

**UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENGATASI GURU *MISMATCH*
MELALUI PELATIHAN DAN PENDIDIKAN (*JOB TRAINING*) DI
MADRASAH ALIYAH NAHDLATUL ULAMA' NURUSSALAM
BESITO GEBOG KUDUS**

SKRIPSI

Diajukan kepada

Institute agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Untuk memenuhi salah satu persyaratan

Dalam menyelesaikan program strata satu (S1)



PERPUSTAKAAN IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA	
No. KLAS T. 2011 038 KI	No. REG : T. 2011/K1/038
	ASAL / BUKU :
	TANGGAL :

Oleh:

Siswanto

NIM: D03206036

FAKULTAS TARBIYAH

JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA

JULI 2011

8439407-5953789

ABSTRAK

Skripsi oleh Siswanto, 2011, Judul: *Upaya Kepala sekolah dalam mengatasi Mismatch melalui pendidikan dan pelatihan (job Training) di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam Besito Gebog Kudus*. Dengan dosen pembimbing Dra. Husniayatus Salamah Z, M.Ag,

Kualitas dan mutu lulusan peserta didik sangat ditentukan oleh guru-guru dan pendidik. Jika guru dan pendidik tidak profesional maka dikhawatirkan kualitas peserta didik kurang mampu bersaing di masyarakat. Oleh karena itu pada penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui faktor penyebab terjadinya guru *mismatch* dan bagaimana upaya kepala sekolah dalam menyelesaikan masalah di atas melalui *job training*. Penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam Besito Gebog Kudus.

Masalah guru *mismatch* sering terjadi di sekolah-sekolah swasta. Guru *mismatch* merupakan guru yang mengajar peserta didik dalam materi tertentu tapi materi yang disampaikan tidak sesuai dengan ijazah terakhir yang dia miliki. Dalam kata lain guru *mismatch* merupakan guru yang tidak profesional. Hal ini terjadi dikarenakan bebrapa factor, namun di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam ini factor penyebab utamanya adalah kebijakan kepala sekolah yang masih tetap ingin mempertahankan guru-guru *mismatch*, di samping itu juga keminimalisasian keuangan sehingga pengadaan guru-guru yang kompeten kurang bisa terealisasi.

Sesuai dengan hasil penelitian, 40% guru di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' adalah guru *mismatch* sedangkan guru yang memiliki ijazah terakhir hanya sampai SMA/MA sebanyak 5%. Karena kepala sekolah di madrasah ini memiliki kebijakan-kebijakan yang bisa dipertanggungjawabkan, masalah tersebut tidak begitu mempengaruhi kualitas lulusan dari madrasah ini. Terlihat dari 5 tahun terakhir yang menunjukkan bahwa peserta didik selalu lulus 100% dalam melaksanakan UNAS.

Upaya Kepala sekolah sangat menentukan untuk mengatasi masalah tersebut dalam pengambilan keputusan dan kebijakan. Guru *mismatch* di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam ini, masih dipertahankan karena kepala sekolah ingin mengembangkan potensi guru-guru *mismatch* melalui pemberian pengarahan dan terus tetap memotivasi para guru agar tetap semangat dan terus mengembangkan potensi dirinya. Metode yang digunakan oleh kepala sekolah adalah metode *job training* yang meliputi dua metode yaitu metode *on the job side* yang berupa pembekalan (pengarahan), rotasi jabatan dan penugasan sementara. Hal ini sesuai dengan peran kepala sekolah sebagai seorang manajerial dan sebagai seorang pemimpin. Sedangkan metode yang kedua adalah metode *off the job side* yang berupa pemberian pelatihan, workshop di luar sekolah baik yang diselenggarakan oleh pihak sekolah sendiri maupun yang diselenggarakan oleh pemerintah.

pendidikan, khususnya dalam kurikulum dan peningkatan sumber daya manusia yang dihasilkan dari upaya pendidikan yang selalu bermuara pada faktor guru. Hal ini menunjukkan bahwa betapa eksisnya peran guru dalam dunia pendidikan.

Masyarakat atau orang tua pun kadang-kadang mencemooh dan menuding guru tidak kompeten, tidak berkualitas dan sebagainya, manakala putra/putrinya tidak bisa menyelesaikan persoalan yang dihadapinya atau memiliki kemampuan tidak sesuai dengan keinginanya.

Sikap dan perilaku masyarakat tersebut memang bukan tanpa alasan. Karena memang ada sebagian kecil pribadi guru yang melanggar/menyimpang dari kode etiknya. Dengan adanya sikap dari masyarakat yang sedemikian itu menunjukkan bahwa memang guru seyogyanya menjadi panutan bagi masyarakat disekitarnya. Rendahnya pengakuan dari masyarakat terhadap profesi guru disebabkan oleh beberapa faktor berikut:¹

1. Adanya pandangan sebagian masyarakat, bahwa siapapun dapat menjadi guru asalkan berpengetahuan.
2. Kekurangan guru di daerah terpencil, memberikan peluang untuk mengangkat seseorang yang tidak mempunyai keahlian untuk menjadi guru.
3. Banyak guru yang belum menghargai profesinya, apalagi berusaha mengembangkan profesinya itu, perasaan rendah diri karena menjadi guru,

¹ Uzer Moch. 1995. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, h 67

menyalahgunakan profesi untuk kepuasan dan kepentingan pribadi, sehingga wibawa guru semakin merosot.

Supriadi menjelaskan bahwa untuk menjadi seorang guru yang profesional dituntut untuk memiliki lima hal yaitu²: (1) Guru mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya, (2) Guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarnya kepada siswa, (3) Guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai cara evaluasi, (4) Guru mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalamannya, (5) Guru seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.

Profesionalisme guru tersebut tidak lahir secara alamiah, ia membutuhkan pendidikan dan pelatihan yang khusus yang sering disebut dengan *job training*, memerlukan waktu yang relatif panjang sehingga terbentuk tenaga profesional. Jadi harus ada program yang dirancang khusus dengan target-target khusus juga ke arah pembentukan tenaga profesional, yang mana hal tersebut bukan hanya tanggung jawab guru semata, akan tetapi juga tanggung jawab instansi terkait terutama kepala sekolah sebagai pemegang puncak pimpinan dalam instansi pendidikan. Oleh sebab itu, keprofesionalan seorang guru perlu ditingkatkan, sebab dialah yang terlibat secara langsung dalam kegiatan belajar mengajar.

² Supriadi, D. 1998. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Jakarta: Depdikbud.

Profesionalisme guru dalam proses belajar mengajar dipengaruhi oleh beberapa faktor. Di antara faktor-faktor tersebut antara lain adalah adanya pembinaan dan pengawasan dari kepala sekolah. Menurut M. Ngalim Purwanto, supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.³

Supervisi disini maksudnya berupa dorongan, bimbingan dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru dalam mengajar, seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembahasan-pembahasan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pelajaran dan metode mengajar yang lebih baik, cara-cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses pengajaran dan sebagainya.

Di sekolah yang akan penulis teliti yaitu Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam Besito, Gebog, Kudus ada sebagian guru yang tidak kompeten dalam bidang mengajar artinya guru mengajar tidak sesuai dengan keahlian yang dikuasai sebagai contoh: Bpk. KA, S.Ag pendidikan S-1 PAI tapi beliau mengajar Pkn dan Sosiologi dan lagi Bpk. Drs. NH, S.PdI, dengan pendidikan S-1 PAI beliau mengajar Bahasa Jawa serta Bpk. AM, SPd dengan pendidikan S-1 PAI beliau mengajar Bahasa Indonesia dan masih banyak lagi

³ Purwanto Ngalim. 1987. *Administrasi dan Supervise Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, h 76

E. DEFINISI KONSEPTUAL

Untuk menghindari terjadinya kesalah pahaman dan penyimpangan makna yang timbul dalam penelitian ini, maka perlu kiranya penulis menjelaskan judul diatas sebagai berikut:

1. Upaya kepala sekolah

Upaya adalah usaha, ikhtiar untuk mencapai maksud tertentu⁴. Yang dimaksud upaya dalam penelitian ini adalah upaya kepala sekolah dalam mengatasi mismatch guru melalui pendidikan dan pelatihan *job training* di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam Besito, Gebog, Kudus.

Dalam hal ini upaya kepala sekolah yang dilakukan meliputi pembekalan (kepala sekolah memberikan bimbingan kepada guru tentang pendidikan dan pengajaran), penugasan sementara (guru memegang mata pelajaran yang tidak sesuai dengan ijazahnya hanya bersifat sementara tidak berlanjut dalam waktu yang lama) dan memberikan pelatihan yang berbentuk workshop dan seminar yang dilakukan di luar pekerjaan atau sekolah.

Kepala sekolah adalah orang yang secara struktural bertanggung jawab dalam pengendalian mutu pendidikan⁵. Kepala sekolah pada Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam mempunyai peran antara lain : sebagai

⁴ Fajri El Zul, Aprilia Ratu. 2000. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Jakarta: Difa Puplicier, h 482

⁵ Sanjaya Wina. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standart Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana Pernada Media, h 6

kebiasaan berfikir dan bertindak, keterampilan, pengetahuan, sikap serta pengertian yang tepat untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya dalam mengajar (mentransfer ilmu yang dimilikinya kepada peserta didik).

F. Metode Penelitian

Metode penelitian adalah suatu teknik, cara dan alat yang dipergunakan untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan dengan menggunakan metode ilmiah⁶.

Adapun metode dalam penelitian ini meliputi:

1. Jenis penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan melihat secara langsung di lapangan yaitu mengenai metode, upaya kepala sekolah mengatasi guru mismatch melalui pelatihan dan pendidikan (*job training*) di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' NURUSSALAM Besito, Gebog, Kudus. Bogdan dan Biklen mengemukakan bahwa penelitian kualitatif adalah⁷ :

⁶ Hadi Sutrisno. 1987. *Metode Reseachr*. Yogyakarta: Andi Offset, h 1-4

⁷ Bogdan, Robert C. and Sari Knopp Biklen, 1989. *Qualitative Research For Education An Introduction To Theory And Methods*. Boston London Sydney Toronto: Allyn and Bacon, Inc.h 34

Informan penelitian adalah orang yang memberikan informasi dan data-data terkait penelitian dimana penelitian ini sedang dilakukan. Dalam hal ini yang menjadi informan adalah kepala sekolah, dan dewan guru serta siswa Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam Besito, Gebog, Kudus.

4. Teknik Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu prosedur yang digunakan untuk mendapatkan data-data secara utuh, obyektif dan dapat dipertanggung jawabkan.

Ada baiknya penulis kemukakan pengertian dari beberapa metode yang digunakan dalam penelitian ini.

a. Observasi (pengamatan)

Secara etimologi berarti pengamatan, peninjauan, dan mengamati dengan teliti. Secara psikologi disebut sebagai pengamatan yang meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu obyek dengan menggunakan seluruh alat indra⁸. Observasi ini dapat dilakukan dengan dua cara atau disebut dengan dua jenis yaitu observasi non sistematis (tidak menggunakan instrumen) dan observasi sistematis dengan menggunakan pedoman sebagai *instrument*.

⁸ Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur penelitian suatu pendekatan prakti*. Yogyakarta : Rineka Cipta. H 146.

Peneliti memanfaatkan metode ini (observasi) dalam rangka menjaring data berupa KBM, apa saja yang sudah kepala sekolah lakukan untuk mengatasi guru *mismatch* di sekolah, dan upaya apa saja yang akan kepala sekolah lakukan untuk mengatasi masalah tersebut dilembaga yang ia pimpin yang meliputi tampilan data bergerak serta keadaan sarana dan prasarana pendidikan yang termasuk tampilan data diam. Dalam penelitian ini penulis menjadi pengamat berperan serta secara penuh, karena menjadi anggota kelompok yang diamatinya. “dengan demikian ia dapat memperoleh informasi apa saja yang dibutuhkannya, termasuk yang dirahasiakannya sekalipun”⁹.

b. Interview

Interview yang sering disebut dengan wawancara atau kuisisioner lisan adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (*interview*) untuk memperoleh informasi dari wawancara¹⁰. Menurut pelaksanaannya *interview* dibedakan menjadi *interview* bebas (*inguided interview*), *interview* terpimpin (*guided interview*) dan *interview* bebas terpimpin yaitu kombinasi dari dua diatas maksudnya pewawancara membawa

⁹ Moleong, Lexy J. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. hlm 127

¹⁰ Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur penelitian suatu pendekatan prakti*. Yogyakarta : Rineka Cipta. H 104

course of collecting and reflecting on the data in a qualitative study “¹³.

Tegasnya semua teknik yang digunakan adalah untuk menjangkau sebanyak mungkin informasi yang diperlukan. Sementara penggunaan sampling hanya dilakukan pada situasi subyek/informan dan waktu.

Terdapat dua dimensi rekaman data yaitu fidelitas dan struktur, fidelitas mengandung pengertian (arti) sejauh mana penyajian bukti nyata dari lapangan disajikan seperti : rekaman audio atau video dan vedilitas kurang seperti catatan lapangan. Sedangkan struktur menjalankan bagaimana wawancara dan observasi dilakukan secara sistimatis dan terstruktur.

d. Dokumentasi

Pengumpulan data melalui metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal. atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku dan sebagainya¹⁴.

Metode ini penulis gunakan untuk mengetahui data tentang grafik, bagan, tabel, struktur organisasi dan sebagainya.

5. Teknik analisis data

¹³ Bogdan, Robert C. and Sari Knopp Biklen, 1989. *Qualitative Research For Education An Introduction To Theory And Methods*. Boston London Sydney Toronto: Allyn and Bacon, Inc. h 74

¹⁴ Hadari nawawi. 1985. *Metodologi Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, H 234

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan¹⁵. Proses analisis merupakan usaha untuk menentukan jawaban atas pertanyaan pada rumusan masalah. rumusan-rumusan dan pelajaran-pelajaran atau hal-hal yang kita peroleh dalam proyek penelitian¹⁶.

Analisis data disebut juga pengolahan data dan penafsiran data. Analisis data adalah rangkaian kegiatan penelaahan, pengelompokan, sistematisasi, penafsiran dan verifikasi data agar sebuah fenomena memiliki nilai sosial, akademis dan ilmiah¹⁷.

Pada tahapan ini peneliti melakukan proses penguraian data menurut bagian-bagiannya dan penelaahan bagian itu sendiri serta hubungan antar bagian-bagian untuk memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan. Menurut Robert C. Bogdan: “ *data analysis is the process of systematically searching and arranging the interview transcripts, fieldnotes and other materials that you accumulate to increase your own understanding of them and to enable you to present what you have discovered to others* “¹⁸
(analisis data proses penelitian yang sistematik dan penyusunan transkrip

¹⁵ Masri Nasrun, Sofian Hadi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES, H 263

¹⁶ Husein sayuti. 1989. *Pengantar Metodologi Riset*. Jakarta: Fajar Agung, H 69

¹⁷ Imam suprayogo, tobroni. 2003. *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*. Bandung: Remaja Rosdakarya, H 191

¹⁸ Bogdan, Robert C. and Sari Knopp Biklen, 1989. *Qualitative Research For Education An Introduction To Theory And Methods*. Boston London Sydney Toronto: Allyn and Bacon, Inc. h 145

- b. *Data Reduction (Reduksi data)*, mereduksi data berarti merangkum, memfokuskan pada hal-hal yang benar-benar dibutuhkan sesuai dengan tema dalam penelitian yang dilakukan. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan analisis data yang sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh peneliti (sesuai dengan judul dan tema dalam penelitian).
- c. *Data Display (Penyajian data)*, tahap ini dilakukan untuk mempermudah peneliti dalam memahami apa yang telah terjadi di objek penelitian sehingga peneliti bisa menentukan dan merencanakan kerja selanjutnya sesuai dengan hasil temuan dan yang telah dipahami. Karena data display ini bisa berbentuk bagan, uraian singkat, hubungan antar kategori dan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplay data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahaminya.
- d. *Conclusion Drawing/Verification*, penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Supaya dapat memperoleh data kredibilitas yang valid maka Lincom dan Guba merekomendasikan tujuh teknik yang perlu dilakukan oleh peneliti yaitu: *Prolongend engagement*, *Persistent observation*, *Trianggulation*, *Pear debriefing*, *Member check*, *Negative Case Analysis*, dan *Refencycal Adequacy Check*. Adapun dalam penelitian ini, peneliti dalam pemeriksaan keabsahan data hanya menggunakan cara Trianggulasi (*trianggulation*) karena cara ini dianggap peneliti paling sesuai dengan penelitian yang dilakukan dan cara ini merupakan cara yang paling mudah untuk dilakukan jika dibandingkan dengan cara atau metode yang lainnya.

Adapun yang dimaksud dengan trianggulasi (*trianggulation*) yaitu bahwa verifikasi dari penemuan dengan menggunakan berbagai sumber informasi dan berbagai metode pengumpulan data. Sedangkan trianggulasi yang digunakan dalam penelitian ini:

- a. *Trianggulasi* sumber data, dilakukan dengan cara:
 - 1) Membandingkan apa yang dikatakan secara pribadi,
 - 2) Membandingkan data hasil wawancara dengan isi dokumen terkait.
 - 3) Membandingkan apa yang dikatakan orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu.

Bab II: landasan teori, pada bab ini diuraikan secara detail tentang pembahasan yang terdiri dari tiga bab. Yang pertama tentang peran kepala sekolah dalam mengatasi guru *mismatch*. Kedua membahas pengertian guru *mismatch* dan ketiga prinsip-prinsip pelatihan dan pendidikan (*Job training*).

Bab III: penyajian dan analisis data, bab ini menjelaskan tentang laporan hasil penelitian. Pada bab ini terdiri dari tiga sub bab yang meliputi: sejarah berdirinya sekolah, visi dan misi sekolah, lokasi, sarana dan prasarana, struktur sekolah, tata tertib sekolah, keadaan siswa dan guru.

Bab IV: penutup, bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran hasil penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Visi Kepala Sekolah Dalam Upaya Mengatasi Guru *Mismatch*

Kepala sekolah sangat menentukan didalam keberhasilan suatu lembaga institusi pendidikan, termasuk guru didalam menjalankan tugasnya. Hal ini dapat dilihat sebagaimana peran kepala sekolah sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah Sebagai Pejabat Formal

Kepala Sekolah adalah seorang tenaga fungsional yang diberi tugas memimpin suatu sekolah tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid menerima pelajaran²¹. Berdasarkan rumusan diatas maka kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak dapat diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas kinerja dan pertimbangan tertentu seperti latar belakang pengalaman atau pendidikan, pangkat, usia, dan integritas. Memperhatikan keterangan diatas dapat dikatakan bahwa pada hakekatnya kepala sekolah adalah merupakan pejabat formal, sebab pengangkatannya harus melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas kinerja menurut peraturan yang berlaku secara system jabatan kepala sekolah

²¹ Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada. Hal 83

sebagai pemimpin formal dapat diuraikan melalui berbagai pendekatan, pengangkatan, pembina dan tanggung jawab.

- a. Pendekatan pengangkatan berdasarkan peraturan dan prosedur yang berlaku seorang kepala sekolah yang diangkat harus memenuhi kriteria yang tertera pada peraturan yang berlaku dan ditentukan oleh suatu unit yang bertanggung jawab dalam bidang sumber daya manusia (*human resources*). Dalam hal ini perlu ada kerja sama dengan unit-unit yang berkaitan dengan pengelolaan dan penyelenggaraan sekolah.
- b. Pendekatan pembinaan selama menduduki jabatan kepala sekolah, dalam rangka pembinaan kepada para kepala sekolah selaku pejabat formal.
- c. Pendekatan tugas dan tanggung jawab, sebagai seorang pejabat formal. Kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap atasan, terhadap sesama rekan kepala sekolah atau lingkungan terkait dan kepada bawahan.

Peran kepala sekolah sebagai pejabat formal, secara singkat dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Kedudukan sebagai pejabat formal, kepala sekolah diangkat dengan surat keputusan (SK) oleh atasan yang mempunyai kewenangan dalam pengangkatan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku.
- b. Sebagai pejabat formal memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas serta hak-hak dan sangsi yang perlu dilaksanakan dan dipatuhi.

Manajemen sebagai suatu proses, karena semua manajer bagaimanapun juga dengan ketangkasan dan ketrampilan khusus, mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan tersebut dapat didayagunakan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Kegiatan – kegiatan tersebut adalah:

- a. Merencanakan, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan.
- b. Mengorganisasikan, berarti bahwa kepala sekolah harus mampu menghimpun mengorganisasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber untuk mencapai tujuan.
- c. Memimpin, dalam arti kepala sekolah mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas- tugasnya yang essensial. Dengan menciptakan suasana yang tepat, kepala sekolah membantu sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang paling baik.
- d. Mengendalikan, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan, bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan di antara bagian-bagian yang ada dari sekolah tersebut, kepala sekolah harus memberikan petunjuk dan meluruskan.

Sumber daya suatu sekolah meliputi: dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan.

Untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, berarti bahwa kepala sekolah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus (*specific*). Tujuan akhir yang spesifik ini berbeda-beda antara organisasi yang satu dengan lainnya. Tujuan ini bersifat khusus dan unik, namun apapun tujuannya merupakan spesifik dari organisasi tertentu, manajemen adalah proses, melalui manajemen tersebut tujuan dapat dicapai.

Berdasarkan uraian tersebut, seorang manajer atau seorang kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan, organisasi dimana didalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang tepat untuk membina dan mengembangkan karir-karir sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Stoner ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu di laksanakan dalam suatu organisasi yaitu bahwa para manajer:

1. Bekerja dengan, dan melalui orang lain.
2. Bertanggung jawab dan mempertnggungjawabkan.
3. Dengan waktu dan sumber daya yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan.

4. Berfikir secara realistis dan konseptual.
5. Juru penengah
6. Adalah seorang politisi
7. Adalah seorang diplomat
8. Pengambil keputusan yang sulit²²

Kedelapan fungsi manejer yang dikemukakan oleh stoner tersebut tentu saja berlaku bagi setiap manajer dari organisasi apapun, termasuk kepala sekolah. Walaupun pada pelaksanaannya sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sumber daya manusia dan faktor lingkungan di mana sekolah itu berada. Oleh karena itu sekolah diharapkan memiliki kemampuan :

1. Bekerja dengan dan melalui orang lain (*work and through other people*)²³ .
Pengertian orang lain tidak hanya para warga sekolah melainkan juga atasan kepala sekolah, para kepala sekolah lain serta pihak-pihak yang perlu berhubungan dan bekerja sama.
2. Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan(*responsible and accountable*). Keberhasilan dan kegagalan bawahan adalah suatu pencerminan dari kegagalan dan keberhasilan pemimpin. Dengan demikian kepala sekolah bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahannya.

²² Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada. Hal 96

²³ Handoko,Hani T. 2001. *Manajemen Edsi 2*. Yogyakarta: BPEE,UGM. hal 43

3. Menghadapi berbagai persoalan (*managers balance competing goals and set priorities*), meskipun dengan waktu dan sumber yang terbatas. Dengan segala keterbatasan kepala sekolah harus dapat mengatur dan pemberian tugas secara tepat. Dapat menentukan skala prioritas dari berbagai kepentingan yang muncul.
4. Kepala sekolah berfikir secara analitik dan konsepsional (*must think analytically and conceptionally*). Fungsi ini menuntut setiap kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui suatu analisis kemudian menyelesaikan persoalan melalui suatu solusi yang *feasible*.
5. Kepala sekolah sebagai juruh penengah (*mediators*). Dalam lingkungan sekolah yang terdiri dari manusia yang memiliki berbagai latar belakang yang berbeda, sehingga apabila terjadi konflik, maka kepala sekolah harus mampu menjadi juru penengah.
6. Kepala Sekolah sebagai politisi (*politicians*). Sebagai seorang politisi, kepala sekolah harus selalu berusaha meningkatkan tujuan organisasi serta mengembangkan jauh kedepan. Kecakapan politis seorang kepala sekolah dapat berkembang jika :
 - a. Dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing – masing.
 - b. Terbentuknya aliansi/koalisi, seperti : organisasi, profesi, OSIS, dll.
 - c. Terciptanya kerja sama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.

7. Kepala sekolah adalah seorang diplomat. Sebagai diplomat pada berbagai acara pertemuan adalah wakil resmi dari sekolah yang dipimpinnya.
8. Kepala sekolah berfungsi sebagai pengambil keputusan yang sulit (*make diffi cult decisions*).

Setiap sekolah pasti mempunyai banyak persoalan kesulitan dana, persoalan guru, kepala sekolah diuntut untuk menyelesaikan berbagai persoalan tersebut. Karena ia memiliki mangesial skill yang sesuai dengan tuntutan di lingkungannya.

Direktorat Jenderal Pendidikan dasar dan menengah menetapkan tugas kepala sekolah sebagai manajer menetapkan tugas kepala sekolah sebagai manajer antara lain:

1. Menyusun perencanaan.
2. Mengorganisasikan kegiatan.
3. Mengarahkan kegiatan.
4. Mengkoordinasikan kegiatan.
5. Melaksanakan pengawasan.
6. Melakukan evaluasi terhadap kegiatan.
7. Menentukan kebijaksanaan.
8. Mengadakan rapat.
9. Mengambil keputusan.
10. Mengatur proses belajar mengajar.

11. Mengatur administrasi
12. Mengatur Organisasi Intra sekolah (OSIS)
13. Mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait²⁴.

3. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin akan dianalisis melalui beberapa pokok pikiran: definisi atau rumusan tentang kepemimpinan kepala sekolah yang mencakup :

- a. Konsep atau definisi menurut Koontz
- b. Konsep H.G Hicks dan C.R.Gullet keberhasilan kepala sekolah dan sekolah.

Definisi atau konsepsi tentang kepemimpinan kepala sekolah

Diantara pakar yang membicarakan masalah kepemimpinan Koontz, O'Donnel dan Weichrich di dalam bukunya yang berjudul *Management* cetakan ke – 7 dikemukakan: “*Leadership is generally defined simply as influence, the art or process of influencing people so that they will strive willingly toward achievement of group goals*” (Kepemimpinan secara umum merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha kearah tercapainya tujuan organisasi).

²⁴ Direktorat Sarana Pendidikan, Dit.Dasmen Depertemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1996-1997, *Petunjuk Administrasi Sekolah Menengah Umum* Jakarta: Proyek Pembinaan Sarana Pendidikan dan Hasil Belajar Tahab Akhir Nasional. hal 5

tanggung jawab diserahkan kepada masing – masing anggota kelompok / organisasi di mana tiap orang anggota kelompok dapat memberi sumbangan , sedangkan *status leader* yaitu seorang yang disertai tanggung jawab dan berdasarkan tanggung jawab itu diberi fasilitas untuk bertindak karena status²⁵.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin haruslah dalam praktek sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempratekkan delapan fungsi kepemimpinan :

- a. Dalam kehidupan sehari – hari kepala sekolah akan dihadapkan kepada sikap para guru, staf, dan para siswa yang mempunyai latar belakang kehidupan, kepentingan serta tingkat sosial sehingga tidak mustahil terjadi perselisian antar individu bahkan antar kelompok dan cara menghadapinya kepala sekolah harus bertindak adil, arif, bijaksana, dan tidak membedakan antara yang satu dengan yang lainnya.
- b. Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas, sehingga dapat meningkatkan semangat, rela berkorban dalam melaksanakan tugas masing – masing.
- c. Dalam mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana, sarana dan sebagainya, sehingga kepala sekolah bertanggung jawab untuk

²⁵ Suhertian, Piet A. dan Frans Mataheru, 1981. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional. hlm 10

memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan para guru, staf, siswa, dan orang tua siswa.

- d. Kepala sekolah berperan sebagai katalisator dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf, dan siswa dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan.
- e. Rasa aman merupakan salah satu kebutuhan setiap orang baik secara individu maupun kelompok, karena itu kepala sekolah harus menciptakan rasa aman dalam lingkungan sehingga para guru, staf, dan siswa dalam melaksanakan tugas dengan baik dan tentram.
- f. Seorang kepala sekolah selaku pemimpin akan menjadi pusat perhatian, karena itu penampilan kepala sekolah harus selalu dijaga integritasnya, selalu terpercaya, dihormati baik sikap maupun perbuatannya.
- g. Kepala sekolah pada hakikatnya adalah sumber semangat para guru, staf, dan siswa oleh sebab itu kepala sekolah harus membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para guru, staf, dan siswa sehingga mereka dapat memahami tujuan sekolah secara antusias dan bertanggung jawab.
- h. Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara individu maupun kelompok apabila kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi maka ia dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, oleh karena itu kepala sekolah harus menghargai apapun yang dihasilkan oleh para bawahan yang menjadi tanggung jawabnya.

4. Kepala Sekolah Sebagai Pendidik

Pada hakekatnya seorang kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola sekolah. Dengan demikian tugas pokoknya adalah mendidik . Mengingat jabatan kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan tentu tidak dapat dipisahkan dari peranan sekolah sebagai lembaga yang bertugas untuk mendidik generasi muda sehingga peranan kepala sekolah tidak dapat dipisahkan dari misi / tugas sekolah sebagai institusi pendidikan. Untuk itu maka perlu dipahami definisi pendidik. Pendidik adalah orang yang mendidik sedangkan mendidik dapat diartikan memberikan latihan (ajaran) mengenai akhlaq dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan, proses perbuatan, cara mendidik²⁶.

Sementara dalam undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional dalam Bab I pasal 1 ayat 6:

“Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru , dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan” (lembaran Negara R.I , 2003 : 3).

²⁶ Direktorat Sarana Pendidikan, Dit.Dasmen Depertemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1996-1997, *Petunjuk Administrasi Sekolah Menengah Umum* Jakarta: Proyek Pembinaan Sarana Pendidikan dan Hasil Belajar Tahab Akhir Nasional. hal 204

pendidik diarahkan, yang kedua yaitu bagaimana peranan sebagai pendidik itu dilaksanakan. Yang menjadi sasaran utama yaitu guru atau instruktur atau tenaga fungsional, tenaga administrasi, staf, dan para siswa, ketiga sasaran ini merupakan manusia yang memiliki unsur psikis dan fisik yang berbeda-beda antara manusia satu dengan yang lain. Hal ini terjadi karena kehidupan manusia senantiasa dikendalikan oleh faktor-faktor psikis dan kondisi fisik yang dimiliki.

Faktor psikis seperti pandangan hidup, sikap keinginan/harapan harga diri rasa puas dan sebagainya. Sedangkan yang merupakan faktor fisik seperti keadaan lahiriyah manusia yang bersifat jasmaniah yang diharapkan senantiasa dalam kondisi prima sehingga dapat mendukung secara maksimal dan serasi demi tercipta kondisi manusia yang harmonis antara pertumbuhan dan perkembangan serta kestabilan psikis dengan kondisi jasmani yang sehat dan produktif.

Dilatarbelakangi kondisi fisik dan psikis yang berbeda-beda maka keadaan masing-masing guru, staf, dan siswa sebagai kumpulan manusia berbeda-beda pula satu dengan lainnya atau bervariasi. Maksudnya setiap kelompok memiliki nuansa dan variasi walaupun variasi tersebut sangat kecil, betapapun demikian masing-masing kelompok guru, staf, dan siswa menuntut sikap arif dan teliti dari seorang kepala sekolah. Variabel perbedaan tersebut dapat diamati melalui berbagai fenomena seperti: tingkat kematangan, latar belakang pendidikan, latar belakang tingkat sosial budaya, motivasi, tingkat kesadaran bertanggung jawab dan sebagainya. Sebagai akibat adanya nuansa yang bervariasi dari masing masing

kelompok memaksa strategi pelaksanaan peranan kepala sekolah sebagai pendidik yang mencakup nilai-nilai mental, moral, fisik dan estetika tidak dapat dipaksakan begitu saja, sebaliknya memerlukan persuasif dan keteladanan.

Persuasif dalam arti kepala sekolah mampu meyakinkan melalui pendekatan secara halus, sehingga para guru, staf, dan siswa yakin akan benaran, merasa perlu dan menganggap penting nilai-nilai yang terkandung dalam aspek mental, moral, fisik, dan estetika didalam kehidupan seseorang atau kelompok.

Pendekatan ini bisa dilakukan mengingat peran kepala sekolah sebagai pendidik dapat mewakili kata hati mereka (bawahan). Teknik yang dilakukan secara persuasif ini dapat dilaksanakan secara individual ataupun kelompok.

Adapun keteladanan adalah hal yang dapat atau patut ditiru atau dicontoh dari seorang kepala sekolah melalui sikap, perbuatan dan perilaku, termasuk penampilan kerja dan penampilan fisik. Penampilan kerja dalam artian *performance* yaitu “*a summary measure of the quantity and quality of contributions made by an individuals or group of the production purposes of the work unit anf organization*”²⁷. (Schermerehorn, John, R.Etal, 1982 : 58)

Berdasarkan definisi tersebut penampilan kerja seorang kepala sekolah yang patut dan baik di contoh oleh para guru, staf, dan siswa dapat berupa sikap dan

²⁷ Steiner,A. George Dan Miner,B.John.1988. *Kebijakan dan Strategi Manajemen* Edisi kedua, Jakarta: Erlangga. hlm 58

sifat yang baik dan terpuji serta penampilan fisik yang baik dan prima. Diantara sikap dan sifat dan terpuji seta penampilan fisik seperti cara dan sikap berbicara, berkomunikasi, berpakaian bersih, rapi, serasi, sehat jasmani dan energik.

B. Pengertian Guru *mismatch*

Menurut kamus bahasa inggris, *mismatch* berarti ketidak sesuaian. Secara istilah dapat dikatakan guru *mismatch* berarti ketidaksesuaian kompetensi guru dengan beban mengajar yang diberikan kepada siswa. Guru *mismatch* dapat diartikan sebagai guru yang tidak professional atau guru yang tidak kompeten dalam bidangnya.

Menurut Moch Uzer,

Guru professional berarti orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal. Atau dengankata lain, guru professional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya dalam bidangnya.²⁸

Indonesia menetapkan standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007. Kompetensi guru meliputi empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Kompetensi pedagogik meliputi 10 kompetensi inti, kompetensi kepribadian meliputi 5 kompetensi inti, kompetensi sosial meliputi 4 kompetensi inti, dan kompetensi profesional meliputi 5 kompetensi inti.

²⁸ Uzer Moch. 1995. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. hlm 15

Seluruh kompetensi inti guru harus terintegrasi pada penampilan dirinya yang terintegrasi dengan lingkungan internal maupun lingkungan eksternal sekolah yang meliputi ruang lingkup lingkungan eksternal, lingkungan lembaga pendidikan atau pada ruang lingkup sekolah, ruang lingkup dirinya, dan pada ruang lingkup kelas. Daya adaptasi guru pada keempat ruang lingkup di atas sangat bergantung pada seberapa kuat daya belajarnya sehingga meningkatkan daya adaptasinya melalui penguasaan ilmu pengetahuan dan keterampilan terbaik dalam melaksanakan tugas profesi sebagai pendidikan, pengajar, dan pelatih.

C. Prinsip-prinsip Pendidikan dan pelatihan (*job training*)

Job training dalam penelitian ini dibatasi adalah pendidikan dan pelatihan bagi guru untuk meningkatkan mutu (kompetensi) guru. Oleh karena itu, lebih jelasnya kita perhatikan uraian lengkap dari peneliti tentang hal tersebut.

1. Pengertian Pendidikan Dan Pelatihan (*job training*)

Pendidikan dimaksudkan untuk membina kemampuan atau mengembangkan kemampuan berfikir para guru, meningkatkan kemampuan mengeluarkan gagasan-gagasan para guru sehingga mereka dapat menunaikan tugas kewajibannya dengan sebaik-baiknya²⁹. Sedangkan menurut Susilo Martoyo³⁰, pendidikan adalah proses pengembangan sumber daya manusia.

²⁹ Widjaja, A.W.1995. *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada. hlm 75

³⁰ Martoyo, Susilo. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE hlm 56

Pelatihan lebih mengembangkan keterampilan teknis sehingga guru dapat menjalankan pekerjaan sebaik-baiknya. Latihan berhubungan langsung dengan pengajaran tugas pekerjaan³¹.

Pengertian pelatihan menurut Wursanto³² adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh manajemen keguruan dalam rangka meningkatkan pengetahuan, kecakapan, keterampilan, keahlian dan mental para guru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah proses memberi bantuan kepada guru agar memiliki efektivitas dalam pekerjaannya yang sekarang maupun di kemudian hari, dengan jalan mengembangkan pada dirinya kebiasaan berfikir dan bertindak, keterampilan, pengetahuan, sikap serta pengertian yang tepat untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

2. Tahap-tahap Pendidikan Dan Pelatihan (*job training*)

Menurut Barnardin dan Russell dalam Sulistiyani³³, menyatakan bahwa program pelatihan mempunyai tiga tahap aktivitas yang mencakup :

- a. Penilaian kebutuhan pelatihan, yang tujuannya adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan.

³¹ Widjaja, A.W.1995. *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada. hlm 75

³² Wursanto. 1989. *Manajemen Kepegawaian*. Yogyakarta : Kanisius hlm 60

³³ Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu. hlm 178

- b. Pengembangan program pelatihan (*development*), bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan.
- c. Evaluasi program pelatihan (*evaluation*), mempunyai tujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Siagan³⁴ bahwa ada langkah-langkah atau tahap-tahap yang perlu ditempuh dalam pelatihan. Langkah-langkah tersebut, yaitu :

- a. Penentuan Kebutuhan

Analisis kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal, yaitu masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.

- b. Penentuan Sasaran

Sasaran yang ingin dicapai itu dapat bersifat teknis akan tetapi dapat pula menyangkut berperilaku. Atau mungkin juga kedua-duanya. Berbagai sasaran harus dinyatakan sejelas dan sekongkret mungkin, baik bagi para pelatih maupun para peserta.

- c. Penetapan Isi Program

Sifat suatu program pelatihan ditentukan paling sedikit oleh dua faktor, yaitu hasil analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai.

³⁴ Siagan, Sondang P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara. hlm 185-186

Teori pendidikan dan pelatihan faktor yang mempengaruhi proses pendidikan dan pelatihan dibedakan menjadi dua yaitu perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*hardware*)³⁵.

Perangkat lunak dalam proses pendidikan dan pelatihan ini mencakup kurikulum, organisasi pendidikan dan pelatihan, peraturan-peraturan, metode belajar mengajar dan tenaga pengajar atau pelatih itu sendiri. Sedangkan perangkat keras yang juga besar pengaruhnya terhadap proses pendidikan dan pelatihan adalah fasilitas-fasilitas yang mencakup gedung, buku-buku referensi, alat bantu pendidikan, dan sebagainya.

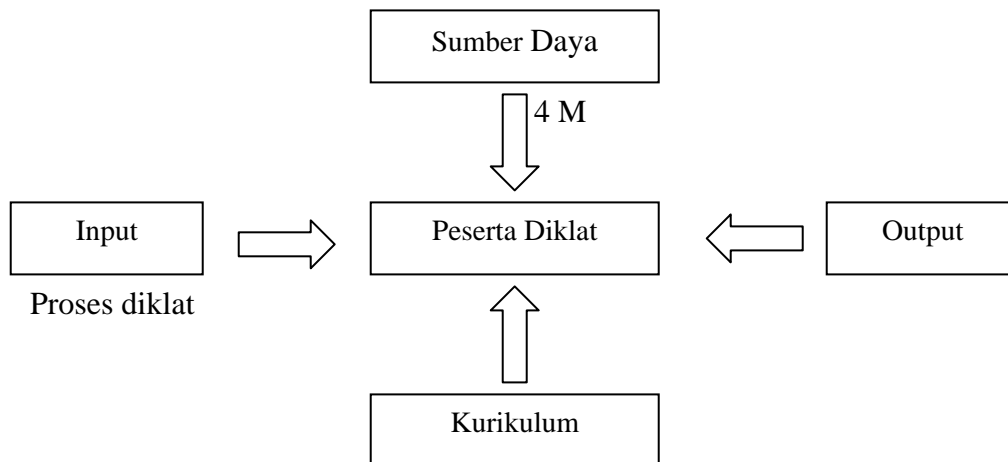
Pendekatan lain mengatakan bahwa faktor fasilitas, tenaga pengajar atau pelatih, alat bantu pendidikan dan pelatihan atau peraga, metode belajar mengajar itu digolongkan menjadi sumber daya yang terdiri dari 4M (*man, maney, materiil, dan methods*).

Sedangkan kurikulum itu merupakan faktor tersendiri yang sangat besar pengaruhnya terhadap proses pendidikan dan pelatihan. Di dalam manajemen sumber daya (4M dimasukkan dalam input, sehingga hanya ada 3 unsur, yakni input, proses dan output).

Menurut Soekidjo³⁶, secara skematis proses pendidikan dan pelatihan yang telah diuraikan di atas dapat digambarkan sebagai berikut :

³⁵ Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta. Hlm 31-32

³⁶ Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta. Hlm 32



Gambar 2 : Proses pendidikan dan pelatihan (*job training*) bagi guru

4. Metode Pendidikan Dan Pelatihan (*job training*) bagi guru

Metode pendidikan dan pelatihan merupakan suatu cara sistematis yang dapat memberikan deskripsi secara luas serta dapat mengkondisikan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan aspek kognitif, afektif dan psikomotorik tenaga kerja terhadap tugas dan pekerjaannya³⁷. Metode pendidikan dan pelatihan merupakan pendekatan terhadap cara penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

Menurut Soekidjo³⁸, pada garis besarnya dibedakan ada dua macam metode yang digunakan dalam pendidikan dan pelatihan guru, yaitu :

³⁷ Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara. Hlm 214

³⁸ Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta. hlm. 37

a. Metode *On The Job Site* (di dalam pekerjaan)

Pelatihan ini berbentuk penugasan guru-guru baru pada guru yang telah berpengalaman (senior). Hal ini berarti guru baru, itu minta kepada para guru yang sudah berpengalaman untuk membimbing atau mengajarkan pekerjaan yang baik kepada para guru baru.

Menurut T. Hani Handoko³⁹, metode “*on-the-job site*” merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Latihan dengan menggunakan metode ini dilakukan di tempat kerja. Guru dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya guru lain). Metode latihan ini dirasa lebih ekonomis karena guru langsung dilibatkan pada pekerjaan, bukan hanya simulasi sehingga tidak memerlukan waktu khusus.

Metode-metode yang biasa digunakan dalam praktik adalah sebagai berikut :

- 1) Pembekalan (*Coaching*) yaitu: Pimpinan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka. Pembekalan ini dianggap paling cocok karena memiliki keuntungan yang berupa interaksi antara pelatih dan peserta latihan.
- 2) Rotasi Jabatan yaitu: Pemandahan pegawai melalui jabatan yang bermacam-macam dan berbeda-beda.

³⁹ Hani, T. Handoko. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE. Hlm 112

- 3) Penugasan Sementara yaitu: di mana bawahan ditempatkan pada posisi manajemen tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan.
- 4) Magang (*Apprenticeship training*) yaitu: pegawai baru dimagangkan pada seorang yang ahli dalam bidang tertentu. Para magang bekerja dan berlatih di bawah pengawasan langsung ahli tersebut. Biasanya metode ini digunakan untuk jenis pekerjaan yang memerlukan skill tinggi.

Penyelenggaraan *on the job Site* mempunyai keuntungan dan kelemahan yang perlu mendapatkan perhatian dari organisasi. Menurut Moenir⁴⁰, keuntungannya adalah :

- 1) Biaya dapat ditekan serendah mungkin. Karena tidak perlu mengeluarkan biaya sewa tempat dan peralatan yang digunakan.
- 2) Tidak diperlukan masa penyesuaian atau pengenalan terhadap pengajar, teman maupun lingkungan.
- 3) Telah terjalin komunikasi yang baik antar peserta dan pengajar sehingga dapat dijamin adanya kelancaran program pelatihan.

Kelemahannya adalah :

- 1) Tidak mudah memperoleh pengajar dari dalam karena adanya keterbatasan kemampuan atau waktu.
- 2) Jumlah peserta harus memenuhi rasio yang menguntungkan.

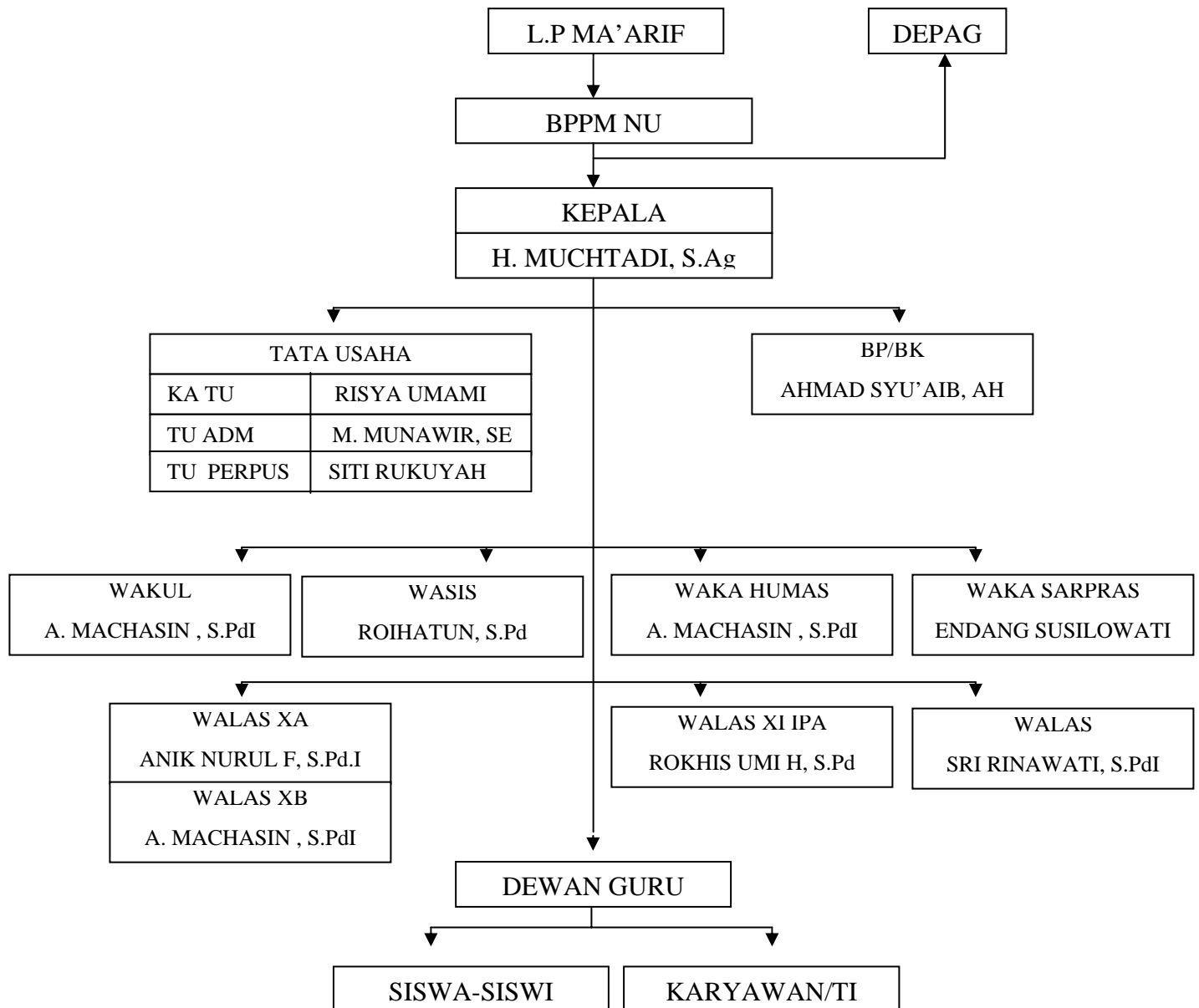
⁴⁰ Moenir, A.S. 1983. *Pendekatan Manusiawi Dan Organisasi Terhadap Pembinaan Pegawai*. Jakarta : PT. Gunung Agung. Hal 165-167

N	NAMA	L/P	NIP	Tempat	Tanggal	Jenjang	Mengajar
12.	Endang Susilowait,	P	-	Kudus	28-10-1969	S.I Ekonomi	Sosioi, Ekonomi, Geo
13.	Tri Mulyati, S.Pd	P	-	Kudus	24-04-1967	S.I MTK	Matematika
14.	Roihatun, S.Pd	P	1976100	Pati	04-10-1976	S.I B.Ind	B Indonesia
15.	Sri Rinawati, S.Pd.I	P	-	Kudus	06-05-1981	S.I Kimia	Kimia, Fisika
16.	Abdullah Mujtahid,	L	-	Kudus	17-07-1971	MA PonPes	B. Arab, Shorof, Adab
17.	Adi Suprpto, S.Pd	L	-	Kudus	21-04-1987	S.I Fisika	Fisika
18.	Risya Umami, SE	P	-	Kudus	28-02-1985	S.I Ekonomi	Ketrampilan Komputer
19.	Ahmad Khoiruddin	L	-	Kudus	18-01-1978	MA Ponpes	Tauhid, Fiqih Kitab
20.	Kamaludin Arsyad,	L	-	Kudus	12-11-1969	S.I PAI	PKn, Penjaskes
21.	Eko Budi Pranoto,	L	-	Kudus	28-02-1977	S.I TIK	T.I.K
22.	Ali Ahmadi, SS	L	-	Kudus	20-11-1977	S.I B.Inggr	B. Inggris, Kaligrafi
23.	Saputro, S.Pd.I	L	150 237	Kudus	05-10-1964	S.I PAI	Aqidah, SKI, Sejarah,
24.	Ridlwan, S.Pd.I	L	-	Kudus	21-02-1961	S.I B.Indon	Penjaskes
25.	M. Munawir, S.EI.	L	-	Kudus	06-10-1981	S.I Ekonomi	TIK, Ketrampilan
26.	Abdul Aziz, S.Ag,	L	-	Kudus	25-08-1970	S.I Sejarah	Sejarah
27.	Moh.Anwar Ridha,	L	-	Kudus	20-08-1972	S.I B.Arab	B. Korea
28.	Drs.H. Amin Said	L	-	Kudus	27-11-1963	S.I S Rupa	Seni Budaya / Seni
29.	H. Harun, SH	L	-	Kudus	05-03-1958	S.I Hukum	PKn
30.	Anik Nur Faelasifa,	P	-	Kudus	31-01-1987	S.I MTK	Matematika
31.	Moh.hanafi	L	-	Kudus	17-08-1989	STM	Penjaga
32.	Syamsuddin	L	-	Kudus	22-04-1978	MA	Satpam

7. Struktur Organisasi di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam Gebog Besito Kudus

STRUKTUR ORGANISASI MA NU NURUSSALAM

TAHUN PELAJARAN 2010/2011



Bagan 3. Struktur organisasi Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam

B. Penyajian Data

1. Kondisi guru *mismatch* di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam Besito Gebog Kudus

Guru *mismatch* yang ada di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' berjumlah 12 dari 29 guru. Meskipun guru-guru ini *mismatch* namun ketidaksesuaian tersebut tidak terlalu melenceng jauh, artinya bidang studi yang diajarkan dalam ketidaksesuaian dengan ijazah terakhirnya namun masih dalam satu rumpun. Misalnya: Ibu "RUH" yang lulusan S1 Biologi juga mengajar Fisika. Pelajaran Fisika dan Biologi masih satu jurusan yaitu jurusan MIPA.

Ada juga yang lain seperti ibu "ES" yang lulusan S-1 Ekonomi disamping mengajara ekonomi ibu "ES" diberi beban mengajar Sosiologi dan geografi. Ketiga mata pelajaran tersebut merupakan satu jurusan dalam jurusan IPS. Dan semua guru yang *mismatch* diusahakan masih dalam bidang keahliannya meskipun tidak sesuai dengan ijazah terakhirnya.

Sebagai contoh lagi adalah bpk "A" yang beliau lulusan S-1 Bahasa Indonesia yang juga mengajar Bahasa Jawa. Dalam dua mata pelajaran ini sama-sama menyampaikan bahasameskipun berbeda. Sebenarnya bagaimanapun disiasatinya guru *mismatch* diberi beban mengajar yang tidak terlampau jauh dengan ijazah terakhirnya (kompetensinya) guru *mismatch* tetap tidak sesuai namun dengan adanya kebijakan seperti di atas (memberi beban mengajar pada guru *mismatch* yang masih tetap dalam 1 jurusan)

diharapkan guru *mismatch* masih mampu mendalami materi tersebut sehingga penyampaian materi-materi tersebut ke peserta didik bisa maksimal.

Di samping itu juga guru-guru *mismatch* tersebut merupakan guru-guru muda artinya masih *fresh graduated*, sehingga dimungkinkan guru-guru tersebut masih mau untuk belajar dan mau untuk diajak lebih maju. Beda halnya dengan guru-guru yang sudah berumur biasanya mereka sudah agak sulit untuk diajak maju dengan alasan umur, pikiran yang sudah tidak bias focus dan masih banyak lagi alasan-alasan yang menghambat kemajuan dalam mengembangkan kompetensi guru tersebut.

2. Faktor Penyebab terjadinya guru *mismatch* di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam Besito Gebog Kudus

Guru *mismatch* sering terjadi di sekolah-sekolah swasta yang memiliki kekurangan di dalam pengadaan guru-guru yang kompeten di bidangnya dan disebabkan juga oleh keminimalisasian dari kondisi keuangan sehingga pengadaan guru yang kompeten tidak dapat dilaksanakan. Guru *mismatch* terjadi di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam salah satunya dikarenakan faktor tersebut. Hal ini dijelaskan oleh koresponden I yang menyatakan:

“Guru *mismatch* banyak terjadi di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam atau pada sekolah-sekolah swasta, hal ini disebabkan kurangnya guru-guru yang sesuai dengan mapelnya dan kondisi keuangan madrasah yang sangat minim, dengan bertambahnya jumlah guru berarti akan membengkakkan keuangan madrasah misalnya pembayaran THR, pembayaran tunjangan-tunjangan pengabdian dan lain-lain. Sehingga diupayakan guru-guru yang ada bisa menjadi guru-

guru mapel meskipun itu *mismatch*. Selain itu jumlah kelas di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam tergolong kecil yaitu pada kelas X hanya 2 kelas, kelas XI juga 2 kelas dan kelas XII juga 2 kelas,¹ sehingga hanya 6 kelas saja yang ada di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam. Kalau seorang guru hanya mengajar 4 jam dalam seminggu kan kasihan”⁴¹.

Dari wawancara tersebut dapat diketahui bahwa pemberdayaan guru-guru yang ada di Madrasah Aliyah Nurussalam dimaksimalkan dalam mengajarnya. Hal ini dimaksudkan agar kompetensi guru yang meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi social dan kompetensi professional guru dapat berkembang. Dalam pengembangannya guru *mismatch* tidak hanya mengajar dalam ketidaksesuaian dengan kompetensi keahliannya saja melainkan diberi beban mengajar yang sesuai juga dengan kompetensi keahliannya. Di samping itu juga guru *mismatch* mendapat jabatan yang lain misalnya: sebagai kepala laboratorium, wali kelas dan guru BP. Hal ini juga diupayakan agar distribusi keuangan tidak mengalami masalah (gaji semua guru tidak terlalu jauh berbeda) seperti yang dijelaskan oleh koresponden I.

Dalam kebijakan tersebut, kepala sekolah sangat berperan aktif dalam membuat keputusan. Hal ini sesuai dengan peran kepala sekolah sebagai manajerial sekolah⁴². Yang menyebutkan bahwa kepala sekolah memiliki

⁴¹ Hasil wawancara dengan salah satu guru di Madrasah Aliyah Nurusslam yang berinisial bapak “A” tanggal 26 April 2011

⁴² Wahjosumidjo. 2002. *kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. Hal 96

yang menjadi tanggung jawabnya. Dan salah satu cara untuk menghargai guru *mismatch* di sekolah ini adalah memberikan tugas tidak hanya 1 mata pelajaran yang tidak sesuai dengan keahliannya tetapi juga diberikan jabatan lain yang bisa menunjukkan bahwa guru *mismatch* tersebut masih dihargai dan dibutuhkan di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam.

Di samping kedua faktor penyebab di atas ada faktor lain yang menjadi penyebab terjadinya guru *mismatch* yang terjadi di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam yaitu minimnya guru yang kompeten di bidangnya masing-masing. Dari data guru dapat diketahui bahwa guru *mismatch* di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam berjumlah 12 guru dari jumlah keseluruhan guru pengajar di Madrasah tersebut berjumlah 29 guru. Jika di prosentasekan ada sekitar 40% guru di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' yang mismatch. Hal ini juga dijelaskan oleh bapak "A" sebagai koresponden I yang mengatakan bahwa:


"Ada 55% guru yang mengajar sesuai dengan bidang akademiknya dan ada 45% guru yang mismatch"⁴⁴.

Di bawah ini disebutkan data guru mismatch di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam.


⁴⁴ Hasil wawancara dengan salah satu guru di Madrasah Aliyah Nurusslam yang berinisial bapak "A" dalam menjawab pertanyaan pertama bagian ke-2 pada tanggal 26 April 2011.


N	NAMA	L/P	NIP	Tempat	Tanggal	Jenjang	Mengajar
27.	Moh.Anwar Ridha,	L	-	Kudus	20-08-1972	S.I B.Arab	B. Korea
28.	Drs.H. Amin Said	L	-	Kudus	27-11-1963	S.I S Rupa	Seni Budaya / Seni
29.	H. Harun, SH	L	-	Kudus	05-03-1958	S.I Hukum	PKn
30.	Anik Nur Faelasifa,	P	-	Kudus	31-01-1987	S.I MTK	Matematika
31.	Moh.hanafi	L	-	Kudus	17-08-1989	STM	Penjaga
32.	Syamsuddin	L	-	Kudus	22-04-1978	MA	Satpam

Keterangan:

 : guru mismatch

 : Guru lulusan MA sebagai staf

 : guru lulusan MA yang mengajar

 : Guru yang sesuai dg kompetensinya

Nahdlatul Ulama' yang kurang berkompeten di bidangnya. Ada juga guru-guru yang hanya lulusan MA juga mengajar setingkat SMA. Di dalam keputusan Mendiknas semua guru pengajar mulai dari TK/PAUD sampai SMA/MA harus memiliki ijazah S-1. Hal ini harus di upayakan agar lulusan dari sekolah tersebut dapat memiliki kualitas dan mutu yang tinggi karena dididik dan diajar oleh guru-guru yang professional.

Di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam ini kualitas dan prestasi siswa dapat dinyatakan sebagai siswa-siswi yang bermutu tinggi meskipun diajar dan dididik oleh guru-guru yang 40% kurang kompeten di bidangnya masing-masing. Hal ini dapat diketahui dari data kelulusan siswa dalam 5 tahun terakhir yang menunjukkan bahwa 100% siswa-siswi dari Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam lulus dalam Ujian Akhir

Cara penyampaian materi ke peserta didik lebih ditekankan pada personal, sikap, kepribadian dan karakteristik dari masing-masing guru.

Kepala sekolah pun memberikan pernyataannya bahwa:

“Kenyataannya guru yang sudah tidak mismatch malah mengajarnya kurang dan sebenarnya kesesuaian input kurang sesuai / kelemahannya dalam proses belajar mengajar”⁴⁶.

Berdasarkan keterangan beberapa koresponden tersebut dapat dinyatakan bahwa guru *mismatch* di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama’ Nurussalam tidak begitu mempengaruhi dalam prestasi siswa. Hal ini lebih disebabkan karena kepala sekolah dan pengajar serta staf sudah mampu mengatasi masalah yang dihadapi sehingga mutu dan kualitas dari lulusan Madrasah ini dapat dipertanggungjawabkan. Ada beberapa faktor lain yang menyebabkan terjadinya guru *mismatch*, misalnya jumlah peserta didik yang relatif sedikit. Namun pengaruh faktor tersebut tidak memberikan pengaruh yang signifikan. Hal ini dinyatakan oleh koresponden III (Ibu “M”):

“Masalah guru *mismatch* muncul karena input yang diperoleh oleh Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama’ Nurussalam relative sedikit. Siswa kelas X sam XII hanya memperoleh 2 kelas dan jumlah siswa keseluruhan hanya 165 siswa”⁴⁷.

Meskipun masalah guru *mismatch* ini terus dan selalu dihadapi oleh Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama’ Nurussalam, namun berkat kerja keras

⁴⁶ Hasil wawancara dengan kepala sekolah. Pada tanggal 29 April 2011

⁴⁷ Hasil wawancara dengan salah satu guru di Madrasah Aliyah Nurussalam yang berinisial Ibu “M” dalam menjawab pertanyaan keempat bagian ke-2 pada tanggal 5 Mei 2011.

dan semangat dari para pemimpin, pengajar dan staf sekolah hal ini tidak menyurutkan perjuangan mereka. Sehingga dapat tercapai tujuan bersama, dan masalah guru *mismatch* ini dapat diatasi dan terselesaikan dengan baik tanpa mengesampingkan harga diri dari semua personal sekolah.

3. Upaya kepala sekolah dalam mengatasi guru mismatch di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam

Dalam penyajian data tentang penyebab terjadinya guru *mismatch* di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam disebutkan bahwa masalah tentang guru *mismatch* dapat teratasi karena kerja sama yang baik antara kepala sekolah, guru dan staf. Hal ini tidak lepas dari kepemimpinan kepala sekolah yang mampu memberikan rasa percaya diri dan semangat kepada bawahannya.

Dari data penelitian dapat diketahui bahwa upaya kepala sekolah dalam mengatasi guru *mismatch* di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam salah satunya yakni memberikan pendidikan dan pelatihan (*job training*) kepada guru *mismatch*. Hal ini dilakukan dengan tujuan memberi bantuan kepada guru agar memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengajar, dengan jalan mengembangkan skill (keahlian) yang ada pada dirinya sehingga mampu melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Pernyataan ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh kepala sekolah (koresponden II) bahwa:

“Cara mengatasi guru *mismatch* antara lain adalah dengan mengikut sertakannya dalam *job training*, workshop dan penataran serta memberikan pendidikan ke jenjang kuliah S-I bagi guru yang belum sesuai dengan kemampuan dan jasanya masing-masing”⁴⁸.

Job training yang dimaksudkan adalah memberikan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan bidang studi yang diajarkan misalnya bapak “AR” dia termasuk guru *mismatch* karena ijazah kelulusannya dari jurusan Bahasa Inggris namun dalam kenyataannya dia mengajar Bahasa Korea sehingga bapak “AR” diikutsertakan dalam *job training* di bidang studi Bahasa Korea. Hal ini bertujuan agar kemampuan bapak “AR” dapat berkembang dan menjadi lebih baik agar materi yang disampaikan kepada siswa dapat tersampaikan dengan jelas dan siswa dapat menyerap dan menerima dengan baik apa yang diberikan oleh bapak “AR”. Selain memberikan *job training* kepala sekolah juga mengikutsertakan guru-guru *mismatch* dalam workshop dan penataran. Yang membedakan *job training* dengan workshop dan penataran adalah *job training* mengikutsertakan dengan aktif pesertanya dan diakhir tahapannya diadakan evaluasi sehingga dimungkinkan peserta *job training* akan lebih aktif dan lebih mendapatkan perhatian yang lebih dibandingkan dengan workshop dan penataran. Dalam kegiatan workshop dan penataran pesertanya hanya mendapatkan materi yang sesuai dengan temanya tanpa mengikutsertakan pesertanya dengan aktif dan diakhir tahapannya tidak diberikan evaluasi lanjutan. Oleh sebab itu, kepala sekolah lebih menekankan

⁴⁸ Hasil wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 29 April 2011

pada kegiatan *job training* dibandingkan dengan kegiatan workshop dan penataran.

Adapun data pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan (*job training*) dan beberapa workshop dalam 2 tahun terakhir dapat dilihat pada lampiran 5. Pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa pelatihan yang diberikan tidak semua diselenggarakan oleh sekolah ada beberapa *workshop* yang diselenggarakan oleh pemerintah.

Setelah pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (*job training*), *workshop* dan pembekalan tersebut, para guru dianggap sudah mampu dan menguasai materi yang akan diajarkan ke siswa meskipun para guru *mismatch* mengajar tidak sesuai dengan kompetensi keahliannya. Adapun data klasifikasi guru setelah mengikuti beberapa *workshop* dan *job training* dapat dilihat pada lampiran 6.

Di samping itu juga, kepala sekolah memiliki program untuk memberikan pendidikan ke jenjang S-I bagi guru-guru yang belum melanjutkan studinya ke jenjang S-I. Namun program ini juga menunggu bantuan dari pemerintah dalam membiayai pendidikan tersebut misalnya dengan mengikutsertakan dalam program pemerintah pemberian beasiswa bagi guru-guru yang studi di perguruan tinggi negeri (Bidik Misi) dan masih banyak lagi program-program pemerintah yang mendukung peningkatan mutu dan kualitas guru.

Sedangkan menurut bapak "M" (koresponden ketiga) menyatakan bahwa:

“Upaya kepala sekolah dalam mengatasi guru *mismatch* adalah dengan cara kepala sekolah memberikan pengarahan, penugasan sementara, dan merotasi jabatan yang dipegang oleh sebagian guru”⁴⁹.

Dengan terlaksananya program tersebut diharapkan masalah guru *mismatch* dapat sedikit teratasi. Contoh dari pemberian tugas yang lain pada guru *mismatch* adalah bapak "M" merupakan guru *mismatch* karena ijazah terakhir yang dia pegang adalah jurusan S-I PAI namun kenyataannya dia mengajar Bahasa Indonesia disamping itu juga bapak "M" mendapat kepercayaan dari kepala sekolah sebagai wakil kepala sekolah dalam bidang Kurikulum (Waka kurikulum). Data tersebut dapat terlihat dengan jelas di table data guru *mismatch*.

Contoh lain dari pemberian jabatan pada guru *mismatch* adalah Ibu "E" yang mengajar sosiologi dan sejarah, padahal dia lulusan jurusan ekonomi dan dia dipercaya oleh kepala sekolah sebagai wakil kepala sekolah di bidang sarana dan prasarana.

Di samping itu ada ibu "RUH" lulusan jurusan biologi yang juga mengajar fisika. Dia mendapat kepercayaan dari kepala sekolah dan membantu beliau sebagai wali kela XI IPA-1. Dan masih ada lagi beberapa jabatan yang diberikan kepada guru *mismatch* dengan tujuan kemampuan dan

⁴⁹ Hasil wawancara dengan Bapak "M" (koresponden ke-tiga) pada tanggal 5 Mei 2011

skill yang dimiliki oleh guru *mismatch* agar tetap berkembang sehingga mereka dapat menyampaikan materi kepada peserta didik dengan baik.

Program ini tidak lepas dari peran kepala sekolah sebagai seorang manajerial dan sebagai seorang pemimpin di sekolah yang ia pimpin sehingga masalah yang dihadapi (guru *mismatch*) tidak menjadi penghalang dalam mencapai visi dan misi dari sekolah.

B. Analisis Data

1. Keadaan guru *mismatch* di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam Besito Gebog Kudus

Guru *mismatch* di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam selain diberi beban mengajar tidak sesuai guru-guru tersebut juga diberi beban mengajar sesuai dengan kompetensinya. Adapun mata pelajaran yang mereka ajarkan masih dalam satu konteks (satu fakultas). Dalam penyajian data dapat terlihat, misalnya guru-guru lulusan fakultas MIPA diberi beban mengajar dengan jurusan dibawah fakultas tersebut yaitu fisika, kimia dan biologi juga matematika. Sama halnya guru-guru yang lulusan dari fakultas ilmu social (FIS) diberi beban mengajar dengan jurusan di bawah fakultas tersebut misalnya, ekonomi, sosiologi, geografi dan lain-lain. Begitu juga gurugurulusandari fakultas bahasa dan sastra (FBS), mereka diberi beban mengajar bahasa meskipun berbeda yaitu bahasa Indonesia dan bahasa Jawa.

Namun pada dasarnya kepala sekolah ingin mengembangkan kompetensi guru-guru tersebut, dengan tidak terlalu melenceng jauh dari jurusan yang guru-guru *mismatch* kantongi dari perguruan tingginya masing-masing.

Di samping itu juga guru-guru *mismatch* di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam jika dilihat dari umur mereka masing-masing dapat diketahui bahwa mereka merupakan guru-guru muda (*Fresh graduated*) sehingga mereka masih mudah untuk diajak maju dan pemahaman dan pemikirannya masih menjangkau untuk selalu mengup date informasi jika mereka mengalami kesulitan dalam menyampaikan materi.

2. Analisis Data tentang penyebab terjadinya guru mismatch di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam

Berdasarkan data di atas dapat dinyatakan bahwa faktor utama dari penyebab terjadinya guru *mismatch* di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam adalah keminimalisasian dari keuangan sehingga pengadaan guru yang kompeten sedikit terhambat. Dari data tersebut sebanyak 40% guru mismatch di Madrasah Aliyah Nahdlatul ulama' Nurussalam. Dan sebanyak 5% guru di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam yang masih belum memiliki ijazah S-I.

Faktor utama dari terjadinya hal tersebut adalah kurangnya dana operasional sehingga guru-guru yang *mismatch* tetap dipertahankan di sekolah tersebut. Dan ditunjang dari kebijakan kepala sekolah yang masih ingin

mempertahankan kinerja guru-guru *mismatch*. Menurut pendapat kepala sekolah guru-guru mismatch tidak harus dihilangkan tetapi bagaimana guru-guru tersebut dapat dioptimalkan agar berdaya guna sehingga mampu mengemban tugas yang telah diberikan.

Di sini kepala sekolah berperan sebagai seorang manajerial yang mengatur semua aktivitas dan jabatan yang ada di bawahnya. Sehingga guru-guru *mismatch* diberikan tugas tambahan untuk tetap mengasah kemampuan mereka. Salah satunya adalah memberikan jabatan sebagai wakil kepala sekolah baik kurikulum maupun sarana dan prasarana serta memberikan jabatan sebagai wali kelas.

Hal ini dilakukan untuk memanagerial bawahan agar tetap berkompeten disamping itu juga memanagerial tentang keuangan sekolah. Dengan tidak adanya penambahan guru maka pemasukan guru (penghasilan guru) dijaga agar tetap pada kuotanya dan pemberian tunjangan-tunjangan seperti THR, tunjangan jabatan bisa diminimalisasikan.

Setiap sekolah mengharap agar guru yang mengajar di sekolah tersebut bersifat profesional namun masalah guru *mismatch* tetap tidak bisa terhindarkan karena adanya factor-faktor tersebut. Kecuali bila factor-faktor tersebut sudah bisa ditanggulangi maka guru *mismatch* pun sudah bisa dihilangkan dari lingkungan sekolah tersebut. Tapi pada kenyataannya guru *mismatch* selalu ada di setiap sekolah, apalagi sekolah swasta dimungkinkan semua sekolah swasta memiliki guru *mismatch*.

Hal ini sesuai dengan penelitian seorang guru yang menyatakan bahwa 40% guru yang mengajar di sekolah swasta adalah guru *mismatch*. Oleh karena itu peran kepala sekolah dalam hal ini sangat menentukan tercapainya tujuan sekolah tanpa harus menghilangkan guru *mismatch*.

3. Analisis data tentang upaya kepala sekolah dalam mengatasi guru mismatch di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam

Kepala sekolah dalam suatu sekolah merupakan pimpinan tertinggi di bawah pimpinan yayasan atau lembaga, apabila sekolah itu berada di bawah naungan suatu lembaga. Meskipun seperti itu, kepala sekolah berhak memberikan keputusan dan kebijakan agar tercapainya visi dan misi sekolah.

Dalam mengatasi masalah guru *mismatch* di sekolah, kebijakan dan keputusan kepala sekolah sangat menentukan dari nasib guru-guru tersebut dalam hal pembagian tugas, pembagian jabatan yang akhirnya mempengaruhi pemasukan penghasilan dari guru-guru tersebut.

Kepala sekolah Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam dalam mengatasi masalah guru *mismatch* menggunakan metode *job training on the job side* yang meliputi: pembekalan, penugasan sementara dan rotasi jabatan. Sedangkan dengan metode *off the job side* dilakukan dengan cara memberikan pelatihan dan pendidikan di luar sekolah yang berupa workshop dan penataran.

Peran kepala sekolah dalam mengatasi guru *mismatch* bertindak sebagai seorang manajerial, sebagai pemimpin dan sebagai pendidik. Seperti peran kepala sekolah yang dinyatakan oleh beberapa ilmuwan seperti Koonzt dan Swearingan, bahwa kepala sekolah bertindak sebagai manajerial, pemimpin dan pendidik.

Upaya kepala sekolah bertindak sebagai seorang manajerial diterapkan pada tindakan kepala sekolah yang bertugas memberikan wewenang jabatan di bawahnya. Seperti pengangkatan wakil kepala sekolah, wali kelas dan staf sekolah. Kepala sekolah di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam telah menerapkan fungsinya dalam hal tersebut, misalnya bapak "A" seorang guru *mismatch* yang tidak hanya diberikan beban mengajar yang tidak sesuai dengan keahliannya saja melainkan juga mengajar sesuai dengan kompetensinya. Di samping itu juga bapak "A" diberikan kepercayaan oleh kepala sekolah untuk menjadi wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Masih ada contoh-contoh lain yang bisa dilihat pada penyajian data. Hal ini sesuai dengan metode *Job training* yang pertama yaitu *on the job side* yang berupa rotasi jabatan.

Peran kepala sekolah sebagai seorang pemimpin terlihat pada tindakan kepala sekolah yang memberikan pengarahan dan memotivasi guru *mismatch* agar tetap semangat dalam mengajar meskipun dia mengajar tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Kepala sekolah di Madrasah

Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam juga menerapkan hal itu, ini sesuai dengan metode *job training* pertama yang berupa pembekalan.

Di samping itu juga peran kepala sekolah sebagai seorang pemimpin berhak memberikan pendidikan dan pelatihan (*job training*) dengan metode yang kedua (*off the job training*) yang berupa *workshop* dan penataran. *Workshop* yang diselenggarakan oleh sekolah sesuai dengan data adalah *workshop* tentang pembuatan media pembelajaran agar dalam mengajar baik guru *mismatch* maupun guru professional dapat memahami lebih dalam tentang pembuatan media pembelajaran. Baik guru *mismatch* maupun guru professional diharapkan dapat membuat media pembelajaran sebagai alat untuk siswa agar mampu memahami materi yang disampaikan oleh guru.

Adapun tahapan dari *workshop* dan pelatihan tersebut adalah pertama: penentuan kebutuhan dari semua guru pengajar di Madrasah Aliyah tersebut yang sebagian besar kurang mampu dalam membuat media pengajaran. Dari hasil rapat pimpinan akhirnya ditetapkan tema dan tujuan dari *workshop* yang akan diadakan pada tanggal 15-16 oktober 2010 di Hotel Gripta kudu adalah metode dan penerapan pembuatan media pembelajaran. Akhirnya dibentuklah suatu kepanitiaan dan kepanitian itu yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan *workshop* dan pelatihan tersebut.

Pada tanggal yang telah ditentukan, dilaksanakanlah program sekolah tersebut. Dalam proses pelatihan, peserta workshop mengikuti secara aktif karena dalam kegiatan tersebut para peserta (guru) langsung membuat contoh media pembelajaran sesuai dengan materi dan beban mengajar yang sesungguhnya di sekolah. Dalam tahap ini, narasumber yang didatangkan adalah seorang yang ahli dalam pembuatan media pembelajaran sehingga setelah para peserta membuat media pembelajaran dapat langsung dievaluasi dan ditanggapi oleh nara sumber tersebut. Hal ini dilakukan agar peserta workshop mengetahui kelemahan dan kekurangan media yang sudah dibuat sehingga jika kembali mengajar di sekolah para guru sudah mampu membuat media pembelajaran dan media tersebut sudah lebih baik dari media yang pernah dibuat.

Tahapan yang terakhir adalah pengevaluasian kepala sekolah setelah kembali ke sekolah. Dalam tahap ini, kepala sekolah menilai hasil workshop yang telah dilakukan dalam penerapan pembelajaran oleh semua guru di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam.

Sedangkan peran kepala sekolah yang lain adalah peran kepala sekolah sebagai seorang pendidik. Hal ini dapat terlihat dari tindakan kepala sekolah yang sangat bijaksana. Yang masih tetap bisa mempertahankan Guru *mismatch* meskipun hal itu sudah tidak sesuai dengan peraturan pemerintah. Pemerintah menganjurkan agar semua guru baik dari tingkat taman Kanak-kanak (TK) sampai Sekolah Menengah Atas (SMA) minimal

memiliki ijazah S-1 dan sesuai dengan ijazah yang dimiliki (sesuai dengan kompetensi yang dimiliki). Namun di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam ini guru *mismatch* masih dipertahankan oleh kepala sekolah karena kepala sekolah ingin mengembangkan profesionalitas dan mutu dari guru dan pengajar yang ada di Madrasah tersebut.

Dari sikap inilah, para guru dapat mencontoh sikap kepala sekolah yang sangat bijaksana. Karena beliau tidak langsung memberhentikan dan mencari pengganti yang sesuai dengan bidang atau materi pembelajaran yang gurunya *mismatch*. Di samping itu juga, hal ini dilakukan untuk pemerataan penghasilan dari guru dan staf di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' Nurussalam. Dengan mencontoh sikap kepala sekolah ini, diharapkan para guru dan staf mengikuti jejak beliau sehingga menjadi guru dan staf yang bijaksana pula.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, M. 1995. *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*. Jakarta: Bumi Aksara, edisi 2. cet, 3.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur penelitian suatu pendekatan prakti*. Yogyakarta : Rineka Cipta.
- Bogdan, Robert C. and Sari Knopp Biklen, 1989. *Qualitative Research For Education An Introduction To Theory And Methods*. Boston London Sydney Toronto: Allyn and Bacon, Inc.
- Direktorat Sarana Pendidikan, Dit.Dasmen Depertemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1996-1997, *Petunjuk Administrasi Sekolah Menengah Umum* Jakarta: Proyek Pembinaan Sarana Pendidikan dan Hasil Belajar Tahab Akhir Nasional.
- Fajri Em Zul, Aprilia Senja Ratu. 2000. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Jakarta: Difa Pulpisier.
- Hadi Sutrisno. 1987. *Metode Reseach*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, Hani T. 2001. *Manajemen Edsi 2*. Yogyakarta: BPEE, UGM.
- Mardalis. 2003. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Martoyo, Susilo. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Moleong, Lexy J. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nasrun Masri, Hadi sofian. 1989. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: LP3ES.
- Nasution. S. 2001. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nawawi Hadari. 1985. *Metodologi Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

- Ngalim Purwanto. 1987. *Administrasi dan Supervise Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Rianto Y. 2003. *Penelitian Kualitatif*. Surabaya. SIC
- Sanjaya Wina. 2006. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standart Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana Pernada Media.
- Sastrohadiwiryono, Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Sayuti Husein. 1989. *Pengantar Metodologi Riset*. Jakarta: Fajar Agung.
- Siagan, Sondang P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Steiner,A. George Dan Miner,B.John.1988. *Kebijakan dan Strategi Manajemen* Edisi kedua,Jakarta: Erlangga
- Suhertian, Piet A. dan Frans Mataheru, 1981. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional
- Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Suprayogo Imam, Tobroni. 2003. *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Supriadi, D. 1998. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Jakarta: Depdikbud.
- Uzer Moch. 1995. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Wahjosumidjo.2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Widjaja, A.W.1995. *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Wursanto. 1989. *Manajemen Kepegawaian*. Yogyakarta : Kanisius