengawasan dan penilaian, diantaranya sebagai berikut: (a) Mengontrol secara kontinyu, maka tanpa disadari akan melahirkan sikap disiplin, dan komitmen 5 AS yang sudah diterapkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. (b) Mengadakan evaluasi secara rutin yakni setiap satu semester dengan tujuan untuk mengetahui kinerja yang sesuai harapan sehingga perlu diberi penghargaan.²

Apabila kinerja guru tidak sesuai dengan harapan perlu mendapatkan teguran dan bimbingan melalui MGMP. Menurut Bpk Subintoro, M.Si. Selaku wakil kepala sekolah SMP Negeri 5 Surabaya menjelaskan:

melalui memberikan bantuan dan bimbingan dalam hal ini kepala sekolah membentuk MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Adanya MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) memang dapat digunakan untuk menyusun dan mengevaluasi perkembangan kemajuan belajar siswa. Evaluasi tersebut dilakukan secara berkala dan hasilnya digunakan untuk menyusun rencana pembelajaran berikutnya. Sehingga guru juga harus mampu bekerja sendiri untuk memperbaiki diri dalam pembelajaran agar berjalan lebih efektif.³

Dengan bimbingan yang berkelanjutan akan dimiliki guru yang profesional. Guru yang profesional adalah guru yang mampu mengelola dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai seorang guru. Keprofesionalan seorang guru tidak bisa terlepas dari kemampuan dalam motivasi, yaitu seorang guru akan bekerja secara profesional jika memiliki

²Hasil wawancara dengan Bapak Sisminarto, MM selaku kepala sekolah SMP Negeri 5 Surabaya pada tanggal 15-07-2014, pukul 07.30 WIB

³Hasil wawancara dengan Bapak Subintoro, M.Si selaku wakil kepala sekolah SMP Negeri 5 Surabaya pada tanggal 14-07-2014, pukul 08.30 WIB

kemampuan kerja tinggi, dan keteguhan hati untuk mengerjakan dengan sebaik-baiknya ditambah lagi dengan komitmen 5 “ as ” yaitu: kerja keras, kerja cerdas, kerja tuntas, kerja ikhlas, dan puas yang sudah diterapkan oleh SMP Negeri 5 Surabaya. Dalam hal ini ini guru memiliki peran penting untuk membantu siswa mempermudah membangun jalan pemahaman, dan menjadi orang yang dipercaya dalam membangun komunikasi empati dengan siswa. Sehingga integritas siswa yang terbangun bukan hanya intelektualitasnya saja, tetapi juga dimensi social dan spiritualnya.

Ringkasnya, strategi kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru yang diterapkan di SMP Negeri 5 Surabaya, mencakup: (1) disiplin, (2) training dan workshop, (3) reward, dan (4) monitoring.

2. Strategi khusus kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui penerapan ISO 9001:2008 di SMP Negeri 5 Surabaya

Perkembangan dunia pendidikan dewasa ini telah mengalami kemajuan yang sangat pesat. Masing-masing sekolah berlomba untuk memberikan kualitas pendidikan yang terbaik kepada peserta didiknya. Persaingan global dalam hal pendidikan juga ikut berperan serta dalam merubah tantangan pendidikan di Indonesia, sehingga Diknas berencana membentuk sekolah yang berbasis internasional yang kita kenal dengan SBI. Salah satu syarat sekolah untuk menuju berbasis internasional adalah dengan memiliki standar sistem manajemen mutu ISO 9001:2008. Dan

SMP Negeri 5 Surabaya merupakan sekolah teladan Nasional yang mendapat sertifikat ISO 9001:2008 dalam bidang penjaminan mutu.⁴

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan dengan kepala sekolah SMP Negeri 5 Surabaya diketahui bahwa penerapan ISO 9001:2008 dalam meningkatkan kinerja guru mencakup penetapan koordinator-koordinator yang kompeten dengan dibantu tim khusus yang bekerja secara professional di bawah koordinasi kepala sekolah.

Wawancara dengan Bapak Sisminarto, MM pada hari Selasa 15 Juli 2014 pukul 09.30, menjelaskan:

“...bahwasanya dalam menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 SMP Negeri 5 Surabaya mempunyai sumber daya (kaur-kaur, koordinator bidang guru dan staf karyawan) kompeten dan dibantu oleh timkhusus ISO yang mana masing-masing bagian menjalankan tugasnya agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan serta terus menerus memperbaiki keefektifannya. Dalam hal ini kepala sekolah harus bisa mengkoordinasikan”.⁵

Dalam persyaratan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008, kepala sekolah berkewajiban untuk mengelola sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan sistem manajemen mutu agar dapat efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap pengelolaannya karena guru memiliki peran yang sangat strategis dan penopang utama dalam meningkatkan kinerja guru dimulai dari pemberdayaan mereka, misalnya melalui pelatihan, pemberian penghargaan, pengawasan, dan evaluasi.

⁴Sumber, Dokumentasi Sekolah

⁵Hasil interview dengan kepala sekolah SMP Negeri 5 Surabaya Selasa 14 Juli 2014

Bapak Kusanto selaku ketua tim ISO SMP Negeri 5 Surabaya mengatakan bahwa:⁶

“agar sesuai dengan persyaratan ISO, maka sekolah perlu melakukan pemberdayaan sumber daya manusia meliputi: mengadakan pelatihan, menjalankan komitmen kepala sekolah, memberikan penghargaan, analisis pengukuran dan peningkatan, evaluasi kerja. Sehingga dapat meningkatkan kinerja guru yang sesuai dengan tujuan sekolah”.

Dari hasil interview dengan Bapak Kusanto, penulis dapat menganalisa bahwa untuk meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 5 Surabaya maka sekolah mengadakan pemberdayaan guru mealalui:

1) Pelatihan dan pengembangan guru

Mengingat tugas guru begitu berat maka guru perlu selalu di-*update* pengetahuan, wawasan dan ketrampilan menuju kepada pengembangan profesi agar sesuai dengan standar sistem manajemen mutu ISO 9001:2008. Untuk menciptakan suatu sumber daya manusia yang berkualitas, kepala sekolah wajib memberikan pelatihan dan pengarahan kepada para bawahannya.

“dalam rangka meningkatkan kualitas guru, maka SMP Negeri 5 Surabaya mengadakan beberapa program yaitu: optimalisasi konsultasi kurikulum, worksop, seminar, lokakarya, pelatihan dan study banding serta pengadaan buku-buku penunjang”.⁷

Dari pertanyaan Bapak Kusanto selaku guru kertakes dan PLH di SMP Negeri 5 Surabaya diatas, menurut analisis penulis bahwa dalam

⁶Hasil interview dengan ketua tim ISO SMP Negeri 5 Surabaya Rabu 16 Juli 2014

⁷Hasil interview dengan Bapak Kusanto selaku guru kertakes dan PLH, Selasa 15 Juli 2014

pembinaan dan pengembangan kinerja atau kualitas guru dilakukan dengan berbagai cara yaitu dengan mengikutkan tenaga pendidik dalam workshop, seminar, lokakakrya dan study banding serta pelatihan-pelatihan lainnya. Dengan adanya hal-hal tersebut maka guru-guru di SMP Negeri 5 Surabaya dapat menghadapi berbagai tantangan dan tuntutan yang bersifat kompetitif serta siap menyambut perubahan-perubahan paradigma yang lebih baik.

2) Mengoptimalkan komitmen kepala sekolah

Komitmen kepala sekolah merupakan hal yang sangat penting dan utama dalam menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008. Karena kepala sekolah yang bertanggung jawab dan harus merencanakan strategi, kebijakan, sasaran mutu, serta harus meninjaunya. Komitmen kepala sekolah ditetapkan sebelum melangkah lebih jauh dalam rencana menerapkan sistm manajemen mutu ISO 9001:2008, tanpa komitmen yang jelas dan tegas maka kecil kemungkinan pelaksanaan dan penerapan sistem manajemn mutu ISO 9001:2008 akan berjalan dan tercapai baik sesuai dengan yang direncanakan oleh sekolah. Komitmen adalah *power* yang utama untuk menggerakkan mesin manajemen dalam menerapkan sistem manajemen mutu. Tanpa komitmen dari kepala sekolah yang didukung oleh seluruh sumber daya yang ada maka sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 tidak dapat dilaksanakan secara maksimal.

3) Penghargaan

Penghargaan merupakan imbalan yang diberikan untuk memotivasi para tenaga pendidik (guru) agar produktivitas kerjanya tinggi. Ibu Rosmian Lubanraja selaku guru mata pelajaran IPA mengatakan:⁸

“...selama ini guru-guru di SMP Negeri 5 Surabaya selalu memberikan yang terbaik, untuk itu mengenai penghargaan, sekolah menyediakan berupa sertifikat penghargaan bahwa guru tersebut berprestasi bahkan kalau guru tersebut telah banyak menciptakan banyak prestasi bagi sekolah bisa-bisa kenaikan pangkat.”

Berdasarkan hasil interview tersebut diatas dapat diketahui bahwa dalam hal penghargaan SMP Negeri 5 Surabaya menyediakan sertifikat penghargaan dan kenaikan pangkat. Hal ini dimaksudkan agar guru-guru termotivasi untuk selalu meningkatkan kinerja dan profesionalitasnya, sehingga tujuan sekolah dapat tercapai secara maksimal.

4) Analisis pengukuran dan peningkatan

Selanjutnya menganalisa, mengadakan pengukuran dan peningkatan seperti yang dipaparkan oleh Bapak Subintoro:⁹

“...data analisis ini sangat penting untuk memastikan pengukuran, pengumpulan dan validasi data yang efektif dan efisien, serta untuk memastikan kinerja seluruh sumber daya dan kepuasan pelanggan disini adalah para siswa dan orang tua siswa. Pengumpulan data salah satunya cara kotak saran yang dipasang didepan kantor guru selain menggunakan cara kotak saran pihak sekolah mempunyai rencana mengumpulkan dengan cara penyebaran angket, dimana angket ini berisi tentang bagaimana cara kerja para guru dan karyawan dalam pelayanannya ini masih sebuah wacana”.

⁸Hasil interview dengan Ibu Rosmian Lubanraja selaku guru IPA, Selasa 15 Juli 2014

⁹Hasil interview dengan Bapak Subintoro.

Menurut analisis penulis, kepuasan pelanggan (pengguna jasa) merupakan salah satu tujuan penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 yang harus selalu dipantau oleh seluruh unit lembaga. Untuk itu data analisis ini salah satunya dengan cara kotak saran dimana para siswa bisa menyampaikan pendapatnya tentang pelayanan yang diberikan oleh guru dan karyawan tanpa harus mengutarakan langsung kepada orang yang dituju, dan ini sangat penting guna sebagai tolak ukur kinerja seluruh guru dan karyawan kemudian ditingkatkan pelayanannya.

Ukuran kinerja itu sendiri terlihat dari kompetensiguru dalam keahlian, ketrampilan dalam mengajar, dan rasa tanggung jawab menjalankan amanah, profesi dan tanggung jawab moral. Semua itu akan terlihat dari kepatuhan royalitas dalam menjalankan tugas keguruannya didalam kelas dan tugas kependidikannya di luar kelas, dan diikuti pula rasa tanggung jawabnya mempersiapkan segala perlengkapan pengajaran sebelum memulai proses pembelajaran. Selain itu juga guru sudah mempertimbangkan metode yang akan digunakan termasuk alat media pendidikan dan alat penilaian apa yang akan digunakan dalam pelaksanaan evaluasi.

Realisasi konsep tersebut diatas diwujudkan menjadi dokumen mutu organisasi. Proses penyusunan dokumen organisasi sebagai tanda penerapan ISO 9001:2008, dimulai dengan kebijakan mutu, prosedur mutu, dan intruksi kerja. Kebijakan mutu berisi tujuan organisasi yang mencakup

komitmen pelibatan untuk memenuhi persyaratan dan terus menerus memperbaiki keefektifan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008, menyediakan kerangka kerja untuk menetapkan dan meninjau sasaran mutu, dikomunikasikan dan difahami dalam organisasi dan ditinjau agar kuran kinerja itu sendiri terlihat terus menerus sesuai dengan tuntutan pelanggan. Pedoman mutu merupakan pernyataan kebijakan mutu kepada karyawan dan pelanggan yang ada maupun yang potensial.

Menurut Bapak Kusanto, selaku ketua dari tim ISO di SMP Negeri 5 Surabaya mengatakan bahwa penentuan dokumentasi ada 4 level, yaitu:

- a. Manual mutu yaitu dokumen sistem manajemen mutu yang menggambarkan kegiatan lembaga secara umum dalam penerapannya memenuhi persyaratan sistem manajemen mutu, termasuk kebijakan mutu dan sasaran mutu yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah.
- b. Prosedur mutu merupakan dokumen sistem manajemen mutu yang menjelaskan langkah-langkah kegiatan yang harus dilakukan dalam suatu proses tertentu yang terkait dengan penerapan sistem manajemen mutu di SMP Negeri 5 Surabaya.
- c. Intruksi kerja yaitu dokumen sistem manajemen mutu yang sifatnya untuk memberikan petunjuk pada pengoperasian suatu proses kerja yang harus dilakukan oleh kepala sekolah atau orang tertentu yang fungsi tugasnya dapat mempengaruhi kegiatan sistem manajemen mutu di SMP Negeri 5 Surabaya. Intruksi kerja pada umumnya dibuat

untuk menghindari atau mengurangi potensi kesalahan terhadap suatu pekerjaan.

- d. Rekaman mutu yaitu bukti kerja (*evidence*) yang merupakan bagian dari dokumen sistem manajemen mutu. Rekaman ini berupa arsip surat menyurat, formulir-formulir isian, daftar periksa, hasil uji coba dan test, laporan kegiatan pembelajaran dan lain sebagainya yang harus diatur dan dikendalikan secara tersendiri.

Dengan adanya ini dokumentasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dalam pendokumentasian harus tertulis dengan jelas dan dapat dimengerti dengan mudah oleh setiap orang yang memerlukannya. Tanpa adanya dokumen yang teratur dan rapi, penerapan sistem manajemen mutu tidak dapat dilaksanakan dengan baik dan tidak dapat dijamin konsistensinya.

5) Evaluasi kerja merupakan dasar penerapan

Evaluasi kerja adalah untuk mengetahui tercapai tidaknya kinerja guru. Adapun evaluasi kerja yang dijalankan oleh SMP Negeri 5 Surabaya menurut hasil wawancara dengan Bapak Sisminarto adalah:¹⁰

Mengkomunikasikan kepada seluruh guru dan karyawan terhadap pentingnya memenuhi persyaratan pelanggan dan mengadakan peninjauan, yaitu melalui rapat yang diadakan setiap satu semester sekali atau akhir bulan sesuai dari kebutuhannya. Agar rapat tersebut berjalan secara efektif dan dikarenakan banyaknya jumlah guru dan karyawan maka rapat tersebut hanya dihadiri oleh kaur-kaur dan tim ISO, kemudian kaur-kaur bertugas untuk menyampaikan kepada seluruh guru dan karyawan mengenai hasil rapat

¹⁰Hasil interview dengan kepala sekolah SMP Negeri 5 Surabaya Selasa 15 Juli 2014

tersebut. Rapat ini membahas apakah program yang dijalankan sesuai dengan prosedur yang telah disepakati sebelumnya.

Dari sini dapat kita ketahui secara rinci bahwa penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 5 Surabaya sudah berjalan maksimal. Terbukti dengan adanya persyaratan-persyaratan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 yaitu dokumen yang baik, program kerja yang berkesinambungan, pemantauan dan pengendalian mutu, yang secara otomatis dapat meningkatkan mutu SMP Negeri 5 Surabaya. Dengan demikian bahwa penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 berarti melakukan pengaturan berbagai aktifitas dalam suatu lembaga dan menerapkannya. Kerja sama yang baik, pemantauan dan pengendalian mutu merupakan hal penting yang harus dilakukan oleh seluruh pihak yang terkait agar penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 sesuai dengan target atau sasaran yang ditentukan. Pada proses selanjutnya guru mampu menumbuhkan kembangkan kreatifitas dan meningkatkan kinerjanya. Sebagaimana yang kita ketahui bahwa guru yang berkualitas merupakan salah satu persyaratan untuk menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008. Bagaimanapun bagusnya program pendidikan yang diagendakan tanpa diimbangi kualitas pengajaran, maka program tersebut tidak akan berhasil.

Keberhasilan guru dalam menjalankan tugasnya sangat dipengaruhi oleh kinerja guru. Dengan adanya standar sistem manajemen mutu ISO

9001:2008 mengharuskan guru bekerja dengan maksimal mungkin dalam mencapai target, karena lembaga yang menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 mempunyai target-target tertentu dalam meningkatkan kualitas mutunya, dan dalam hal tersebut harus terlaksana jika masih ingin mendapatkan sertifikat sistem manajemen mutu ISO 9001:2008, karena sertifikat akan dicabut jika dalam waktu tertentu target yang ditetapkan tidak terlaksana.

3. Faktor pendukung dan penghambat peningkatan kinerja guru melalui penerapan ISO 9001:2008 di SMP Negeri 5 Surabaya

Faktor pendukung peningkatan kinerja guru melalui penerapan ISO 9001:2008 di SMP Negeri 5 Surabaya antara lain:(1) guru mata pelajaran umum yang berkompetensi, (2)Melibatkan semua sumber daya manusia (kaur-kaur koordinator bidang guru dan staf karyawan) yang ada disekolah dengan dibantu oleh tim khusus ISO yang mana masing-masing bagian menjalankan tugasnya agar memberikan kepuasan pada pelanggan, dan (3) memiliki sumber daya yang kompak, cerdas dan dinamis.

Sedangkan faktor penghambat peningkatan kinerja guru melalui penerapan ISO 9001:2008 di SMP Negeri 5 berdasarkan dari hasil wawancara Bapak Subintoro selaku wakil kepala sekolah, diantaranya: (1) komunikasi kurang berjalan efektif, dan (2) minimnya kesadaran terhadap kedisiplinan waktu, rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, misalnya tidak

masuk karena izin dengan waktu yang cukup lama, sehingga diberlakukannya hukuman bagi yang melanggar.

C. Analisis Data

Untuk menunjang dalam kegiatan penyajian data dari hasil penelitian mengenai strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui penerapan ISO 9001:2008 di SMP Negeri 5 Surabaya dalam dunia pendidikan yang diterapkan untuk mewujudkan mutu pendidikan yang baik.

Adapun penyajian datanya akan disajikan menjadi 3 yaitu data tentang bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 5 Surabaya, data tentang bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui penerapan ISO 9001:2008 di SMP Negeri 5 Surabaya, serta data tentang faktor pendukung dan penghambat peningkatan kinerja guru melalui penerapan ISO 9001:2008 di SMP Negeri 5 Surabaya.

1. Strategi Umum Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Negeri 5 Surabaya.

Upaya yang dilakukan pemimpin untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja pegawai pada dasarnya merupakan suatu kebutuhan organisasi yang tidak pernah berakhir. Seperti halnya yang dilakukan oleh kepala sekolah, sebagai pemimpin hendaknya selalu memperhatikan bawahannya (guru) baik secara material maupun mental. Dengan perhatian kepada bawahannya, diharapkan produktifitas dan kinerja guru akan

meningkat. Hal ini akan membuat tercapainya tujuan bersama. Kepala sekolah perlu juga mengadakan berbagai macam kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalitas guru, seperti halnya yang dikemukakan oleh E. Mulyasa dalam bukunya *Manajemen Berbasis Sekolah*, Konsep Strategi Implementasi menyebutkan yaitu pembinaan disiplin, pembangkitan motivasi, pelatihan, reward.

Menurut kepala sekolah SMP Negeri 5 Surabaya mengatakan bahwa, untuk meningkatkan kinerja guru SMP Negeri 5 Surabaya dengan menggunakan empat strategi yakni: (1) Disiplin, (2) Training dan workshop, (3) Reward, dan (4) Monitoring. Dari keempat strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 5 Surabaya peneliti memberikan kesimpulan bahwa strategi sudah dilakukan dengan maksimal hal ini dikarenakan mempunyai kesamaan dengan teori.

2. Strategi Khusus Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru melalui penerapan ISO 9001:2008

Menurut Ibrahim Bafadal dalam bukunya *Peningkatan Profesional Guru Sekolah Dasar*, kepala sekolah berkewajiban untuk mengelolah sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk menerapkan sistem manajemen mutu agar dapat berjalan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan bersama. Dalam persyaratan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dimulai dari pemberdayaan

mereka diantaranya: rekrutmen, seleksi tenaga, pelatihan dan pengembangan, kompensasi.

Sedangkan strategi penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 5 Surabaya yang dilakukan kepala sekolah mencakup lima hal pokok. Pertama, kepala sekolah mengadakan pelatihan-pelatihan yang berkelanjutan kepada seluruh guru. Kedua, semua unsur guru menjalankan komitmen-komitmen kepala sekolah. Ketiga, kepala sekolah memberikan penghargaan kepada guru-guru yang berprestasi. Keempat, melakukan analisis pengukuran dan peningkatan kinerja guru dan kepuasan pelanggan. Kelima, mengadakan evaluasi kerja yang pada proses selanjutnya guru mampu menumbuh kembangkan kreatifitas dan meningkatkan kinerjanya.

Dari penjelasan tersebut peneliti memberikan tanggapan bahwa ada beberapa kesamaan dengan teori yang dilakukan kepala sekolah meskipun ada beberapa yang tidak sama dengan teori. Dan strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP Negeri 5 Surabaya tersebut berjalan efektif sesuai dengan apa yang menjadi tujuan.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Meningkatkan Kinerja Guru melalui penerapan ISO 9001:2008

Faktor pendukung keberhasilan peningkatan kinerja guru melalui penerapan ISO 9001:2008 adalah (1) guru mata pelajaran umum yang berkompetensi, (2) keterlibatan semua sumber daya manusia (kaur-kaur

koordinator bidang guru dan staf karyawan) yang ada disekolah dengan dibantu oleh tim khusus ISO yang mana masing-masing bagian menjalankan tugasnya agar memberikan kepuasan pada pelanggan, dan (3) sumber daya manusia yang kompak, cerdas, dan dinamis. Sedangkan faktor penghambatnya diantaranya: (1) komunikasi kurang berjalan efektif, dan (2)minimnya kesadaran terhadap kedisiplinan waktu, rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan