



Jurnal Bakaba  
Volume 8, Nomor 2, Bulan Juli-Desember, 2020.

---

#### JUDUL ARTIKEL LENGKAP

Penulis : Yeni Rahmawati dan Sofyan Syamratulangi  
Sumber : Jurnal Bakaba, Volume 1, Nomor 1, Januari-Juni 2017  
Diterbitkan Oleh : Laboratorium Program Studi Pendidikan Sejarah Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP) PGRI Padang

#### Untuk Mengutip Artikel ini :

Yeni Rahmawati, dan Syofyan Syamratulangi, Tahun 2020. Pengelolaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan Dalam Implementasi Kebijakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) di SMA Negeri 1 Kota Malang. Jurnal. Padang. Jurnal Bakaba, Volume 8, Nomor 2, bulan Juli-Desember, 2020: 79-95

Copyright © 2020, Jurnal Bakaba  
ISSN : 2597-9450 (Online)

Laboratorium Prodi Pendidikan Sejarah  
STKIP PGRI Sumatera Barat



# PENGELOLAAN TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN DALAM IMPLEMENTASI KEBIJAKAN KURIKULUM TINGKAT SATUAN PENDIDIKAN (KTSP) DI SMA NEGERI I KOTA MALANG

Yeni Rahmawati<sup>1</sup>, Sofyan Syamratulangi<sup>2</sup>

Email : [aeisangiangapi11@gmail.com](mailto:aeisangiangapi11@gmail.com)

Email : [syamratulangisofia@gmail.com](mailto:syamratulangisofia@gmail.com)

## ABSTRACT

*Tenaga pendidik dan kependidikan merupakan seluruh komponen yang terdapat dalam instansi atau lembaga pendidikan yang memiliki peran penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan merupakan salah satu langkah penting dalam mewujudkan sistem pendidikan di sekolah yang efektif dan efisien. Dalam KTSP, tenaga pendidik dan kependidikan perlu diidentifikasi agar KTSP yang disusun dan dikembangkan sesuai dengan kemampuan sekolah dan dapat dilaksanakan secara maksimal. dalam implementasi kebijakan KTSP di SMA negeri I Kota Malang adalah masih adanya tenaga pendidik dan kependidikan yang mempunyai komitmen rendah. Selain itu, perekrutan tenaga pendidik dan kependidikan yang tidak sesuai dengan keinginan sekolah, 4) upaya solusi yang dilakukan dalam mengatasi hambatan pengelolaan tenaga pendidikan dalam implementasi kebijakan KTSP adalah sekolah terus melakukan pembinaan dan perekrutan tenaga pendidik dan kependidikan dengan baik.*

*Kwyword : pendidikan, KTSP, Kurikulum, Sekolah, Malang*

## INTRODUCTION / PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan institusi yang paling bertanggungjawab terhadap masa depan suatu bangsa. Institusi pendidikan diharapkan mampu melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas secara akademik dan sekaligus mampu secara moral. Untuk itu, perbaikan sistem pendidikan menjadi suatu keniscayaan dan sangat signifikan dalam sejarah bangsa. Setiap proses pendidikan akan mengembangkan seluas-luasnya potensi individu menuju perbaikan dan perubahan.

Memasuki era globalisasi yang sarat dengan perubahan yang sangat cepat, radikal dan penuh tantangan di berbagai aspek

kehidupan manusia, globalisasi perlu disikapi secara arif dan dimanfaatkan serta dianggap sebagai peluang. Berangkat dari pemikiran tersebut, upaya menciptakan manusia yang bersumber daya unggul, tangguh dan handal diperlukan prasyarat utama yaitu terciptanya kualitas sumber daya manusia yang memiliki keseimbangan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi dan keterampilan serta taqwa kepada Allah SWT.

Usaha meningkatkan mutu pendidikan merupakan serangkaian kebijakan yang harus dilakukan menyusul adanya indikasi semakin merosotnya mutu pendidikan akhir-akhir ini. Pemerintah sudah melakukan berbagai upaya untuk mewujudkan tujuan pendidikan yang

diamanatkan dalam undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, khususnya pasal 3, yang berbunyi:

Dunia pendidikan khususnya pendidikan menengah atas perannya menjadi penting dan sangat diperlukan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, profesional, dan dapat diandalkan dalam bekerja dan berkarya untuk ke depannya. Selain itu, keberhasilan pendidikan menengah atas juga dipengaruhi oleh beberapa faktor dan salah satunya adalah kehadiran tenaga pendidik/kependidikan atau sumber daya manusia yang berkualitas. Tenaga pendidik/kependidikan atau sumber daya manusia yang baik dan kreatif dapat meminimalkan akibat dari segala kekurangan, baik kekurangan yang berkaitan dengan sarana dan prasarana maupun kekurangan lainnya. Tenaga pendidik/kependidikan atau sumber daya manusia dalam hal ini meliputi, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, wali kelas, guru, pustakawan, laborat, teknisi, sumber belajar, dan lain-lainnya (Kepmen dikbud, No.0490 / u / 1992, Bab VIII, pasal 20, ayat:1).

Kurikulum yang berlaku sekarang adalah Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Tujuan utama Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) adalah memandirikan dan memberdayakan sekolah dalam mengembangkan kompetensi yang akan disampaikan kepada peserta didik, sesuai dengan kondisi lingkungannya.

Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) di sekolah khususnya di sekolah menengah atas menuntut adanya dukungan tenaga pendidik/kependidikan atau sumber daya manusia yang terampil, berkualitas, serta kemampuan kompeten dalam hal ini adalah kepala sekolah, guru, maupun tenaga pendidikan yang lainnya. Pembuat keputusan dalam pembinaan kurikulum bukan saja menjadi tanggungjawab para penentu dan perencana kurikulum, akan tetapi juga menjadi tanggungjawab para tenaga pendidik atau guru di sekolah. Disadari atau tidak, guru merupakan pengembang kurikulum terdepan. Di sisi lain betapapun baiknya kurikulum, berhasil atau tidaknya akan sangat tergantung kepada tindakan guru selaku tenaga pendidik atau sumber daya

manusia di sekolah dalam melaksanakan kurikulum tersebut, dalam hal ini adalah Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).

Salah satu kelemahan pendidikan di sekolah adalah lemahnya pengelolaan sumber daya manusia. Sehingga, kelemahan tersebut secara langsung maupun tidak langsung berdampak terhadap peningkatan mutu kualitas pendidikan di sekolah tersebut. Sebaliknya, kemajuan suatu sekolah karena bagusnya pengelolaan sumber daya manusianya maka secara tidak langsung meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Di SMA Negeri Kota Malang, hampir semuanya menggunakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) sebagai kurikulum sekolahnya.

Berkaitan dengan diberlakukannya Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) di sekolah tersebut, maka perlu ditinjau kembali bagaimana pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan/sumber daya manusia dalam implementasi kebijakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) terutama di SMA Negeri I Malang. SMA Negeri I Malang merupakan salah satu sekolah unggulan atau sekolah favorit di Kota Malang. Keunggulan sekolah tersebut tidak lepas dari pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan/sumber daya manusia di dalamnya yang baik. Atas dasar hal tersebut, peneliti ingin mengadakan penelitian yang berjudul "Pengelolaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam Implementasi Kebijakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) di SMA Negeri I Kota Malang".

## RESEARCH METHODS /

### METODE PENELITIAN

#### 1. E Kebijakan

##### a. Pengertian Kebijakan

Kebijakan adalah keputusan tetap yang dicirikan oleh konsistensi dan pengulangan tingkah laku dari mereka yang membuat dan dari mereka yang mematuhi keputusan tersebut.

Menurut Harold D. Lasswell ( dalam Rustam, 2010: 9) menyatakan bahwa kebijakan (*policy*) dimaknai sebagai suatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai dalam praktek-praktek yang terarah. Konsep senada juga diungkapkan oleh

Carl J. Friedrich (dalam Rustam, 2010: 9), bahwa kebijakan adalah serangkaian tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dengan menunjukkan hambatan-hambatan dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijakan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Kebijakan adalah keputusan tetap yang dicirikan oleh konsistensi dan pengulangan tingkah laku dari mereka yang membuat dan dari mereka yang mematuhi keputusan tersebut. Kebijakan adalah serangkaian tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dengan menunjukkan hambatan-hambatan dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijakan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

### **b. Perumusan Kebijakan**

Tahap perumusan kebijakan adalah langkah yang paling awal dalam proses kebijakan publik secara keseluruhan. Oleh karena itu, apa yang terjadi dalam fase ini akan sangat menentukan berhasil tidaknya kebijakan publik yang dibuat itu pada masa yang akan datang. Perlu diingat bahwa formulasi kebijakan publik yang baik adalah formulasi kebijakan publik yang berorientasi pada implementasi dan evaluasi, sebab seringkali para pembuat kebijakan beranggapan bahwa formulasi kebijakan yang baik adalah sebuah konseptual yang sarat dengan pesan-pesan ideal dan normatif, namun tidak membumi.

Dalam tataran konseptual perumusan kebijakan publik tidak hanya berisi cetusan pikiran atau pendapat para pimpinan yang mewakili anggota, tetapi juga berisi opini publik (*public opinion*) dan suara publik (*public voice*).

Konsep perumusan terkait dengan persoalan implementasi kebijakan, di mana ketergantungan implementasi yang baik akan sangat ditentukan oleh proses dan penentuan kebijakan yang dilakukan. Di samping itu, perumusan dan implementasi kebijakan merupakan

dua elemen yang tidak dapat dipisahkan sekalipun secara konseptual berbeda. Sebuah kebijakan tidak mempunyai arti apapun kalau tidak dapat diimplementasikan.

### **c. Implementasi Kebijakan**

Implementasi kebijakan menurut Wibawa (dalam Rustam, 2010: 13), merupakan pengejawantahan keputusan mengenai kebijakan yang mendasar, biasanya tertuang dalam suatu undang-undang, namun juga dapat berbentuk instruksi-instruksi eksekutif yang penting atau keputusan-keputusan perundangan. Idealnya keputusan-keputusan tersebut menjelaskan masalah-masalah yang hendak ditangani, menentukan tujuan yang hendak dicapai dan dalam berbagai cara “menggambarkan struktur” proses implementasi tersebut.

Menurut Tangkilisan (dalam Rustam, 2010: 14) implementasi kebijakan merupakan rangkaian proses penerjemahan dari kebijakan yang direspon berupa aksi/tindakan para pelaku kebijakan secara konsisten dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran yang telah digariskan oleh kebijakan itu sendiri.

x Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan tujuan implementasi kebijakan adalah untuk menetapkan arah agar tujuan kebijakan dapat direalisasikan sebagai hasil kegiatan organisasi.

## **2. Tenaga Pendidik dan Kependidikan**

### **a. Standar Tenaga Pendidik dan Kependidikan**

Standar tenaga pendidik dan kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.

Guru sebagai tenaga pendidik dan laboran, pustakawan, tata usaha, dan pengawas sekolah sebagai tenaga kependidikan harus memiliki kualifikasi yang relevan dan kompetensi pendidikan, antara lain sebagai berikut:

**a. Guru sebagai Tenaga Pendidik:**

**1) Memiliki kualifikasi akademik.**

Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seseorang (guru) sebagai pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

**2) Memiliki Kompetensi Pendidikan.**

Pendidik (guru) di sekolah harus memiliki kompetensi sebagai agen pembelajaran. Berdasarkan Undang-undang No.14 tahun 2005 tentang Guru Dan Dosen pasal 10 ayat (1) kompetensi pendidik/guru meliputi:

**a. Kompetensi Pedagogik**

Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mengemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik. Kompetensi ini dapat dilihat dari kemampuan merencanakan program belajar mengajar, kemampuan melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar, dan kemampuan melakukan penilaian. Kemampuan merencanakan program belajar mengajar mencakup kemampuan:

1. Merencanakan pengorganisasian bahan-bahan pengajaran,
2. Merencanakan pengelolaan kegiatan belajar mengajar,
3. Merencanakan pengelolaan kelas,
4. Merencanakan penggunaan media dan sumber pengajaran; dan
5. Merencanakan penilaian prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran.

Berdasarkan uraian di atas, merencanakan program belajar mengajar merupakan proyeksi guru mengenai kegiatan yang harus dilakukan siswa selama pembelajaran berlangsung, yang mencakup: merumuskan tujuan, menguraikan deskripsi satuan bahasan, merancang kegiatan belajar mengajar, memilih berbagai media dan sumber belajar, dan merencanakan penilaian penguasaan tujuan.

**b. Kompetensi Kepribadian**

Undang-undang No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mengemukakan bahwa kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik. Guru sebagai pendidik dalam kompetensi kepribadian harus memiliki pengetahuan tentang hal-hal sebagai berikut:

1. Pengetahuan tentang adat istiadat baik sosial maupun agama,
2. Pengetahuan tentang budaya dan tradisi,
3. Pengetahuan tentang inti demokrasi,
4. Pengetahuan tentang estetika,
5. Memiliki apresiasi dan kesadaran sosial,
6. Memiliki sikap yang benar terhadap pengetahuan dan pekerjaan,
7. Setia terhadap harkat dan martabat manusia.

**c. Kompetensi Profesional**

Menurut Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Guru sebagai pendidik dalam kompetensi profesional harus memiliki kemampuan sebagai berikut:

1. Mengerti dan menerapkan teori belajar sesuai dengan tingkat perkembangan perilaku peserta didik,
2. Mampu menangani mata pelajaran atau bidang studi yang ditugaskan kepadanya,
3. Mengerti dan dapat menerapkan metode mengajar yang sesuai,
4. Mampu menggunakan berbagai alat pelajaran dan media serta fasilitas belajar lain,

5. Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pengajaran,
6. Mampu melaksanakan evaluasi belajar dan
7. Mampu menumbuhkan motivasi peserta didik.

#### **d. Kompetensi Sosial**

Menurut Undang-undang No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Guru sebagai pendidik dalam kompetensi Sosial harus memiliki kemampuan dalam hal sebagai berikut:

1. Interaksi guru dengan siswa,
2. Interaksi guru dengan kepala sekolah,
3. Interaksi guru dengan rekan kerja,
4. Interaksi guru dengan orang tua siswa, dan
5. Interaksi guru dengan masyarakat

#### **b. Laboran, Pustakawan, dan Pengawas Sekolah sebagai Tenaga Kependidikan:**

##### **1. Tenaga Laboran**

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 26 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Laboraturium Sekolah, bahwa tenaga laboran harus memiliki kualifikasi sebagai berikut: (1) pendidikan minimal diploma tiga (D3); (2) berpengalaman minimal lima tahun sebagai tenaga laboran atau teknisi; (3) memiliki sertifikat kepala laboraturium sekolah dari perguruan tinggi atau lembaga lain yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Selain itu, tenaga laboran harus memiliki kemampuan kompetensi yang meliputi: (1) kompetensi kepribadian (menampilkan diri sebagai pribadi yang dewasa, mantap, dan berakhlak

mulia, menunjukkan komitmen terhadap tugas); (2) kompetensi sosial (bekerjasama dalam pelaksanaan tugas); (3) kompetensi administratif (menginventarisasi bahan praktikum, mencatat kegiatan praktikum); (4) kompetensi profesional (merawat ruang laboraturium, mengelolah bahan dan peralatan laboraturium, melayani kegiatan laboraturium).

##### **2. Tenaga Pustakawan**

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 25 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah harus memiliki kualifikasi sebagai berikut: perpustakaan sekolah memiliki sekurang-kurangnya satu tenaga perpustakaan sekolah yang berkualifikasi SMA atau yang sederajat dan bersertifikasi kompetensi pengelolaan perpustakaan dari lembaga yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Selain itu, tenaga pustakawan harus memiliki kemampuan kompetensi yang meliputi: (1) kompetensi manajerial (melaksanakan kebijakan, melakukan perawatan koleksi, melakukan pengelolaan anggaran dan keuangan); (2) kompetensi pengelolaan informasi (mengembangkan koleksi perpustakaan sekolah, melakukan pengorganisasian informasi, memberikan jasa dan sumber informasi); (3) kompetensi kependidikan (memiliki wawasan kependidikan, mengembangkan keterampilan memanfaatkan informasi, melakukan promosi perpustakaan); (4) kompetensi kepribadian (memiliki integritas yang tinggi, memiliki etos kerja yang tinggi); (5) kompetensi sosial (membangun hubungan sosial, membangun komunikasi).

### 3. Pengawas Sekolah

Pengawas sekolah adalah orang yang mengarahkan, membimbing, mendidik, mempertimbangkan dan menilai. Ada beberapa syarat dalam melaksanakan pengawasan agar pengawasannya lebih efektif, antara lain: (1) memiliki pengetahuan yang kuat mengenai pekerjaan yang diawasi; (2) mengetahui rencana kegiatan, tujuan yang ingin dicapai, kebijakan pimpinan dan lain sebagainya; (3) memiliki pengetahuan dan kemampuan cara-cara dan teknik pengawasan; (4) supel dan loyal sehingga mudah menyesuaikan diri dengan kondisi dan situasi yang diawasi; (5) memiliki sifat jujur, konsekwen tetapi berwajah ramah, rendah hati, sederhana dan berjiwa pengabdian.

#### b. Pengelolaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

##### 1. Pengertian Pengelolaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Tenaga pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, Wakhinuddin, (2010: 12). Tenaga pendidik yang berkualifikasi sebagai guru berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, sedangkan tenaga kependidikan merupakan tenaga yang bertugas merencanakan dan melaksanakan administrasi, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan di sekolah, Wakhinuddin, (2010: 12).

Pengelolaan merupakan usaha mendayagunakan,

memajukan, dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah, Zulkiplin (2008: 4). Tujuan pengelolaan ini adalah tumbuhnya kemampuan setiap tenaga pendidik dan kependidikan yang meliputi pertumbuhan keilmuan, wawasan berpikir, sikap terhadap pekerjaan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan.

Pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan merupakan salah satu langkah penting dalam mewujudkan sistem pendidikan di sekolah yang efektif dan efisien Zulkiplin (2008: 1). Proses pengelolaan pendidikan ini mencakup semua warga sekolah, antara lain tenaga pendidik (guru), tenaga kependidikan (laboran, pustakawan, tata usaha, dan lain-lain). Hal utama dalam pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan adalah berkenaan dengan penguasaan kompetensi dari setiap tenaga pendidik dan kependidikan.

Pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan meliputi hal-hal sebagai berikut:

##### a. Pelatihan dan Pengembangan (*training and development*)

Upaya pengembangan kompetensi dari setiap sumber daya manusia di sekolah menjadi mutlak diperlukan. Pelatihan dan pengembangan (*training and development*) merupakan upaya strategis dalam proses pengelolaan untuk meningkatkan kompetensi/kualitas sumber daya manusia di sekolah. Menurut Michael (dalam Sobri, 2009: 57), menyatakan bahwa pelatihan dan

pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha terencana dan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Pelatihan dan pengembangan ini merupakan dua konsep yang sama yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada masa yang akan datang. Baik pelatihan maupun pengembangan sama-sama mengajarkan sikap dan perilaku, pengetahuan, dan keahlian yang perlu diketahui oleh seseorang dalam hal ini sumber daya manusia di sekolah sebagai tenaga pendidik dan kependidikan.

Ada beberapa cara atau teknik pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah, antara lain sebagai berikut:

### 1) *In House Training*

Berbeda dengan diklat dan kursus yang diselenggarakan oleh lembaga atau organisasi di luar sekolah, *in house training* dilaksanakan sendiri oleh sekolah. Instruktur dapat diambil dari kalangan dalam sekolah atau dari luar sekolah. Karena diselenggarakan oleh sekolah, materi *in house training* dapat lebih dispesifikasikan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan sekolah

penyelenggaranya. Karena diselenggarakan di sekolah, *in house training* merupakan kegiatan yang diikuti oleh semua tenaga pendidik dan kependidikan karena disamping murah, mereka juga tidak harus meninggalkan tugas dinas mereka. Di samping itu, *in house training* juga sangat baik untuk menjadi wahana peningkatan penguasaan materi bagi para instruktur dari dalam sekolah karena menjadi instruktur sesungguhnya merupakan cara belajar yang sangat efektif. *In house training* dapat juga menjadi media untuk mempererat hubungan batin antar warga sekolah sehingga ikatan kekeluargaan bisa menjadi lebih baik.

### 2) Peningkatan Budaya Membaca

Membaca masih terbukti sebagai cara belajar yang sangat efektif. Bahan dan waktu membaca dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan kesempatan yang dimiliki oleh individu. Oleh karena itu, pemimpin sekolah perlu memotivasi sumber daya manusia sebagai tenaga pendidik dan kependidikan di sekolahnya untuk meningkatkan kebiasaan membacanya.

### 3) Pemberian Tugas Tambahan

Pemberian tugas tambahan kepada guru dan tenaga teknis sebagai tenaga pendidik dan kependidikan yang belum memenuhi jumlah jam wajib mengajar minimal merupakan salah bentuk pengelolaan sumber

daya manusia dengan baik. Tenaga pendidik (guru) dan kependidikan (laboran, pustakawan, dan pengawas sekolah) tersebut diberikan tugas tambahan sesuai dengan kemampuan dan tugasnya masing-masing.

#### b. Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui kualitas kinerja maka diperlukan sistem penilaian pegawai secara objektif dan akurat. Penilaian tenaga kependidikan ini difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah, tetapi bagi pegawai itu sendiri. Bagi para pegawai (sumber daya manusia), penilai berguna sebagai umpan balik (*feelback*) berbagai hal, seperti kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir. Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan sangat penting dalam pengambilan keputusan berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, sistem imbalan.

Tujuan penilaian terhadap tenaga pendidik dan kependidikan menurut Mulyasa, (2007: 157), adalah sebagai berikut:

- 1) Sumber data untuk perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan, dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi pendidikan nasional;
- 2) Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan dalam suatu lembaga pendidikan;

- 3) Alat untuk memberikan umpan balik (*feelback*) yang mendorong kearah kemajuan, dan kemungkinan meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga pendidik dan kependidikan;
- 4) Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari tenaga pendidik dan kependidikan;
- 5) Bahan informasi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tenaga pendidik dan kependidikan, baik perencanaan, promosi, mutasi, maupun kegiatan lainnya.

#### c. Pemberian Kompensasi

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan dinas pendidikan dan sekolah kepada tenaga pendidik dan kependidikan, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Pemberian kompensasi, selain dalam bentuk gaji, dapat juga berupa tunjangan, fasilitas perumahan, kendaraan dan lain-lain.

Masalah kompensasi selain sesintif karena menjadi pendorong seseorang untuk bekerja, juga karena berpengaruh terhadap moral dan disiplin kerja tenaga kerja, Sastrohadiwiryo (dalam Mulyasa, 2007: 156). Oleh karena itu, setiap lembaga pendidikan pada berbagai jalur dan jenjang pendidikan seharusnya dapat memberikan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang dipikul tenaga pendidik dan kependidikan. Lebih lanjut Sastrohadiwiryo (dalam Mulyasa, 2007: 157),

mengungkapkan bahwa kepuasan atas kompensasi yang diterima tenaga kerja dipengaruhi oleh:

- 1) Jumlah yang diterima dan jumlah yang diharapkan,
- 2) Perbandingan dengan apa yang diterima oleh tenaga kerja lain,
- 3) Pandangan yang keliru atas kompensasi yang diterima tenaga kerja lain.

### 3. Kajian Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)

#### a. Pengertian Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).

Menurut Mulyasa (2009: 20), menyatakan bahwa Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) merupakan strategi pengembangan kurikulum untuk mewujudkan sekolah efektif, produktif, dan berprestasi. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) merupakan paradigma baru pengembangan kurikulum yang memberikan otonomi luas pada setiap satuan pendidikan, dan pelibatan masyarakat dalam rangka mengefektifkan proses belajar mengajar di sekolah. Otonomi diberikan agar setiap satuan pendidikan dan sekolah memiliki keleluasan dan mengelola terutama dalam mengelola sumber daya manusia di sekolah.

Menurut Hamalik (dalam Muhammad, 2007: 56), menyatakan bahwa tenaga pendidik adalah guru yang merupakan suatu pekerjaan profesional, sehingga jabatan ini memerlukan suatu keahlian khusus yang menuntut seorang guru itu harus menguasai betul seluk-beluk pendidikan dan pengajaran serta ilmu-ilmu lainnya, dengan harapan akan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan secara otomatis akan mampu menghasilkan *output* yang baik pula.

Sekolah senantiasa menginginkan agar personil-personilnya (tenaga pendidik dan kependidikan) melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan sekolah, serta bekerja lebih baik dari hari ke hari. Di samping itu, pegawai sendiri sebagai manusia, juga membutuhkan peningkatan

dan perbaikan, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara *on the job training* dan *in service training*. Kegiatan pembinaan dan pengembangan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi juga menyangkut karier pegawai begitu pula tenaga pendidik dan kependidikan (sumber daya manusia) yang berada di sekolah juga memerlukan adanya peningkatan dalam kariernya.

#### b. Landasan Hukum Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).

Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dilandasi oleh undang-undang dan peraturan pemerintah sebagai berikut:

1. Undang-undang Nomor 2 Tahun 2003 tentang Sisdiknas
2. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
3. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 22 Tahun 2006 tentang Standar Isi
4. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 23 Tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Kelulusan
5. Permendiknas Nomor 24 Tahun 2006 tentang Pelaksanaan Permendiknas Nomor 22 dan 23

#### c. Tujuan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan

Tujuan diterapkannya Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) baik secara umum maupun khusus adalah:

##### 1. Tujuan Umum

Tujuan umum diterapkannya Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) adalah untuk memandirikan dan memberdayakan satuan pendidikan melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada lembaga pendidikan dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif dalam pengembangan kurikulum.

## 2. Tujuan Khusus

Secara khusus tujuan diterapkannya Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) adalah:

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengembangkan kurikulum, mengelola, dan memberdayakan sumber daya yang tersedia,
- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam mengembangkan kurikulum melalui pengambilan keputusan bersama,
- c. Meningkatkan kompetensi yang sehat antar satuan pendidikan tentang kualitas pendidikan yang akan dicapai.

peluangnya, dan tantangannya termasuk pada penetapan KKM (kriteria ketuntasan minimal) yang mencakup tiga komponen yaitu: kompleksitas, daya dukung, dan intake siswa.

Masuk pada standar proses dalam permen no 41 tahun 2007 menyangkut tugas guru terkait pembuatan Rencana Perangkat Pembelajaran (RPP). Dalam penyusunan Rencana Perangkat Pembelajaran (RPP) strategi pembelajaran yang digunakan adalah *discovery inquri*. Jadi, dalam proses pembelajaran, tenaga pendidik (guru) menggunakan strategi *discovery inquri*, artinya strategis bersifat mengeksplorasi ilmu-ilmu yang ada di sekitar dan menghindari mengajar dengan lebih banyak ceramah.

Proses pembelajaran yang dilakukan oleh tenaga pendidik (guru) di kelas selalu dimonitoring, baik oleh pengawas, kepala sekolah, maupun wakakurikulum. Monitoring tujuannya untuk mengetahui apakah tenaga pendidik (guru) tersebut menerapkan kurikulum tingkat satuan pendidikan atau tidak dalam proses pembelajarannya.

Pengelolaan tenaga kependidikan dalam Kurikulum Tingkat satuan Pendidikan (KTSP) lebih diarahkan pada penyediaan SIM (sistem aplikasi manajemen), SIMAS (sistem informasi manajemen sekolah) kemudian PAS (panduan aplikasi sekolah).

Pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan selalu dimonitoring oleh Kepala Sekolah dengan Ketua TU sendiri. Hal ini terungkap di hasil wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah bidang kurikulum.

### **b. Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Pendidik dan Kependidikan**

Hasil penelitian tentang pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan dalam implementasi kebijakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan dalam implementasi kebijakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yaitu melalui

## **RESULT AND DISCUSSION / HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Pengelolaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam Implementasi Kebijakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)**

#### **a. Keikutsertaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam Revisi dan Penyempurnaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).**

Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) pada dasarnya direvisi dan disempurnakan setiap tahun ajaran baru. Dalam penyempurnaan dan revisi ktsp tersebut, tenaga pendidik (guru) selalu dilibatkan terutama untuk menganalisis kondisi mata pelajaran masing-masing mulai dari identifikasi permen 23 tentang standar isi kemudian pada permen 24 tentang SKN.

Guru mata pelajaran tersebut masing-masing membuat analisis kondisi mulai dari kekuatannya, kelemahannya,

pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan.

Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh sekolah untuk meningkatkan kompetensi, menambah wawasan, pengetahuan, serta keterampilan tenaga pendidik dan kependidikan, baik yang terkait dengan proses pembelajaran maupun yang terkait dengan pekerjaan-pekerjaan lain yang dilakukannya. Pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan sangat perlu dilakukan oleh sekolah secara terus menerus.

Di SMA Negeri I Kota Malang pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada awal atau di tengah tahun pelajaran terhadap tenaga pendidik (guru) dan tenaga kependidikan (tata usaha). Dalam pelatihan dan pengembangan tersebut, bagi tenaga pendidik (guru) terkait dengan persiapan perangkat-perangkat pembelajaran yang akan disampaikan kepada siswanya selama satu tahun pelajaran. Perangkat-perangkat pembelajaran yang dibuat oleh tenaga pendidik (guru) tersebut terlampir (Lampiran 8: 111). Sedangkan bagi tenaga kependidikan (tata usaha) yaitu terkait dengan instrumen-instrumen pekerjaan selama satu tahun pelajaran. Instrumen-instrumen pekerjaan untuk tenaga kependidikan terlampir (Lampiran 9: 112)

Kegiatan pelatihan dan pengembangan juga dilakukan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan di SMA Negeri I Kota Malang yang belum menguasai IT sama sekali secara tepat, sehingga melalui pelatihan dan pengembangan tersebut tenaga pendidik dan kependidikan mampu menguasai IT dengan cepat.

Tenaga pendidik dan kependidikan di SMA Negeri I Kota Malang selalu mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh berbagai instansi-instansi pendidikan yang terkait. Instansi-instansi pendidikan yang terkait tersebut meliputi, Dinas Pendidikan, Perguruan Tinggi, baik Negeri maupun Swasta, dan lain-lain. Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh tenaga

pendidik dan kependidikan SMA Negeri I Kota Malang baik secara individu maupun secara berkelompok adalah melalui diklat/workshop, seminar, loka karya dan lain sebagainya. Hal tersebut sependapat dengan Sobrin, dkk (2009: 58), ada beberapa cara atau teknik pengembangan pegawai (tenaga pendidik dan kependidikan) yang dapat dilakukan, antara lain:

- 1) Melalui usaha sendiri, seperti belajar melalui buku, majalah atau kursus-kursus;
- 2) Melalui kelompok profesi, misalnya kelompok bidang studi sejenis, PGRI, dan lain-lain;
- 3) *In service training*, misalnya penataran, tugas belajar, latihan keahlian;
- 4) loka karya, seminar, rapat kerja, dan sebagainya.

Pelatihan dan pengembangan yang diikuti oleh tenaga pendidik dan kependidikan tersebut disertai dengan adanya pemberian sertifikat pelatihan dan pengembangan. sertifikat-sertifikat pelatihan dan pengembangan tersebut terlampir (Lampiran 12: 115)

Upaya dalam pelatihan dan pengembangan tersebut dilakukan adalah untuk meningkatkan kemampuan, kinerja, kompetensi, maupun wawasan dan keterampilan tenaga pendidik dan kependidikan. Hal tersebut didukung oleh pendapat Michael Harris (dalam Sobri, dkk, 2009: 57), bahwa pelatihan dan pengembangan (*training and development*) merupakan upaya strategis dalam proses pengelolaan untuk meningkatkan kompetensi/kualitas sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan). Pelatihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai (tenaga pendidik dan kependidikan).

### **c. Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan**

Penilaian merupakan proses evaluasi terhadap kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah. Sekolah perlu

melakukan penilaian terhadap kinerja tenaga pendidik dan kependidikan karena dengan melalui penilain tersebut, sekolah bisa mengetahui kompetensi yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan kependidikan dalam pekerjaannya baik sebagai guru maupun sebagai tenaga lainnya.

Di SMA Negeri I Kota Malang selalu melakukan penilaian terhadap kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di awal tahun atau dilakukan setiap periode. Untuk tenaga pendidik (guru) mulai dari menyiapkan pembelajaran, menyajikan pembelajaran, evaluasi, dan yang terakhir adalah tindak lanjut. Selain itu, untuk tenaga pendidik (guru) penilaian dilakukan melalui supervisi, terutama melalui supervisi kelas dan supervisi individu.

Berbagai teknik dapat digunakan supervisor dalam membantu guru meningkatkan situasi belajar mengajar, baik secara berkelompok (*group techniques*) maupun secara perorangan (*individual techniques*) atau pun dengan cara langsung yaitu bertatap muka, dan cara tak langsung yang melalui media komunikasi (*visual, audial, audiovisual*). Teknik-teknik supervisor kelompok diintrodusir oleh Pangaribuan (dalam Syaiful, 2009: 210) dari berbagai pendapat ahli antara lain dengan cara melakukan:

- 1) Pertemuan orientasi,
- 2) Rapat guru latin,
- 3) Studi kelompok antara guru latin,
- 4) Diskusi sebagai proses kelompok,
- 5) Tukar menukar penguasaan,
- 6) Lokakarya,
- 7) Diskusi panel,
- 8) Seminar,
- 9) Simposium,
- 10) Demontrasi mengajar,
- 11) Perpustakaan jabatan,
- 12) Buletin supervis,
- 13) Membaca langsung,
- 14) Mengikuti kursus, dan
- 15) Kegiatan-kegiatan organisasi dalam jabatan,

Teknik supervisi individual menurut Sahertian (dalam Syaiful, 2009: 215) adalah teknik yang digunakan pada pribadi seorang guru yang mengalami masalah khusus dan

memerlukan bimbingan tersendiri dari supervisor. Teknik-teknik supervise yang bersifat individual antara lain:

- 1) Kunjungan kelas,
- 2) Observasi kelas,
- 3) Percakapan pribadi,
- 4) Inter-visitasi,
- 5) Penyeleksi berbagai sumber materi untuk mengajar, dan
- 6) Menilai diri sendiri.

Selain penelian secara supervisi, penilaian tenaga pendidik juga melalui penilain Kegiatan Penampilan Pembelajaran (KPP) dan penilain terhadap kelengkapan administrasi PBM. Berbagai bentuk penilaian yang dilakukan sekolah terhadap tenaga pendidik tersebut terlampir (Lampiran 8: 111).

Tenaga kependidikan untuk standar penilaiannya sudah di tentukan oleh tata usaha (TU). Penilaian tersebut meliputi: 1) pemeriksaan administrasi ketenagaan, 2) kesetian, 3) prestasi kerja, 4) tanggungjawab, 5) ketaatan, 6) kejujuran, 7) kerjasama, 8) prakarsa, dan 9) kepemimpinan. Untuk penilaian, selain dilakukan oleh sekolah sendiri, SMA Negeri I Kota Malang selalu bekerjasama dengan pihak luar, seperti pengawas. Macam-macam penilaian yang dilakukan oleh sekolah terhadap tenaga kependidikan tersebut terlampir (Lampiran 9: 112)

SMA Negeri I Kota Malang sangat perlu melakukan penilaian terhadap tenaga pendidik dan kependidikannya dalam upaya untuk mengevaluasi, dan mengukur kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, penilaian juga dilakukan untuk mengetahui efektifitas kerja yang dilakukan oleh tenaga pendidik dan kependidikan, baik yang harian maupun yang bulanan.. Sehingga, dengan penilain tersebut sekolah akan mengetahui ada tidaknya peningkatan kinerja dari tenaga pendidik dan kependidikan. Menurut Mulyasa, (2007: 157), penilaian tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

- i. Sumber data untuk perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan,

- dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi pendidikan nasional;
- ii. Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan dalam suatu lembaga pendidikan;
  - iii. Alat untuk memberikan umpan balik (*feelback*) yang mendorong ke arah kemajuan, dan kemungkinan meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga pendidik dan kependidikan;
  - iv. Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari tenaga pendidik dan kependidikan;
  - v. Bahan informasi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tenaga pendidik dan kependidikan, baik perencanaan, promosi, mutasi, maupun kegiatan lainnya.

#### **d. Pemberian Kompensasi kepada Tenaga Pendidik dan Kependidikan**

Pemberian kompensasi merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh sekolah dalam rangka mengembangkan dan meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. Selain itu, pemberian kompensasi yang dilakukan oleh sekolah adalah sebagai bentuk motivasi dan penghargaan terhadap kerja keras tenaga pendidik dan kependidikan dalam melakukan pekerjaannya.

SMA Negeri I Kota Malang pemberian kompensasi tidak semuanya diberikan kepada tenaga pendidik dan kependidikan. Untuk tenaga pendidik (guru) pemberian kompensasi sesuai dengan prestasi kerja, kedisiplinan, tugas ganda/tambahan (misalnya selain menjadi guru, guru tersebut mendapatkan tugas tambahan sebagai Wakil Kepala Sekolah, Wali Kelas, Pembina OSIS, dan lain-lain), dan masa kerja. Sedangkan untuk tenaga kependidikan pemberian kompensasi

sesuai dengan prestasi kerja, kefavoritan, kedisiplinan, masa kerja dan lain-lainnya.

Pemberian kompensasi diberikan kepada tenaga pendidik dan kependidikan dalam bentuk tunjangan, finansial, posisi kerja dan khusus untuk tenaga pendidik (guru) juga mendapatkan berupa bantuan atau perlengkapan yang terkait dengan proses belajar mengajar. Hal tersebut didukung oleh pendapat Mulyasa, (2007: 156), bahwa Pemberian kompensasi, selain dalam bentuk gaji, dapat juga berupa tunjangan, fasilitas perumahan, kendaraan dan lain-lain.

Tujuan SMA Negeri I Kota Malang dalam pemberian kompensasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan adalah untuk meningkatkan kinerja, karena pada dasarnya kinerja tenaga pendidik dan kependidikan akan lebih baik ketika diimbangi dengan pemberian kompensasi. Selain itu, pemberian kompensasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan merupakan sebagai bentuk motivasi sehingga tenaga pendidik dan kependidikan bisa bekerja sesuai dengan tugas yang sudah diembannya dengan baik. Hal tersebut didukung dengan pernyataan Sastrohadiwiryono (dalam Mulyasa, 2007: 156), bahwa Masalah kompensasi selain sensitif karena menjadi pendorong seseorang untuk bekerja, juga karena berpengaruh terhadap moral dan disiplin kerja tenaga kerja.

## **2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pengelolaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam Implementasi Kebijakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).**

### **a. Faktor Pendukung (internal=dari dalam)**

Faktor-faktor pendukung dari dalam, dalam pengelolaan tenaga pendidik

dan kependidikan dalam implementasi kebijakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) di SMA Negeri I Kota Malang adalah terkait dengan latar belakang pendidikan tenaga pendidik dan kependidikan, komitmen dari komponen tenaga pendidik dan kependidikan. Terkait dengan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yaitu adanya dukungan dari bapak/Ibu guru serta karyawan dalam ikutserta dalam acara penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).

Upaya yang terus dilakukan SMA Negeri I Kota Malang dalam mendukung pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan dalam implementasi kebijakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) adalah pertama, membangun suatu kultur (budaya) tenaga pendidik dan kependidikan karena pada dasarnya, sekolah tidak hanya membutuhkan seberapa besar potensi yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan kependidikan, akan tetapi juga membutuhkan kultur (budaya) yang baik. Kedua, khusus bapak/Ibu guru selalu diikutsertakan dalam setiap pelatihan dan pengembangan terkait dengan penguasaan IT, penggunaan multi metode dalam setiap pembelajaran, dan lain-lain. Ketiga, sekolah mengirim tenaga pendidik dan kependidikan untuk melanjutkan S2 ke berbagai instansi-insatansi pendidikan, baik itu di UM, Muhammadiyah, dan lain-lainnya.

#### **b. Faktor Pendukung (Eksternal= dari luar)**

Faktor-faktor pendukung dari luar terkait dengan pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan dalam implementasi kebijakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) Di SMA Negeri I Kota Malang adalah adanya dukungan dari pemerintah, peran serta masyarakat khususnya orangtua, berbagai instansi pendidikan

seperti UM, Dinas Kota Malang. Sekolah selalu mengadakan acara pertemuan dengan pihak-pihak luar setiap periode atau setiap dua bulan sekali.

Faktor-faktor pendukung dari luar sangat perlu dilibatkan oleh SMA Negeri I Kota Malang dalam pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan dalam implmentasi kebijakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) karena pada dasarnya sekolah tidak bisa berkembang dan tidak bisa berdiri sendiri tanpa dukungan dan kerjasama yang baik antara sekolah dengan pihak-pihak luar.

#### **c. Faktor Penghambat dalam Pengelolaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan**

Faktor-faktor penghambat dalam pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan dalam implementasi kebijakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) di SMA Negeri I Kota Malang adalah pertama, terkait dengan tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki komitmen rendah terhadap tugas dan tanggungjawabnya. Kedua, pola pikir tenaga pendidik dan kependidikan yang masih belum maju. Ketiga, masih adanya bapak/Ibu guru yang belum menguasai IT. Keempat, sekolah tidak punya kewenangan dalam menyeleksi tenaga pendidik dan kependidikan yang baru. Kelima, terkait dengan penerimaan Guru Tidak Tetap (GTT) sekolah tidak hanya melihat kemampuan *hardskill* saja, akan tetapi harus melihat *softskill*.

#### **3. Upaya Solusi yang Dilakukan dalam Mengatasi Hambatan Pengelolaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam Implementasi Kebijakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).**

Upaya solusi yang dilakukan oleh SMA Negeri I Kota Malang dalam mengatasi hambatan pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan dalam implementasi kebijakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yaitu bahwa dalam menyeleksi tenaga pendidik dan kependidikan, sekolah tidak hanya melihat kemampuan *hardskill* yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan kependidikan tersebut, akan tetapi harus melihat *softskillnya*, selalau melakukan pembinaan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan baik secara kelompok maupun secara individu, sehingga dengan pembinaan tersebut tenaga pendidik dan kependidikan mampu meningkatkan kinerja dan melakukan tugasnya dengan baik.

Selain itu, upaya yang terus dilakukan oleh SMA Negeri I Kota Malang dalam mengatasi hambatan pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan dalam implementasi kebijakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan adalah sekolah terus melakukan pembinaan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan walaupun pembinaan membutuhkan proses, akan tetapi tergantung komitmen yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan kependidikan tersebut.

## CONCLUSION / KESIMPULAN

1. Pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan dalam implementasi kebijakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) di SMA Negeri I Kota Malang dilakukan melalui beberapa kegiatan, antara lain sebagai berikut:
  - a. Pelatihan dan pengembangan,
  - b. Penilaian kinerja,
  - c. Pemberian kompensasi,
  - d. Pembinaan, dan
  - e. Studi lanjut.

2. Ada beberapa faktor dalam pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan di SMA Negeri I Kota Malang, antara lain faktor pendukung (dalam dan luar) dan faktor penghambat.

- a. Faktor pendukung dari dalam dalam pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan di SMA Negeri I Kota Malang terkait dengan adanya latar belakang pendidikan dan komitmen yang baik dari tenaga pendidik dan kependidikan tersebut sehingga sekolah tidak mengalami kesulitan dalam mengelola tenaga pendidik dan kependidikan yang ada, misalnya ketika sekolah melakukan suatu pembinaan, karena tenaga pendidik dan kependidikan tersebut memiliki komitmen yang baik terhadap pekerjaannya maka pembinaan yang dilakukan oleh sekolah tersebut tidak membutuhkan waktu atau proses yang lama.
- b. Faktor pendukung dari luar dalam pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan di SMA Negeri I Kota Malang, adanya peran serta dari pihak luar, antara lain pemerintah, pengawas, insatansi-instansi pendidikan, komite sekolah, dan lain-lain. Sekolah berusaha bekerjasama dengan pihak luar dalam pengelolaan tenaga pendidikannya, misalnya penilaian terhadap kinerja tenaga pendidik dan kependidikan tidak hanya dilakukan oleh Kepala Sekolah, akan tetapi dibutuhkan pengawas sekolah dari luar. Selain itu, instansi-instansi pendidikan sangat dibutuhkan oleh sekolah terkait dengan pelatihan dan pengembangan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan, dan lain sebagainya.

- c. Faktor penghambat dalam pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan di SMA Negeri I Kota Malang adalah bahwa masih adanya beberapa tenaga pendidik dan kependidikan yang berkomitmen rendah sehingga sekolah mengalami kesulitan dalam mengelola. Misalnya sekolah melakukan pembinaan, maka dibutuhkan proses yang cukup lama. Selain itu, faktor penghambat yang lain terkait dengan perekrutan tenaga pendidik dan kependidikan.
3. Untuk mengatasi hambatan dalam pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikannya, SMA Negeri I Kota Malang terus melakukan pembinaan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan.

## REFERENCES / DAFTAR PUSTAKA

- \_\_\_\_\_. 2010. *Pedoman Penulisan Artikel Ilmiah, Tesis & Disertasi*. Malang: Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.
- Alvi, M. 2010. *Cara Meningkatkan Sumber Daya Manusia yang Berada di Dunia Pendidikan*. (Online). <http://www.alvi.blogspot.com/2010/01/cara-meningkatkan-sdm-yg-berada-di.html> (diakses Tanggal 15 Februari 2010).
- Arikunto, Suharsimin. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT RINEKA CIPTA.
- Bakri, Masykuri. 2009. *Formulasi dan Implementasi Kebijakan Pendidikan Islam: Analisis Kritis terhadap Proses Pembelajaran*. Visipress Media: Surabaya.
- Dunn, William. 2000. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: GADJA MADA UNIVERSITY PRESS.
- Joko, Muhammad Susilo. 2007. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan: Manajemen Pelaksanaan dan Kesiapan Sekolah Menyongsongnya*. Yogyakarta: PUSTAKA PELAJAR.
- Kepmen dikbud, No.0490 / u / 1992, Bab VIII, pasal 20, ayat:1
- Miler, Huberm an. 1992. *Analisis Data Kualitatif (terjemahan)*. Jakarta: UI-Press.
- Moleong, Lexy. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Rosdakarya.
- Mulyasa. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. ROSDAKARYA.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan: Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*. Jakarta: BUMI AKSARA.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: ROSDAKARYA.
- Nuryanta, Nanang. 2008. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Tinjauan Aspek Rekrutmen dan Seleksi)*. Vol. I. No. I. 2008. (Online). <http://journal.uji.ac.id/index.php/JPI/article/viewFile/188/177> (diakses Tanggal 15 Februari 2010).
- Permendiknas No. 14 Tahun 2010 Tentang Pendidikan Kedinasan. (Online). <http://www.presidentri.go.id/DokumenUU.php/490.pdf> (diakses Tanggal 11 Juni 2011)
- Putraandalas. 2011. *Pentingnya Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan*.

- Rustam. 2010. *Analisis Implementasi Kebijakan Bantuan Operasional Sekolah Studi Kasus Di SMP Muhammadiyah 2 Malang*. Skripsi tidak diterbitkan. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. ALFABETA: Bandung.
- Setyaningsih, Ties. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi di SMK Negeri 9 Surakarta*. Tesis diterbitkan. Surakarta: Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Sobri, dkk. 2009. *pengelolaan Pendidikan*. Multi Pressindo: Yogyakarta.
- Suryosubroto. 2004. *Manajemen pendidikan di Sekolah*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Dosen Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia. 2010. *Bahasa indonesia untuk Karangan ilmiah, Edisi Revisi (Makalah, Skripsi, Tesis, Disertasi)*. Malang: UMM Press.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi Ketiga*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Undang-undang No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
- Zulkipli. 2008. *Makalah Pengelolaan tenaga Pendidik dan kependidikan*. (Online).<http://wordpress.com/2011/06/16/makalah-pengelolaan-tenaga-kependidikan>. (diakses Tanggal 1 Juli 2011).