

**LAPORAN TAHUN TERAKHIR
PENELITIAN STRATEGIS NASIONAL
INSTITUSI**



**PENGEMBANGAN MODEL PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA
MANUSIA SEKOLAH MENENGAH PERTAMA BERBASIS PESANTREN
DENGAN PENDEKATAN *SOFT SYSTEM METHODOLOGY***

Tahun ke 2 dari Rencana 3 Tahun

TIM PENELITI

Desi Eri Kusumaningrum, S.Pd., M.Pd	NIDN 0023128001
Dr. Raden Bambang Sumarsono, M.Pd	NIDN 0029037304
Imam Gunawan, S.Pd., M.Pd	NIDN 0726048502

**UNIVERSITAS NEGERI MALANG
Oktober 2018**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Penelitian	: Pengembangan Model Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pesantren dengan Pendekatan <i>Soft System Methodology</i>
Kode / Nama Rumpun Ilmu	: 799 / Administrasi Pendidikan
Ketua Peneliti	:
a. Nama Lengkap	: Desi Eri Kusumaningrum, S.Pd., M.Pd
b. NIDN	: 0023128001
c. Jabatan Fungsional	: Lektor
d. Program Studi	: Administrasi Pendidikan
e. Nomor HP	: 08113651199
f. Alamat surel (e-mail)	: desi.eri.fip@um.ac.id
Anggota Peneliti (1)	:
a. Nama Lengkap	: Dr. Raden Bambang Sumarsono, S.Pd., M.Pd
b. NIDN	: 0029037304
c. Perguruan Tinggi	: Universitas Negeri Malang
Anggota Peneliti (2)	:
a. Nama Lengkap	: Imam Gunawan, S.Pd., M.Pd
b. NIDN	: 0726048502
c. Perguruan Tinggi	: Universitas Negeri Malang
Lama Penelitian Keseluruhan	: 3 (tiga) tahun
Penelitian Tahun ke	: 2 (dua)
Biaya Tahun Berjalan	: Rp. 72.000.000,00

Malang, 17 Oktober 2018

Mengetahui,
Dekan FIP

(Prof. Dr. Bambang Budi Wiyono, M.Pd)
NIP/NIK 0643121990011001



Ketua Peneliti


(DESI ERI KUSUMANINGRUM S.Pd, M.Pd)
NIP/NIK 198012232005012001

Menyetujui,
Ketua LP2M

(Prof. Dr. Suxono, M.Pd)
NIP/NIK 196342291988021001



RINGKASAN

Pemberdayaan SDM diarahkan untuk meningkatkan partisipasi SDM dalam organisasi dan meningkatkan produktivitas. Hasil berbagai studi menunjukkan bahwa SDM merupakan faktor penentu produktivitas. SDM bidang pendidikan tataran sekolah dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu kepala sekolah, guru, dan TAS. Daya saing sekolah juga ditentukan oleh SDM yang dimiliki. Kompetensi SDM menjadi hal yang utama dalam menentukan model pemberdayaan SDM suatu organisasi. Organisasi dengan kompetensi yang bernilai dan langka akan menghasilkan keunggulan bersaing yang lebih besar dibandingkan pesaingnya, yang selanjutnya menghasilkan kinerja yang optimal. Permasalahan yang berkaitan dengan mutu pendidikan bisa diatasi dengan adanya pemberdayaan manusia sebagai subyek dan obyek pembangunan. Manusia dapat menunjang keberhasilan pembangunan manakala potensi yang ada pada dirinya dikembangkan dan diberdayakan. Sedangkan manusia yang tidak dapat diberdayakan dan dikembangkan potensinya, akan menjadi beban pembangunan. Kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi sekolah (TAS) merupakan SDM yang ada di sekolah, yang perlu diberdayakan seoptimal mungkin.

Penelitian ini dilaksanakan di SMP berbasis pesantren di Jawa Timur. Sekolah yang menjadi tempat penelitian ialah: (1) SMP Insan Terpadu Probolinggo (sekolah kecil); (2) SMP Assa'adah Gresik (sekolah sedang); dan (3) SMP An Nur Bululawang Malang (sekolah besar). Pendekatan yang dapat digunakan dalam mengembangkan model pemberdayaan SDM di sekolah adalah *Soft System Methodology* (SSM). SSM merupakan metode analisis dengan *systems thinking* untuk menganalisis situasi dunia nyata dengan kompleks dan problematik, seperti halnya dalam mengembangkan model pemberdayaan SDM di sekolah. Rancangan penelitian ini adalah penelitian pengembangan.

Penelitian pada Tahun I 2017 adalah mendeskripsikan problematika pemberdayaan SDM, yang mencakup: (1) permasalahan dalam memberdayakan SDM; (2) peta permasalahan dalam memberdayakan SDM; (3) bentuk-bentuk kegiatan untuk meningkatkan kompetensi SDM; (4) optimalisasi peran dan perilaku SDM; dan (5) optimalisasi kekuatan SDM di sekolah. Tujuan Tahun I 2017 merupakan tahap awal dalam langkah-langkah mengaplikasikan SSM, yakni: Tahap 1 *Situation Considered Problematic* dan Tahap 2 *Problem Situation Expressed*, berguna untuk mengetahui permasalahan riil yang dihadapi sekolah dalam pemberdayaan SDM.

Penelitian Tahun II 2018 ini merupakan Tahap 3 *Root Definitions of Relevant Systems* dan Tahap 4 *Conceptual Models* dalam implementasi SSM. Tahun II 2018 peneliti telah menyusun Model Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pesantren dengan Pendekatan *Soft System Methodology* (sebagaimana ditampilkan pada Lampiran 4). Model pemberdayaan tersebut mencakup enam tahap, yaitu: Tahap 1 *Situation Considered Problematic*; Tahap 2 *Problem Situation Expressed*; Tahap 3 *Root Definitions of Relevant Systems*; Tahap 4 *Conceptual Models*; Tahap 5 *Comparisons with Reality*; dan Tahap 6 *Actions to Improve*.

Kata kunci: pemberdayaan, sumber daya manusia pendidikan, sekolah berbasis pesantren, *soft system methodology*

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, peneliti dapat menyelesaikan laporan kemajuan penelitian dengan judul: “Pengembangan Model Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pesantren dengan Pendekatan *Soft System Methodology*”. Pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) diarahkan untuk meningkatkan partisipasi SDM dalam organisasi dan meningkatkan produktivitas. Hasil berbagai studi menunjukkan bahwa SDM merupakan faktor penentu produktivitas. SDM bidang pendidikan tataran sekolah dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi sekolah (TAS). Daya saing sekolah juga ditentukan oleh SDM yang dimiliki. Kompetensi SDM menjadi hal yang utama dalam menentukan model pemberdayaan SDM suatu organisasi. Organisasi dengan kompetensi yang bernilai dan langka akan menghasilkan keunggulan bersaing yang lebih besar dibandingkan pesaingnya, yang selanjutnya menghasilkan kinerja yang optimal.

Permasalahan yang berkaitan dengan mutu pendidikan bisa diatasi dengan adanya pemberdayaan manusia sebagai subyek dan obyek pembangunan. Manusia dapat menunjang keberhasilan pembangunan manakala potensi yang ada pada dirinya dikembangkan dan diberdayakan. Sedangkan manusia yang tidak dapat diberdayakan dan dikembangkan potensinya, akan menjadi beban pembangunan. Kepala sekolah, guru, dan TAS merupakan SDM yang ada di sekolah, yang perlu diberdayakan seoptimal mungkin. Pendekatan yang dapat digunakan dalam mengembangkan model pemberdayaan SDM adalah *Soft System Methodology* (SSM). SSM merupakan metode analisis dengan *systems thinking* untuk menganalisis situasi dunia nyata dengan kompleks dan problematik, seperti halnya dalam mengembangkan model pemberdayaan SDM di sekolah.

Laporan akhir penelitian ini mengupas tentang respons responden (kepala sekolah, guru, dan TAS) terhadap Draf Model Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pesantren dengan Pendekatan *Soft System Methodology*, yang mencakup: Tahap 1 *Situation Considered Problematic*; Tahap 2 *Problem Situation Expressed*; Tahap 3 *Root Definitions of Relevant Systems*; dan Tahap 4 *Conceptual Models*, seperti pada Lampiran 1. Hasil respons dari responden (kepala sekolah, guru, dan TAS) terhadap keempat tahapan tersebut menjadi landasan merevisi model tersebut. Hasil revisi tersebut sebagai model final ditampilkan pada Lampiran 4.

Akhirnya laporan akhir penelitian ini mudah-mudahan dapat bermanfaat bagi pembaca dan berkontribusi konstruktif bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia pendidikan.

Malang, 17 Oktober 2018

Tim Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
RINGKASAN	ii
PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	iv
 BAB 1 PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Penting dan Urgensi Penelitian	6
D. Rencana Target Capaian Tahunan	7
 BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
A. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia di Sekolah	8
B. Sekolah Berbasis Pesantren	12
C. Pendekatan <i>Soft System Methodology</i>	13
D. Pengembangan Model Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pesantren dengan Pendekatan <i>Soft System Methodology</i>	15
 BAB 3 TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	
A. Tujuan Penelitian	17
B. Manfaat Penelitian	17
 BAB 4 METODE PENELITIAN	
A. Rancangan Penelitian	19
B. Prosedur Penelitian dan Pengembangan	19
C. Lokasi Penelitian	20
D. Teknik Pengumpulan Data	20
E. Teknik Analisis Data	22
 BAB 5 HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI	
A. Profil Lokasi Penelitian	24
B. Model Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pesantren dengan Pendekatan <i>Soft System Methodology</i>	29
C. Luaran yang Dicapai	35
 BAB 6 RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA	
A. Pendaftaran HKI dan Penyusunan Panduan Penggunaan Model	36
B. Pengukuran Variabel Dampak Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Pendidikan	36
C. Jadwal Penelitian Tahun Selanjutnya	37
 BAB 7 KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	38
B. Saran	38
 REFERENSI	40
 Lampiran 1 Draf Model Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Sekolah Menengah	

	Pertama Berbasis Pesantren dengan Pendekatan <i>Soft System</i> <i>Methodology</i>	45
Lampiran 2	Instrumen Penelitian	51
Lampiran 3	Transkrip Angket Terbuka	52
Lampiran 4	Model Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pesantren dengan Pendekatan <i>Soft System</i> <i>Methodology</i>	100
Lampiran 5	Artikel pada Journal of Social Sciences and Humanity Studies, Volume 4 Nomor 3, Juni 2018, halaman 29-33	108
Lampiran 6	Artikel CoEMA 2018 Published Atlantis Press	113

BAB 1

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) dalam dekade belakangan ini menjadi tema hangat dalam berbagai forum. SDM merupakan faktor terpenting dalam pembangunan. Faktor-faktor input pembangunan, seperti sumber daya alam, material, dan finansial tidak akan memberi manfaat secara optimal untuk perbaikan kesejahteraan, manakala tidak didukung oleh memadainya ketersediaan faktor SDM, baik secara kualitas maupun kuantitas. Kemajuan yang dicapai sebuah bangsa didukung oleh SDM yang berkualitas. Pemberdayaan SDM pada intinya diarahkan dalam rangka meningkatkan partisipasi SDM dalam organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas. Hasil berbagai studi menunjukkan, bahwa kualitas SDM merupakan faktor penentu produktivitas. SDM secara makro adalah warga negara suatu bangsa, khususnya telah memasuki usia angkatan kerja yang memiliki potensi untuk berperilaku produktif dan mampu memenuhi kebutuhan hidup sendiri dan keluarganya yang berpengaruh pada tingkat kesejahteraan masyarakat, bangsa, dan negaranya.

SDM dalam bidang pendidikan pada tataran sekolah dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu kepala sekolah, guru, dan staf. Daya saing sekolah juga ditentukan oleh SDM yang dimiliki. Kompetensi SDM menjadi hal yang utama dalam menentukan model pemberdayaan SDM suatu organisasi. Organisasi dengan kompetensi yang bernilai dan langka akan menghasilkan keunggulan bersaing yang lebih besar dibandingkan pesaingnya, yang selanjutnya menghasilkan kinerja yang optimal. Keunggulan bersaing dan kinerja yang dihasilkan organisasi merupakan konsekuensi dari sumber daya manusia dan kompetensi yang dimiliki (Absah, 2008). Organisasi harus memiliki kemampuan untuk mengkoordinasikan sumber daya strategis dengan baik, sebab merupakan kunci dalam membangun kompetensi dan pada akhirnya pencapaian kinerja yang tinggi.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki peranan yang krusial dalam memberdayakan semua sumber daya di sekolahnya. *Empowerment will moderate the relationship between empowering leadership and creativity* (Özarall, 2015). *Students change their attitudes regarding their goals from college studies, from being strict to get a certificate to seek knowledge enlargement, know more cultures, gain social and life skills, become empowered and learn about career leadership* (Sada-Gerges, 2015). Erkutlu dan Chafra (2015) berdasarkan hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa *that empowering leadership is positively and significantly correlated with employees' organizational job embeddedness*.

Pradhani dan Imron (2016) berdasarkan hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, administrator, dan supervisor adalah untuk mengetahui keberhasilan kepala sekolah dalam profesionalisme guru yang melaksanakan pengembangan keprofesian berkelanjutan.

Permasalahan yang berkaitan dengan mutu pendidikan bisa diatasi dengan adanya usaha untuk memberdayakan manusia sebagai subyek dan obyek pembangunan. Manusia di dalam suatu negara dapat menunjang keberhasilan pembangunan, dan dapat pula menjadi beban pembangunan. Manusia akan dapat menunjang keberhasilan pelaksanaan pembangunan manakala potensi yang ada pada diri manusia dapat dikembangkan dan diberdayakan secara optimal. Sedangkan manusia yang tidak dapat diberdayakan dan dikembangkan potensinya, akan menjadi beban pembangunan. Esensi dari pemberdayaan manusia menurut Usman (2009) adalah bagaimana menyiapkan manusia pembangunan produktif yang bermanfaat bagi dirinya sendiri, keluarganya, lingkungan masyarakatnya, agamanya, bangsanya, dan negaranya.

Pemberdayaan SDM di sekolah memerlukan kepala sekolah yang memusatkan perhatiannya terhadap seluruh komponen yang ada di sekolah. Arikunto, dkk., (2006) menyimpulkan kinerja kepala sekolah dapat dilihat dari enam komponen obyek pengawasan sekolah, yaitu komponen siswa, guru, kurikulum, sarana prasarana dan dana, manajemen sekolah, dan kultur sekolah. Implementasi peran kepala sekolah sebagai pemimpin dapat meningkatkan kinerja guru (Anggraeni, dkk., 2016). Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus dapat memberdayakan segenap sumber daya yang dimiliki sekolah. Kepala sekolah harus mampu mengimplementasikan model pemberdayaan yang berguna menopang tercapainya tujuan sekolah. Kepala sekolah harus mengetahui potensi, kemampuan, kompetensi, dan minat setiap SDM di sekolah guna mendelegasikan tugas dan tanggung jawab suatu pekerjaan.

Selain itu kepala sekolah juga harus memahami jenis pekerjaan yang ada dalam ruang lingkup manajemen sekolah. Guru sebagai pembelajar harus dapat membelajarkan siswa. *Teachers possess privileged knowledge about the complex realities of teaching* (Lefstein dan Perath, 2014). Staf sebagai pelaksana tata usaha sekolah memiliki tugas melaksanakan kegiatan administrasi yang diperlukan di sekolah. Terry (2012) menyebutkan bahwa tenaga administrasi sebagai pekerjaan pelayanan yang mempunyai fungsi memfasilitasi, untuk membantu pekerjaan-pekerjaan pokok berjalan secara efektif dan efisien. Fungsi staf sekolah adalah memberikan pelayanan prima di bidang administrasi sekolah (Usman, 2007).

Pendekatan yang dapat digunakan dalam mengembangkan model pemberdayaan SDM di sekolah adalah *Soft System Methodology* (SSM). SSM merupakan metode analisis dengan

systems thinking untuk menganalisis situasi dunia nyata dengan kompleks dan problematik (Gunawan, 2015b), seperti halnya dalam mengembangkan model pemberdayaan SDM di sekolah. Checkland dan Scholes (1990) yang menyatakan *SSM can be applied to all areas of planning, in the public or private sector, where human beings are operating in social roles trying to take purposeful action*. Checkland dan Poulter (2006) menyatakan bahwa SSM adalah proses mencari tahu yang berorientasi pada aksi (*action*) atas situasi problematis dari kehidupan nyata sehari-hari. *SSM is described as a system-based methodology for tackling real world problems* (Por, 2008).

SSM is an action research method and uses models to structure a debate in which different conflicting objectives, needs, purposes, interests and values can be teased out and discussed (Checkland, 1989). *SSM assumes that any complex set of behaviors has unique emergent properties better seen as characteristic of the system as a whole rather than any particular aspect of it* (Mehregan, dkk., 2012). *SSM is a systemic (rather than systematic) methodology, its focus is the whole, rather than the parts* (Tajino, dkk., 2005). *As a systems-based methodology for tackling real-world problems, SSM enables the analyst and the participant to understand different perspectives on the situation and the problem is solved through learning rather than through replacement of the current situation with an espoused improved ideal* (Mehregan, dkk., 2012).

SSM adalah sebuah pendekatan holistik di dalam melihat aspek-aspek riil dan konseptual di masyarakat. SSM melihat setiap yang terjadi sebagai *human activity system*, karena serangkaian aktivitas manusia dapat disebut sebagai sebuah sistem, yaitu setiap aktivitas-aktivitas tersebut saling berhubungan dan membentuk suatu ikatan. Hidayatullah (2011) menyatakan pendekatan SSM merupakan metodologi yang sangat produktif untuk mempelajari setiap aktivitas manusia yang terorganisasi di dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu. *SSM help such managers, of all kinds and at all level, to cope with their task. It is an organized way of tackling messy situations in the real world* (Checkland dan Scholes, 1990). SSM menawarkan suatu cara di dalam menyelesaikan situasi problematis yang dihadapi dengan mengatur cara berpikir sistem (Hidayatullah, 2011).

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) berbasis pesantren di wilayah Provinsi Jawa Timur, yakni: (1) SMP Insan Terpadu Probolinggo; (2) SMP Assa'adah Gresik; dan (3) SMP An Nur Bululawang Malang. SMP Insan Terpadu Probolinggo merupakan sekolah berbasis pesantren di bawah naungan Yayasan Nahdlatul Ummah Paiton, yakni sebuah yayasan yang bergerak di bidang sosial dan pendidikan Islam. Melalui sekolah berbasis pesantren peserta didik baik pada saat di sekolah maupun di asrama, senantiasa dalam bimbingan dan pembinaan guru. Kesesuaian sistem pesantren, terletak pada

semua aktivitas peserta didik yang dirancang, diprogramkan, diarahkan dan dijadwalkan dengan jelas, serta berada dalam peraturan lembaga yang sarat dengan muatan nilai-nilai moral. Melalui model sekolah pesantren, peserta didik mendapatkan *role model* internalisasi nilai-nilai moral dalam praktik kehidupan sehari-hari (SMP Insan Terpadu Probolinggo, 2017).

SMP Assa'adah Gresik adalah sekolah berbasis pesantren diselenggarakan oleh Yayasan Pondok Pesantren Qomaruddin. Mendapatkan berbagai program peningkatan mutu pendidikan dari pemerintah, antara lain: (1) SMP Berbasis Pesantren (SBP) tahun 2008, yakni program bersama Direktorat Pembinaan SMP Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Direktorat Pendidikan Madrasah Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama, untuk mengintegrasikan sistem pendidikan sekolah dan pesantren dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Program ini berjalan sampai sekarang, bahkan sejak tahun 2011, 2012, dan 2013 mendapat program pembinaan SBP; (2) Pilot Proyek Evaluasi Diri sekolah (EDS) tahun 2008, yakni proses sekolah untuk mengevaluasi kemajuannya sendiri dan menentukan aspek prioritas yang diperlukan untuk meningkatkan mutu sekolah. Program ini menghasilkan SMP Assa'adah menjadi rujukan pengisian EDS secara manual sampai sekarang oleh para peneliti dan sekolah yang lain; dan (3) Rintisan Sekolah Standar Nasional (SSN) tahun 2009, memperoleh surat keputusan penetapan SSN dari Direktur Pembinaan SMP Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (SMP Assa'adah Gresik, 2017).

SMP An Nur Bululawang Malang merupakan sekolah berbasis pesantren di bawah naungan Pondok Pesantren An Nur. Pondok pesantren ini ibaratnya cahaya yang menerangi suram dan gelapnya alam Bululawang dan sekitarnya. Keberadaan Pondok Pesantren ini benar-benar menjadi penerang masyarakat Malang. Salah satu program unggulannya adalah *One Day One Hadist*, yakni setiap hari peserta didik mengkaji minimal satu hadist (SMP An Nur Bululawang Malang, 2017).

Hasil penelitian pada Tahun I (tahun 2017) berdasarkan analisis data kualitatif dapat disimpulkan bahwa permasalahan sekolah dalam pemberdayaan kepala sekolah adalah: adanya tugas menjadi pengurus pesantren; hambatan komunikasi dan koordinasi dengan pesantren; hambatan komunikasi dengan para guru dan TAS; pendelegasian tugas, dan penguasaan administrasi dan manajemen sekolah. Permasalahan sekolah dalam pemberdayaan guru adalah: rasio jumlah guru-siswa belum proporsional; beberapa guru mengajar di lembaga pendidikan lain; kurangnya kesepahaman cara mendidik siswa sesuai visi dan misi sekolah dan pesantren; dan kurang optimalnya supervisi pengajaran. Permasalahan sekolah dalam pemberdayaan TAS adalah: terbatasnya sarana prasarana kantor sekolah; jumlah personil TAS; dan penguasaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Pengembangan sumber

daya manusia (SDM) dilakukan dengan dua cara, yaitu pengembangan yang bersifat kelompok dan pengembangan yang bersifat individu. Temuan penelitian Tahun I 2017 merupakan tahap awal dalam langkah-langkah mengaplikasikan SSM, yakni *Problem Situation Expressed*, berguna untuk mengetahui permasalahan riil yang dihadapi sekolah dalam pemberdayaan SDM (Kusumaningrum, dkk., 2017).

Hasil penelitian pada Tahun I (tahun 2017) berdasarkan analisis data kuantitatif dapat disimpulkan bahwa tingkat pemberdayaan: (1) SMP Insan Terpadu Probolinggo, tingkat pemberdayaan kepala sekolah termasuk dalam kategori rendah (41%); tingkat pemberdayaan guru termasuk dalam kategori tinggi (67%); dan tingkat pemberdayaan TAS termasuk dalam kategori tinggi (68%); (2) SMP Assaadah Gresik, tingkat pemberdayaan kepala sekolah termasuk dalam kategori rendah (49%); tingkat pemberdayaan guru termasuk dalam kategori tinggi (61%); dan tingkat pemberdayaan TAS termasuk dalam kategori tinggi (57%); dan (3) SMP An Nur Bululawang Malang, tingkat pemberdayaan kepala sekolah termasuk dalam kategori tinggi (52%); tingkat pemberdayaan guru termasuk dalam kategori rendah (44%); dan tingkat pemberdayaan TAS termasuk dalam kategori rendah (48%) (Kusumaningrum, dkk., 2017).

Hasil penelitian pada Tahap I (tahun 2017) ditindaklanjuti pada proses penelitian Tahap II (tahun 2018) yakni dengan: (1) mengukur keefektifan kegiatan atau aktivitas sekolah dalam rangka optimalisasi pemberdayaan SDM; (2) mengeksplorasi keterkaitan situasi permasalahan pemberdayaan SDM di sekolah dengan menggunakan CATWOE Analysis; dan (3) merancang model konseptual dari setiap permasalahan guna diselesaikan secara efektif menggunakan rancangan model pemberdayaan SDM di sekolah dengan melukiskan batas-batas sistem, keterkaitan, dan ketergantungan antaraktivitas.

Mengacu pada kondisi yang ada di subyek penelitian, SDM yang dimiliki oleh lembaga pendidikan berbasis pesantren menjadi komponen utama untuk terus dikembangkan segenap potensinya. Kepala sekolah, guru, dan staf merupakan SDM pendidikan yang krusial dalam meningkatkan mutu pendidikan. Melalui pemberdayaan SDM pendidikan, lembaga pendidikan akan terus dapat menyelenggarakan roda organisasinya seiring dengan perkembangan bidang pendidikan. Pengembangan model pemberdayaan SDM sekolah dengan pendekatan SSM krusial untuk dilakukan. Subyek penelitian ini adalah Sekolah Menengah Pertama (SMP) berbasis pesantren di Jawa Timur. Mengacu pada latar belakang, pengembangan model pemberdayaan sumber daya manusia sekolah menengah pertama berbasis pesantren dengan pendekatan *soft system methodology* di Jawa Timur *urgent* (mendesak) dan *important* (penting) dilakukan.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah utama dalam penelitian ini adalah apakah model pemberdayaan sumber daya manusia sekolah menengah pertama berbasis pesantren efektif dilakukan dengan pendekatan *soft system methodology* di Jawa Timur? Masalah utama tersebut dirumuskan menjadi masalah khusus. Adapun permasalahan yang dikaji pada penelitian Tahap II (tahun 2018) ini adalah:

1. Bagaimana keefektifan kegiatan atau aktivitas sekolah dalam rangka optimalisasi pemberdayaan SDM di sekolah?
2. Bagaimana keterkaitan situasi permasalahan pemberdayaan SDM di sekolah dengan menggunakan CATWOE Analysis?
3. Bagaimana model konseptual dari setiap permasalahan dapat diselesaikan secara efektif dengan rancangan model pemberdayaan SDM di sekolah dengan melukiskan batas-batas sistem, keterkaitan, dan ketergantungan antaraktivitas?

C. PENTING DAN URGENSI PENELITIAN

Penelitian ini *urgent* (mendesak) dan *important* (penting) untuk dilakukan, sebab hasil penelitian ialah inovasi pendidikan dalam bentuk model pemberdayaan SDM yang ada di sekolah, dari kepala sekolah, guru, dan TAS dengan menggunakan pendekatan SSM. Pemberdayaan SDM secara optimal merupakan kunci dalam meningkatkan mutu pendidikan. Keefektifan organisasi mencapai tujuan dipengaruhi oleh kompetensi dan model pemberdayaan SDM sekolah. Lembaga pendidikan juga demikian, dalam mencapai tujuan organisasi, dipengaruhi oleh kompetensi dan model pemberdayaan SDM yang ada di sekolah.

Penelitian ini sangat penting karena selama ini waktu kerja SDM di sekolah paling banyak dihabiskan untuk kegiatan administratif, dan belum optimal waktu yang digunakan untuk pengembangan kompetensi. Optimalisasi pengembangan kompetensi akan mempengaruhi tingkat pemberdayaan SDM di sekolah. Tujuan dari pemberdayaan SDM di sekolah adalah tercapainya tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Indikator yang menjadi ukuran keberhasilan sekolah mencapai tujuan adalah pembelajaran yang berkualitas. Pemberdayaan SDM di sekolah pada akhirnya diarahkan untuk menciptakan pembelajaran berkualitas. Namun hal ini berbanding terbalik dengan lapangan. Berdasarkan hasil survei, Bafadal (2016) menyatakan hanya 1 jam 28 menit perhari kepala sekolah menampilkan peran sebagai kepemimpinan pembelajaran.

Berdasarkan sudut pandang pengembangan teoritis, penelitian ini sangat penting dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya substansi manajemen sumber daya manusia pendidikan. Kajian pemberdayaan menjadi salah satu kajian yang sangat

penting dalam mengembangkan organisasi pendidikan. Kajian pemberdayaan lebih bersifat komprehensif karena penelitian ini menggunakan pendekatan SSM. Artinya pemberdayaan SDM sekolah dikembangkan melalui prosedur metodologis dan sistematis. Prosedur metodologis tercermin pada langkah-langkahnya, dimulai penelitian awal, pengembangan model, uji model, dan diakhiri dengan hasil model. Inovasi pemberdayaan SDM sekolah dengan pendekatan SSM akan memberi dampak bagi pengembangan sekolah yang lebih baik.

Berdasarkan sudut pandang praktis, penelitian ini sangat penting karena melibatkan semua warga sekolah, yakni kepala sekolah, guru, dan TAS. Sekarang ini cenderung warga sekolah melaksanakan tugas bersifat parsial, dan tidak terintegrasi secara sistematis. Hal ini mengakibatkan orang-orang yang ada dalam organisasi sekolah bekerja sendiri-sendiri. Sekolah dengan memberdayakan warga sekolah secara keseluruhan akan menjadi organisasi pendidikan yang mapan. Pemberdayaan SDM sekolah menjadi kewenangan dan tanggung jawab kepala sekolah, sebab kepala sekolah berperan sebagai manager sekolah. Kepala sekolah diharapkan mampu memberdayakan segenap SDM sekolah.

D. RENCANA TARGET CAPAIAN TAHUNAN

Luaran dari program penelitian ini diuraikan dalam bentuk rencana target capaian tahunan seperti yang ditampilkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Rencana Target Capaian Tahunan

No	Jenis Luaran		Indikator Capaian		
			TS	TS+1	TS+2
1	Publikasi ilmiah	Internasional	draf	<i>submitted</i>	<i>published</i>
		Nasional terakreditasi	<i>submitted</i>	<i>accepted</i>	<i>published</i>
2	Pemakalah dalam pertemuan ilmiah	Internasional	draf	terdaftar	dilaksanakan
		Nasional	dilaksanakan	dilaksanakan	dilaksanakan
3	Keynote speaker dalam pertemuan ilmiah	Internasional	tidak ada	tidak ada	tidak ada
		Nasional	tidak ada	tidak ada	tidak ada
4	Visiting lecturer	Internasional	tidak ada	tidak ada	tidak ada
5	Hak Atas Kekayaan Intelektual (HKI)	Paten	draf	terdaftar	<i>granted</i>
		Paten sederhana	tidak ada	tidak ada	tidak ada
		Hak cipta	tidak ada	tidak ada	tidak ada
		Merek dagang	tidak ada	tidak ada	tidak ada
		Rahasia dagang	tidak ada	tidak ada	tidak ada
		Desain produk industri	tidak ada	tidak ada	tidak ada
		Indikasi geografis	tidak ada	tidak ada	tidak ada
		Perlindungan varietas tanaman	tidak ada	tidak ada	tidak ada
		Perlindungan topografi sirkuit terpadu	tidak ada	tidak ada	tidak ada
6	Teknologi tepat guna		tidak ada	tidak ada	tidak ada
7	Model / purwarupa / desain / karya seni / rekayasa sosial		draf	produk	penerapan
8	Buku ajar (ISBN)		draf	<i>editing</i>	terbit
9	Tingkat kesiapan teknologi (TKT)		tidak ada	tidak ada	tidak ada

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

A. PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKOLAH

Pemberdayaan dalam Bahasa Inggris *empowerment*, berasal dari kata daya yang berarti tenaga, kekuatan, kemampuan. Pemberdayaan merupakan salah satu kegiatan yang ada dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, yang memiliki makna mengubah dari yang tidak berdaya menjadi berdaya. Manajemen merupakan proses mendayagunakan segenap sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Pemberdayaan merupakan ruh dari manajemen. Pemberdayaan memiliki makna yang berbeda dengan memanfaatkan. Pemberdayaan cenderung mengubah sumber daya yang tidak atau belum berdaya menjadi lebih berdaya yang di dalamnya mengakui eksistensi dan potensi sumber daya khususnya sumber daya manusia (SDM). Berbeda dengan memanfaatkan yang cenderung ada unsur eksploitasi terhadap sumber daya. Melalui pemberdayaan, SDM didorong untuk memaksimalkan potensinya untuk organisasi.

Merriam Webster menyatakan *empowerment* (pemberdayaan) mengandung dua arti, yaitu: (1) *to give power of authority*, artinya sebagai memberi kekuasaan, mengalihkan kekuasaan, atau mendelegasikan otoritas ke pihak lain; dan (2) *to give ability to or enable*, artinya sebagai upaya untuk memberikan kemampuan atau keberdayaan (Dewanto, 2012). Pemberdayaan adalah membantu orang untuk memperoleh daya untuk mengambil keputusan dan menentukan tindakan yang akan dilakukan terkait dengan diri mereka termasuk mengurangi hambatan pribadi dan sosial. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan rasapercaya diri untuk menggunakan daya yang dimiliki antara lain dengan transfer daya dari lingkungannya. Pemberdayaan adalah proses yang memberikan otonomi dan pengambilan keputusan lebih besar kepada pekerja dalam segala faktor yang mempengaruhi hasil kerja.

The word to empower simply signifies to give power to someone but power itself (Wörlein, 2010). In the literal or legal meaning power is equal with the word authority and empowerment therefore means authorization (Grönfeldt dan Strother, 2006). Power also may be used to describe capacity, as in the self-efficacy definition, or competence, is a belief that one has the necessary skills and abilities to perform a job well (Conger dan Kanungo, 1988). And last but not least power also implies energy and thus to empower can also mean to energize (Hardy dan Leiba-O'Sullivan, 1998). Empowerment is to help clients gain power of decision and action over their own lives by reducing the effect of social or personal blocks to exercising existing power, by increasing capacity and self confidence to use power and by transferring power from the environment to client (Payne, 1997). Empowerment is the process

of enabling employees in many forms and ways including delegating, training and development, job rotation and fair promotion opportunities (Awamleh, 2013).

Jika mengacu pada Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, maka SDM yang ada di sekolah dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 39 ayat 1 menyatakan tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan; dan ayat 2 menyatakan 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, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Sehingga dapat diketahui bahwa SDM yang ada di sekolah ialah kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi sekolah (TAS).

1. Pemberdayaan Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan di sekolah. Kepala sekolah merupakan orang kunci (*key person*) dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah. Oleh sebab itu, kepala sekolah ialah orang utama dan pertama yang harus diberdayakan di lingkup sekolah. Kepala sekolah merupakan parameter kemajuan sekolah. Kerangka konseptual pemberdayaan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mengadopsi dari *framework* Peachey (2002) seperti yang diilustrasikan pada Gambar 2.1.

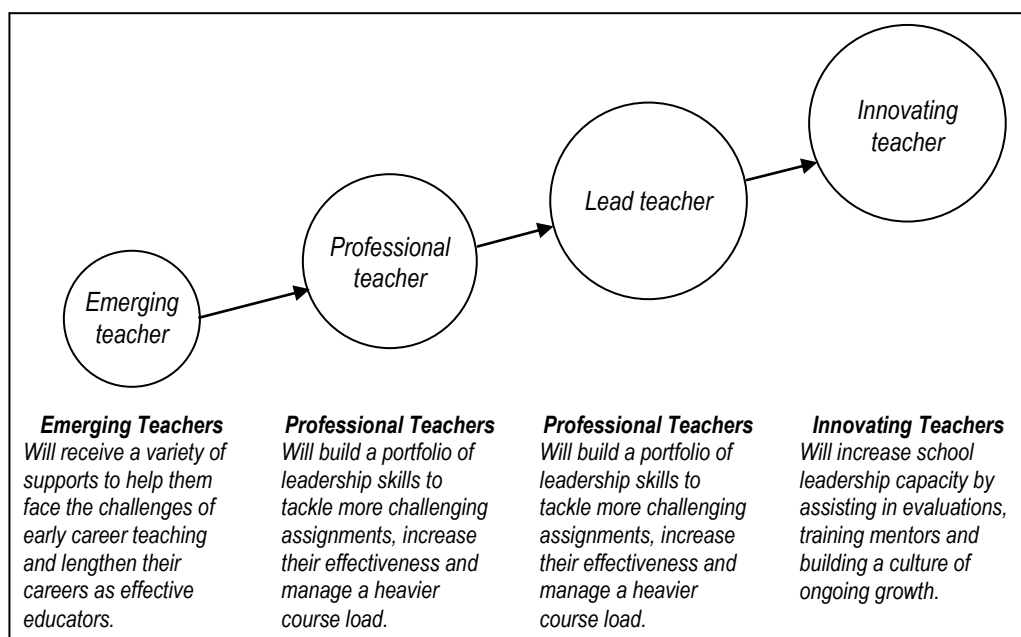


Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Pemberdayaan Kepala Sekolah

Pemimpin pendidikan pada tataran sekolah ialah kepala sekolah (Gunawan, 2016). *Empowering leaders can obtain more trust, loyalty, satisfaction and identification from their employees* (Amundsen dan Martinsen, 2014; Hon, 2011). *Leaders are people who often receive their power through inspiring trust, communicating a vision, focusing on the group process, demonstrating concern for subordinates and the empowering of others* (Bennis dan Nanus, 1985; Kouzes dan Posner, 1987; Porter-O'Grady, 1992). Pemberdayaan kepala sekolah berkaitan dengan bagaimana menciptakan iklim kerja yang baik, pembuatan keputusan, kepercayaan diri, menyediakan fasilitas, dan menjalankan kewenangannya sebagai pemimpin pendidikan di sekolah. Kelima faktor tersebut mempengaruhi penciptaan tempat kerja, kondisi psikologis, komitmen organisasi, dan kehadiran seorang pemimpin.

2. Pemberdayaan Guru

Guru merupakan ujung tombak dari mutu pendidikan. Pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru pada dasarnya memiliki satu tujuan yaitu mencetak dan mengarahkan siswa supaya jadi orang yang baik, berkepribadian baik, dan cerdas (Gunawan, 2013). Guru melalui kegiatan pembelajaran diharapkan menggabungkan keseluruhan potensi otak peserta didik sehingga membentuk kebermaknaan (Gunawan, 2011). *The contribution of teachers to student learning and outcomes is widely recognized* (Bill and Melinda Gates Foundation, 2010). Guru akan menentukan perilaku siswa yang diajarnya. Kerangka konseptual pemberdayaan guru sebagai manager kelas mengadopsi dari *framework* Teacher Policy Team (2013) seperti pada Gambar 2.2.

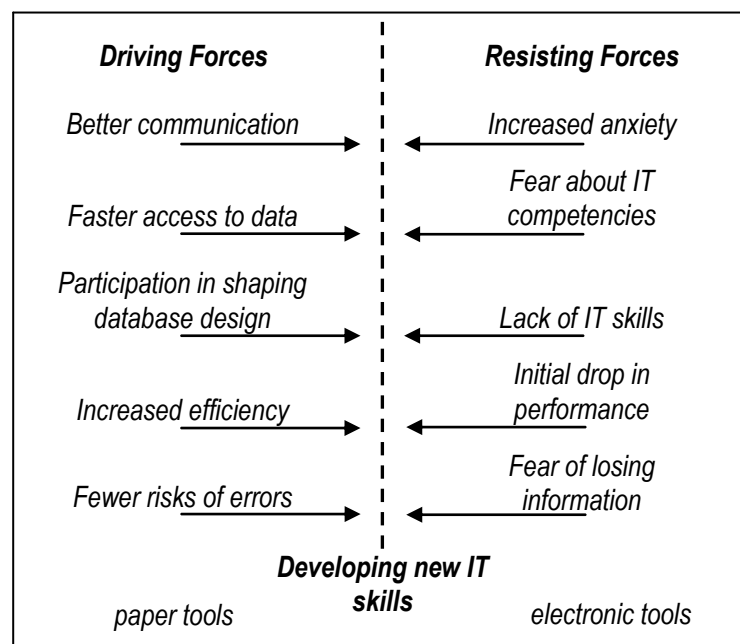


Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Pemberdayaan Guru

Guru adalah orang yang intensitas kegiatannya lebih banyak berhubungan dengan peserta, khususnya dalam proses pembelajaran. Guru dituntut untuk mampu menciptakan pembelajaran yang efektif dan menyenangkan. Guru adalah manajer kelas yang memiliki kewenangan mengelola kelas. *A teacher's effectiveness has more impact on student learning than any other factor under the control of school systems, including class size, school size, and the quality of after-school programs* (Rivkin, dkk., 2005). *Teachers must be convinced that teaching is a profession; many say it is a profession but few believe it; everything must be done to project that image; dress, mannerisms, behavior, and participation in professional activities can enhance their leadership qualities and capabilities* (Terry, 2015).

3. Pemberdayaan Tenaga Administrasi Sekolah

Aktivitas yang dilaksanakan sekolah, pada dasarnya secara empirik dilaksanakan oleh manajemen perkantoran sekolah. Misalnya dalam manajemen peserta didik, ada ruang lingkup kegiatan membuat buku induk siswa, di sekolah bagian yang membuat buku induk siswa tersebut adalah bagian kantor. Layanan administrasi sekolah dilaksanakan oleh personel yang disebut dengan tenaga administrasi sekolah (TAS). Peranan TAS adalah melaksanakan kegiatan administrasi sekolah dengan memberikan layanan secara optimal. TAS berperan sebagai administrator, dan kepala sekolah, guru, serta siswa yang mendapatkan layanan administrasi tersebut (Usman, 2007). Kerangka konseptual pemberdayaan TAS sebagai administrator sekolah mengadaptasi dari *framework* Bowers (2011) seperti yang diilustrasikan pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3 Kerangka Konseptual Pemberdayaan Tenaga Administrasi Sekolah

Maisyaroh (2014) menyatakan kelancaran belajar peserta didik sebagian ditentukan oleh mutu layanan tenaga administrasi, sehingga pengembangan staf perlu dilakukan agar dapat melayani peserta didik secara prima. *Staff is not always actively involved in the inception and implementation of change; if behavioral resistance is not identified and worked with, they can reverse even the best-intended change projects; equally, they may resist change because it can damage care* (Bowers, 2011). TAS di sekolah memiliki peran yang krusial dalam administrasi sekolah. Layanan pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah secara administratif dikelola oleh TAS. TAS yang andal akan memberikan layanan prima.

B. SEKOLAH BERBASIS PESANTREN

Lembaga pendidikan berbasis religi pada perkembangannya sekarang menjadi alternatif sistem pendidikan yang diperhitungkan. Pesantren merupakan sistem pendidikan yang lazim diterapkan pada lembaga pendidikan bercorak keislaman. Efendi (2008) menyatakan kata pesantren mengandung pengertian sebagai tempat para santri atau murid pesantren, sedangkan kata “*santri*” berasal dari istilah Sansekerta “*sastri*” yang berarti “*melek huruf*”, atau dari Bahasa Jawa “*cantrik*” yang berarti orang yang mengikuti gurunya ke manapun pergi. Pesantren setidaknya memiliki tiga unsur, yakni santri, kyai, dan asrama (pondok). Sekolah yang merupakan lembaga formal, dewasa ini juga mengadopsi sistem pendidikan pesantren, yang sekarang lazim dikenal dengan sekolah berbasis pesantren. Sekolah berbasis pesantren menjadi salah satu pilihan lembaga pendidikan yang mengutamakan upaya pencerdasan spiritual, meskipun sekarang ini banyak pondok pesantren yang juga memberikan pengetahuan umum secara terintegrasi (Suhardi, 2012).

Sistem pendidikan yang dinilai tepat untuk mewujudkan cita-cita tersebut adalah sistem pendidikan unggulan yang merupakan perpaduan antara dua sistem pendidikan yang telah dimiliki oleh Indonesia saat ini, yaitu sistem pendidikan formal dan sistem pendidikan pondok pesantren (Suhardi, 2012). Sistem pendidikan formal mewakili keunggulan akademik. Sistem pendidikan pondok pesantren merupakan cerminan dari keunggulan spiritual. Oleh sebab itu, sekolah berbasis pesantren perlu melakukan reaktualisasi guna meningkatkan kuantitas dan kualitas lulusan, mencapai dan/atau secara bertahap mampu melampaui delapan standar nasional pendidikan (SNP), yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan (Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan).

Upaya melakukan reaktualisasi ini diarahkan pada perubahan madrasah dari pengelolaan seadanya menuju perhatian pada mutu, pengembangan dan pemberdayaan SDM yang berkualifikasi dan berkompetensi (Siswanto, 2014), serta melakukan sinkronisasi dengan kebijakan nasional dengan cara memenuhi SNP, bahkan meningkatkannya ke standar yang lebih tinggi, sehingga eksistensinya diakui di tingkat nasional, regional, maupun internasional (Muhaimin, 2009). Kepemimpinan dan profesionalisme kepala sekolah menjadi hal yang penting dalam rangka mewujudkan hal tersebut. Keprofesionalan kepala sekolah tercermin dalam sikap dan perilaku sebagai sosok pribadi yang patut digugu dan ditiru, menjadi panutan, dalam pelaksanaan tugas kepemimpinan berlandaskan keahlian, baik dalam kemampuan manajerial, kemampuan manajemen, rasa tanggung jawab, loyalitas, rasa kesejawatan, kesetiakawanan, serta kebersamaan sesama warga sekolah (Rakhman, 2012).

Guru juga memiliki peran dalam membimbing siswa. Guru tidak hanya mempunyai kewajiban mendidik siswa tapi juga mentransterkan ilmu pengetahuannya kepada siswa. Guru lebih banyak memberikan pembelajaran *riyadah* berupa nasihat dan contoh nyata dalam keseharian, dan apabila dirasakan perlu, guru juga perlu memberikan *wejangan* dan nasihat pada hari, waktu, dan tempat tertentu (Sumardi, 2012). Jika kepala sekolah dan guru memiliki integritas dan pengetahuan yang kuat, maka akan terwujud peserta didik yang berkarakter dan berkepribadian yang unggul. Ada dua pokok peran strategis sekolah berbasis pesantren, yaitu mencetak kader ulama yang mendalami ilmu agama dan pada saat yang sama mengetahui, terampil, dan peduli terhadap persoalan keummatan (Haningsih, 2008).

C. PENDEKATAN *SOFT SYSTEM METHODOLOGY*

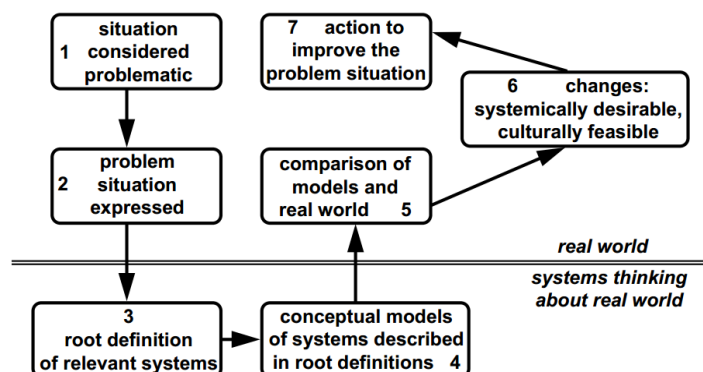
Soft System Methodology (SSM) merupakan salah satu metode analisis dengan *systems thinking* untuk menganalisis situasi dunia nyata dengan kompleks dan problematik, seperti halnya dalam pengembangan model pemberdayaan sumber daya manusia sekolah menengah pertama berbasis pesantren. Hal ini dipertegas oleh Checkland dan Scholes (1990) yang menyatakan *SSM can be applied to all areas of planning, in the public or private sector, where human beings are operating in social roles trying to take purposeful action. SSM may be used as a means of articulating complex social processes in a particular way* (Por, 2008). *In essence, SSM supports the derivation of a roadmap from the ‘what is’ to the ‘what might be’ by engaging the organisation in a structured and logical debate about itself and what it should be doing* (Wilson, 2001).

Checkland dan Poulter (2006) menyatakan SSM adalah proses mencari tahu yang berorientasi pada aksi atas situasi problematis dari kehidupan nyata sehari-hari. Para pengguna SSM melakukan pembelajaran yang dimulai dari menemu-kenali situasi sampai

merumuskan dan/atau mengambil tindakan guna memperbaiki situasi problematis tersebut. Proses pembelajaran terjadi melalui proses yang terorganisasi di mana situasi nyata dieksplorasi, dengan menggunakan alat intelektual, sehingga memungkinkan terjadinya diskusi secara terarah, kemudian dituangkan dalam sejumlah model aktivitas yang dibangun berdasarkan sudut pandang (*worldviews*) yang murni.

Khisty (1995) mengemukakan *SSM is a process of learning and enquiry. The learning is about complex, problematically human activity systems, eventually to taking purposeful action aimed at improvement*. Mengacu pada pendapat Checkland dan Poulter (2006) tersebut, Rukmana (2009) menyimpulkan bahwa pada prinsipnya SSM memiliki tiga ciri utama, yakni: (1) pemahaman dan analisis atas situasi masalah; (2) analisis relasi dan peran para pihak terkait; dan (3) analisis dan peran sosial para pihak terkait. *SSM is also a process of managing, where managing is interpreted very broadly as a process of achieving organized action. SSM allows peoples' viewpoints and assumptions about the world to be brought to light, challenged and tested* (Por, 2008).

Checkland (1999) menegaskan bahwa dalam SSM, situasi dianggap tempat bersemayamnya suatu masalah, dinyatakan tidak dalam terminologi serba sistem, melainkan dalam konsep struktur dan proses, serta hubungan di antara keduanya. Lebih lanjut Checkland (1999) menyatakan bahwa langkah-langkah yang harus dilakukan dalam mengaplikasikan SSM adalah: (1) mendeskripsikan situasi problematik (*situation considered problematic*); (2) mengekspresikan situasi problematik dalam bentuk *rich picture* (*problem situation expressed*); (3) merumuskan *root definition* (*root definition of relevant systems*); (4) membuat model konseptual yang berupa aktivitas manusia (*conceptual models of systems described in root definitions*); (5) membandingkan model konseptual dengan dunia nyata (*comparison of models and real world*); (6) merumuskan perubahan yang harus dilakukan (*changes systemically desirable, culturally feasible*); dan (7) menyusun langkah tindakan perbaikan (*action to improve the problem situation*). Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam mengaplikasikan SSM diilustrasikan pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4 Langkah-langkah Soft System Methodology

Berdasarkan Gambar 2.4 dapat dijelaskan langkah-langkah SSM adalah Tahap 1 *Situation Considered Problematic*, masalah yang dimaksudkan lebih sesuai disebut *problem situation*, karena umumnya masalah yang harus diselesaikan lebih dari satu sehingga perlu identifikasi satu per satu. Tahap 2 *Problem Situation Expressed*, mengumpulkan data dan informasi dengan melakukan *observation*, *interview*, *workshop*, dan *discussion* yang dilanjutkan dengan formulasi dan presentasi masalah-masalah tersebut, yang selanjutnya dituangkan dalam bentuk *rich picture*. Tahap 3 *Root Definitions of Relevant Systems*, mengkaitkan masalah terhadap sistem yang ada, yang dilanjutkan dengan membuat *root definitions* yang menjelaskan proses / transformasi untuk mencapai tujuan (*to do X, by Y, to achieve Z*), untuk menguji *root definitions* tersebut dengan melakukan *CATWOE Analysis* (*customers, actors, transformation, worldview, owners, and environmental constraints*).

Tahap 4 *Conceptual Models*, membuat model sistem konseptual untuk masing-masing sistem, model digambarkan dengan *activity model*, yang dilanjutkan dengan menentukan dan mengukur kinerja (*performance*) model tersebut (*efficacy, efficiency, and effectiveness*). Tahap 5 *Comparisons with Reality*, membandingkan antara model konseptual tersebut dengan kenyataannya dan biasanya akan timbul ide-ide baru untuk perubahan. Tahap 6 *Debate about Change*, bersama-sama dengan *stakeholders* hasil-hasil tahapan sebelumnya diskusikan, hasilnya adalah perubahan, dan perubahan tersebut harus sistematis (cara maupun tujuan) dan *feasible* untuk dilaksanakan.

D. PENGEMBANGAN MODEL PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA SEKOLAH MENENGAH PERTAMA BERBASIS PESANTREN DENGAN PENDEKATAN *SOFT SYSTEM METHODOLOGY*

Berangkat dari asumsi bahwa pengembangan model pemberdayaan SDM sekolah menengah pertama berbasis pesantren merupakan sesuatu yang bersifat kompleks dan dipengaruhi oleh banyak faktor (multidimensional), maka perlu adanya sebuah pendekatan guna mencapai hal tersebut. Pendekatan *Soft System Methodology* (SSM) menjadi salah satu alternatif yang dapat diaplikasikan oleh lembaga pendidikan guna memberdayakan SDM di sekolah. Hal ini dipertegas oleh Yadin (2013) yang mengemukakan bahwa *SSM is widely used for investigating messy situations helping better understand the system while considering many view points, it was chosen for the study*. Kepala sekolah menjadi aktor penentu dalam memberdayakan SDM di sekolah. Perlu adanya upaya yang masif guna memberdayakan SDM di sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan menjadi krusial dalam memberdayakan SDM di sekolah. Guru sebagai pendidik juga menjadi penentu

dalam proses mengembangkan potensi peserta didik. Staf sebagai tenaga kependidikan memiliki peran strategis dalam memberikan layanan administratif kepada peserta didik.

Peran kepala sekolah tak dapat diabaikan dalam meningkatkan hasil belajar peserta didik, karena kepala sekolah memiliki peran membina guru yang profesional dan peserta didik yang berkarakter. Nilai-nilai dan etika kepemimpinan yang ditampilkan kepala sekolah menjadi penentu keberhasilan program pendidikan karakter di sekolah. *Leading with values is leading to the heart; leading with moral ethics is leading with humanity* (Gunawan, 2015a). Jika ingin peserta didik berkarakter, kepala sekolah dan gurunya dahulu yang harus berkarakter. Guru merupakan teladan bagi para peserta didiknya. Pengembangan karakter peserta didik akan efektif manakala kepala sekolah dan guru bersinergi. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dan guru sebagai manager pembelajaran selalu menampilkan perilaku yang baik. Kepala sekolah dan guru menjadi contoh bagi para peserta didik. Guna mewujudkan hal tersebut, pemberdayaan SDM di sekolah menjadi hal yang *urgent* dan *important* dilakukan.

BAB 3

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

A. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang diuraikan pada Bab 1, penelitian ini dirancang dengan tujuan utama adalah mengembangkan model pemberdayaan sumber daya manusia sekolah menengah pertama berbasis pesantren dengan pendekatan *soft system methodology*. Tujuan Tahun I 2017 merupakan tahap awal dalam langkah-langkah mengaplikasikan SSM, yakni: Tahap 1 *Situation Considered Problematic* dan Tahap 2 *Problem Situation Expressed*, berguna untuk mengetahui permasalahan riil yang dihadapi sekolah dalam pemberdayaan SDM.

Tujuan Tahun II 2018 ini merupakan tahap kedua dalam langkah-langkah mengaplikasikan SSM, yakni: mengungkap situasi permasalahan; merumuskan (formula) definisi dasar; dan mengembangkan model konseptual. Mengacu pada rumusan masalah penelitian Tahap II (tahun 2018), tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui keefektifan kegiatan atau aktivitas sekolah dalam rangka optimalisasi pemberdayaan SDM di sekolah;
2. Untuk mengetahui keterkaitan situasi permasalahan pemberdayaan SDM di sekolah dengan menggunakan CATWOE Analysis;
3. Untuk mengetahui model konseptual dari setiap permasalahan dapat diselesaikan secara efektif dengan rancangan model pemberdayaan SDM di sekolah dengan melukiskan batas-batas sistem, keterkaitan, dan ketergantungan antaraktivitas.

B. MANFAAT PENELITIAN

Hasil penelitian bermanfaat bagi praktisi dan administrator pendidikan dalam mengelola SDM di lembaga pendidikan. Kebermanfaatan penelitian ini berkenaan dengan upaya pemberdayaan SDM lembaga pendidikan berbasis pesantren dengan pendekatan *soft system methodology* (SSM). Sesuai dengan tujuan utama penelitian ini, yakni mengembangkan model pemberdayaan sumber daya manusia sekolah menengah pertama berbasis pesantren dengan pendekatan *soft system methodology*, diharapkan model pemberdayaan SDM ini dapat meningkatkan peran, profesionalisme, dan kompetensi SDM sekolah, sehingga pada akhirnya kinerja sekolah akan terus meningkat. Adapun manfaat penelitian ini bagi para praktisi dan administrator pendidikan yang berkepentingan adalah:

1. Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan dalam menyusun

kebijakan pendidikan yang mengatur pola pemberdayaan SDM pendidikan dalam meningkatkan kinerja sekolah;

2. Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam rangka kebijakan pembinaan kepada sekolah berbasis pesantren, yang berkaitan dengan penguatan SDM;
3. Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan dalam rangka membuat kebijakan pendidikan dan mengembangkan program untuk optimalisasi pemberdayaan dan meningkatkan kompetensi SDM pendidikan;
4. Pimpinan Pondok Pesantren, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan untuk mengetahui permasalahan pemberdayaan dan program yang tepat untuk menyelesaikan masalah pemberdayaan agar SDM pendidikan dapat mengembangkan kompetensinya secara kontinu;
5. Kepala SMP Berbasis Pesantren, hasil penelitian ini dapat dijadikan informasi tentang pemberdayaan SDM sekolah dan dapat dimanfaatkan sebagai bahan referensi, masukan, dan umpan balik yang berguna bagi peningkatan kualitas guru dan TAS dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah terkait dengan pemberdayaan SDM sekolah;
6. Peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi dan bahan perbandingan serta untuk dikaji ulang dengan dilakukan penelitian lanjutan dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan bidang manajemen sumber daya manusia pendidikan.

BAB 4

METODE PENELITIAN

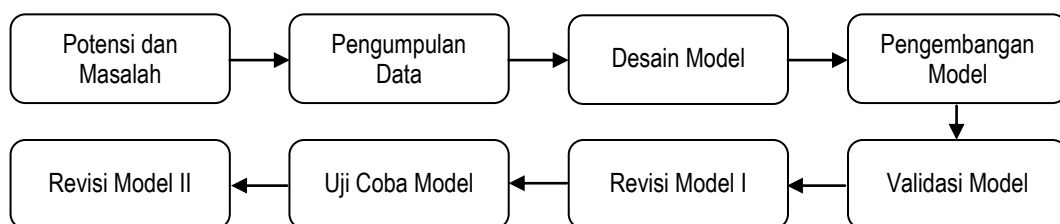
A. RANCANGAN PENELITIAN

Rancangan penelitian ini adalah penelitian pengembangan. Borg dan Gall (1989) menyatakan *the purpose of research and development is to bridge the gap that frequently exists between educational research and educational practice*. Langkah pengembangan dengan mempertimbangkan formula pengembangan yang dikemukakan Borg dan Gall (1989), yaitu: (1) *research and information collecting*; (2) *planning*; (3) *develop preliminary form of the product*; (4) *preliminary field testing*; (5) *main product revision*; (6) *main field testing*; (7) *operational product revision*; (8) *operational field testing*; (9) *final product revision*; dan (10) *dissemination and distribution*.

Subyek penelitian ini adalah tenaga administrasi sekolah (TAS), guru, dan kepala Sekolah Menengah Pertama (SMP) berbasis pesantren di Jawa Timur. Penelitian diawali dengan penelitian survei yang dimulai dari menyusun instrumen dalam bentuk wawancara terstruktur dan angket untuk menjangkau permasalahan sekolah dalam memberdayakan sumber daya manusia (SDM) di sekolah. Setelah diketahui permasalahan yang dihadapi, ditemukan model pemberdayaan SDM di sekolah yang tepat. Produk yang dikembangkan akan melewati tahap uji coba dalam formula pengembangan Borg dan Gall (1989). Pada tahap ini akan dikembangkan desain model pemberdayaan SDM dengan pendekatan SSM di sekolah untuk diuji validasi dan uji coba terbatas.

B. PROSEDUR PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN

Prosedur merupakan langkah-langkah yang dilaksanakan dengan mengikuti model penelitian dan pengembangan yang telah ditetapkan. Prosedur penelitian dan pengembangan ini selain mengacu model Borg dan Gall (1989), juga mengkombinasikan pendekatan *Soft System Methodology* (SSM) guna menemukan model pemberdayaan SDM di sekolah secara tepat dan efektif, seperti yang telah diilustrasikan pada Gambar 2.4. Prosedur penelitian dan pengembangan seperti ditampilkan pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Prosedur Penelitian dan Pengembangan

Berdasarkan Gambar 4.1, peneliti pada tahap awal mencari masalah-masalah yang terjadi di sekolah dengan teknik wawancara dan instrument angket. Selanjutnya dari hasil pengumpulan data akan dibuat desain model. Desain model tersebut lalu divalidasi guna mendapatkan model pemberdayaan SDM yang efektif.

C. LOKASI PENELITIAN

Obyek penelitian yang dipilih untuk melaksanakan penelitian ini adalah Sekolah Menengah Pertama (SMP) Berbasis Pesantren di Jawa Timur. Penentuan lokasi penelitian dengan memperhatikan besarnya pondok pesantren Provinsi Jawa Timur yang dilihat dari jumlah peserta didiknya, yakni: sekolah kecil; sekolah sedang; dan sekolah besar. Sekolah yang menjadi tempat penelitian ialah: (1) SMP Insan Terpadu Probolinggo, mewakili sekolah berbasis pesantren yang jumlah peserta didiknya sedikit (sekolah kecil); (2) SMP Assa'adah Gresik, mewakili sekolah berbasis pesantren yang jumlah peserta didiknya sedang (sekolah sedang); dan (3) SMP An Nur Bululawang Malang, mewakili sekolah berbasis pesantren yang jumlah peserta didiknya banyak (sekolah besar). Adapun jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang menjadi responden setiap lokasi penelitian seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Jumlah Responden Tenaga Pendidik dan Kependidikan

No	Sekolah	Jumlah		
		Kepala Sekolah	Guru	Staf
1	SMP Insan Terpadu Probolinggo	1 orang	10 orang	5 orang
2	SMP Assa'adah Gresik	1 orang	10 orang	5 orang
3	SMP An Nur Bululawang Malang	1 orang	10 orang	5 orang
Total		4 orang	30 orang	15 orang

D. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian dan pengembangan ini adalah angket, wawancara, dan dokumentasi. Penyebaran angket digunakan untuk mengetahui persepsi TAS, guru, dan kepala sekolah tentang pemberdayaan SDM di sekolah. Wawancara digunakan untuk mengetahui permasalahan sekolah dalam memberdayakan SDM di sekolah. Wawancara juga dilakukan untuk mengetahui persepsi dan refleksi atas model pemberdayaan SDM di sekolah yang telah dilakukan serta aspirasi maupun gagasan tentang model pemberdayaan SDM di sekolah pada masa depan. Dokumentasi digunakan untuk mengetahui catatan sekolah dalam memberdayakan SDM di sekolah.

Setelah diperoleh data dari hasil pengumpulan data dengan teknik angket, wawancara, dan dokumentasi, selanjutnya dijadikan bahan dalam melaksanakan *focus group discussion*

(FGD). Diharapkan dalam FGD akan terungkap tentang relasi yang terjadi dalam perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan evaluasi tentang model pemberdayaan SDM di sekolah. Teknik pengumpulan data sebagaimana yang telah dipaparkan, dikombinasikan dengan tahapan SSM (yang telah diilustrasikan pada Gambar 2.4). Kombinasi pengumpulan data dengan SSM ditampilkan pada Tabel 4.2.

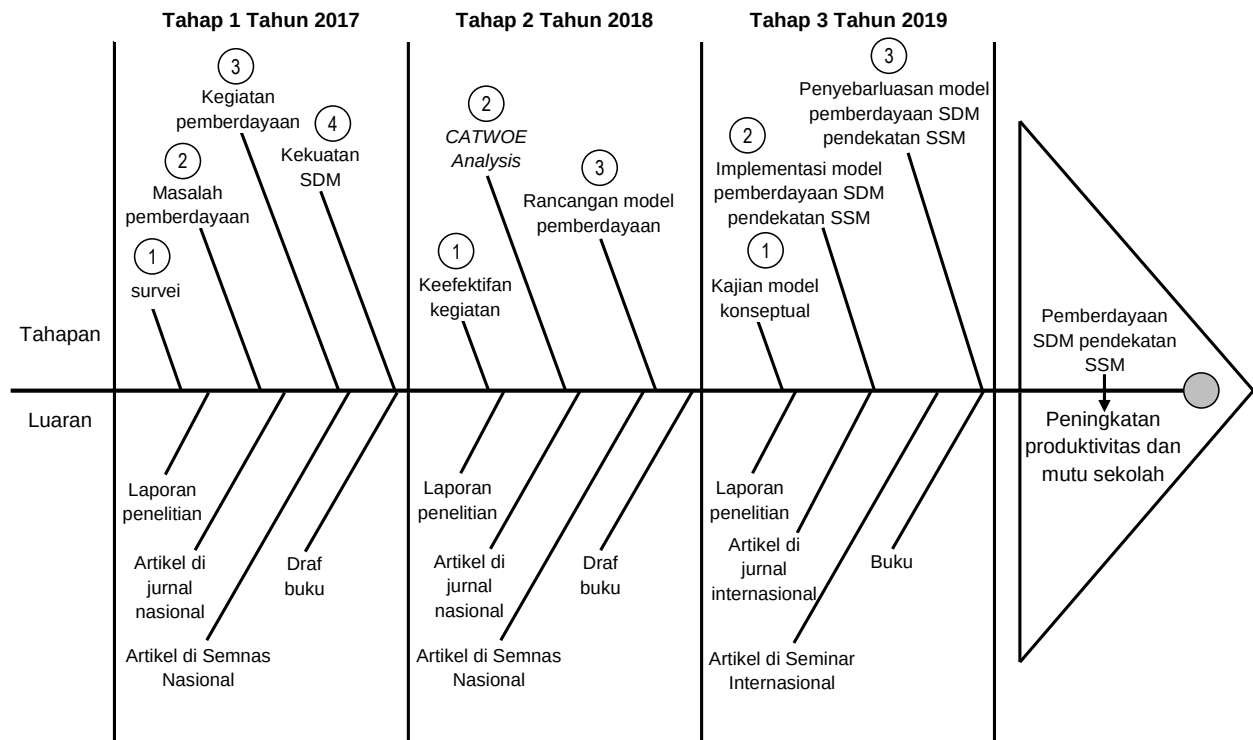
Tabel 4.2 Kombinasi Pengumpulan Data dengan *Soft System Methodology*

No	Tahapan SSM	Deskripsi	Teknik Pengumpulan Data
1	Mengenali situasi permasalahan tidak terstruktur. (Tahun I 2017)	Mengumpulkan informasi tentang permasalahan melalui pengumpulan data. Hasil pengumpulan informasi menggambarkan sejumlah permasalahan yang mengemuka (isu, relasi konflik, dan masalah-masalah yang terkait) sehingga masalah diketahui sekaligus dipahami.	Wawancara, angket, dan dokumentasi
2	Mengungkap situasi permasalahan. (Tahun I 2017)	Menguraikan secara rinci dan sistematis ide-ide dan memahami situasi, dengan cara: a. Mengidentifikasi responden (pemilik masalah dan penyelesai masalah); b. Mengidentifikasi peran dan perilaku yang diharapkan dari yang terlibat; c. Menganalisis perbedaan kekuatan (pengetahuan, pengalaman, peran, posisi, akses, dan kontrol sumber daya).	Dokumentasi dan wawancara
3	Merumuskan (formula) definisi dasar. (Tahun II 2018)	Deskripsi terstruktur tentang sistem berupa pernyataan tentang aktivitas sistem dalam organisasi, yang terdiri atas apa yang menjadi tujuan sistem dan bagaimana alat tersebut mendukung tercapainya tujuan organisasi. Selanjutnya menggambarkan keterkaitan situasi permasalahan dengan menggunakan <i>CATWOE Analysis</i> , yaitu identifikasi dan analisis posisi individu dalam sistem yang lebih spesifik.	Dokumentasi, angket, dan wawancara
4	Mengembangkan model konseptual. (Tahun II 2018)	Ekstrapolasi secara logis model konseptual dari setiap akar masalah untuk menunjukkan setiap aktivitas operasional proses yang diuraikan pada tahap definisi dasar, dengan membuat konstruksi diagram yang melukiskan batas-batas sistem, keterkaitan, dan/atau ketergantungan antaraktivitas.	FGD
5	Membandingkan model dengan realita. (Tahun III 2019)	Membandingkan hasil kajian dengan dunia nyata dan model konseptual dibandingkan dengan sistem yang relevan, dengan membuat tabel perbandingan yang menunjukkan: a. Secara sistematis perbedaan penting dunia nyata dengan dunia model; b. Permasalahan untuk ditanyakan lebih lanjut kepada orang yang terlibat; c. Rancangan tindakan yang mungkin dilakukan untuk mengubah situasi; d. Rancangan perubahan yang harus dibuat terhadap model.	FGD

Sumber: diadaptasi dari Taket dan White (2000)

Berdasarkan Tabel 4.2 dan rumusan masalah (di Bab 1) dapat diilustrasikan bagan alir penelitian dalam bentuk *fishbone diagram*, seperti diilustrasikan Gambar 4.2. Jika mengacu

pada Tabel 4.2, maka penelitian Tahap II (tahun 2018) ini akan menindaklanjuti hasil penelitian pada Tahap I (tahun 2017), yakni dengan: (1) mengukur keefektifan kegiatan atau aktivitas sekolah dalam rangka optimalisasi pemberdayaan SDM; (2) mengeksplorasi keterkaitan situasi permasalahan pemberdayaan SDM di sekolah dengan menggunakan CATWOE Analysis; dan (3) merancang model konseptual dari setiap permasalahan guna diselesaikan secara efektif menggunakan rancangan model pemberdayaan SDM di sekolah dengan melukiskan batas-batas sistem, keterkaitan, dan ketergantungan antaraktivitas.



Gambar 4.2 Bagan Alir Penelitian

E. TEKNIK ANALISIS DATA

Data penelitian ini berwujud data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif disusun dalam bentuk distribusi frekuensi selanjutnya dihitung tendensi sentralnya (mean, median, modus, dan deviasi standar) yang digunakan sebagai bahan menentukan apakah model sudah layak dan efektif digunakan, dengan formula *stanfive* (skala lima). Data kualitatif digunakan untuk mengidentifikasi tema atau isu yang muncul (Cresswell, 2009; Gunawan, 2014). Data disusun secara sistematis tentang permasalahan-permasalahan yang muncul. Permasalahan tersebut direduksi menjadi beberapa tema masalah dalam bentuk ringkasan masalah. Ringkasan masalah tersebut diajukan kepada *stakeholders* pada forum FGD. Seluruh hasil analisis data yang bersumber dari angket, wawancara, dokumentasi, dan FGD kemudian dianalisis dengan tujuh tahapan dalam SSM (diilustrasikan pada Gambar 2.4).

Tahap 1 s.d. 2, peneliti dalam tahap ini melakukan pengelompokkan *stakeholders* sesuai dengan perannya yang menghasilkan pemahaman atau situasi yang terjadi. Pengelompokkan tersebut meliputi: (1) aktivitas utama *stakeholders* dan bagaimana aktivitas dilaksanakan; (2) persepsi *stakeholders* atas struktur dan proses yang terjadi; dan (3) posisi *power* setiap *stakeholders* dalam relasi di antara mereka. **Tahap 3 s.d. 5**, tahap ini akan dibagi menjadi tiga segmen, yaitu: (1) evaluasi menurut peneliti; (2) evaluasi menurut partisipan; dan (3) membandingkan pandangan para partisipan. Evaluasi peneliti berdasarkan pada pemahaman bagaimana suatu model pemberdayaan SDM di sekolah dirancang dan didesain serta identifikasi cara-cara mencapainya secara efektif dan efisien. *Root definition* diperoleh dengan cara memahami praktik pola pemberdayaan SDM di sekolah pada umumnya. Model konseptual diperoleh dengan cara mengkaji berbagai literatur tentang model pemberdayaan SDM di sekolah. Hasil yang diperoleh dalam tahap ini adalah gambaran kondisi eksisting model pemberdayaan SDM di sekolah dengan segala permasalahannya.

Evaluasi partisipan dilakukan dengan cara mengungkap *root definition* dan model konseptual yang dipersepsikan selama ini dengan realitas yang ada. Hasil yang diharapkan dalam segmen ini adalah persepsi model konseptual para partisipan, konsistensi persepsi, dan model konseptual dengan realitas aktivitas mereka sehari-hari. Selanjutnya membandingkan pandangan para partisipan, kemudian membandingkan model konseptual partisipan dengan model konseptual peneliti. Analisis pada tahap ini (1 s.d. 5) diharapkan dapat menjawab pertanyaan bagaimana relasi *stakeholders* yang terlibat dalam model pemberdayaan SDM di sekolah. **Tahap 6**, tahap ini adalah evaluasi dan kesepakatan atau kompromi atas berbagai persepsi yang muncul terhadap kajian literatur, sehingga menghasilkan suatu perubahan yang diinginkan dan secara cultural layak. Analisis pada tahap ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan apakah model pemberdayaan SDM di sekolah layak diterapkan secara efektif dan efisien. **Tahap 7**, tahap ini adalah upaya perbaikan atas permasalahan dalam sistem. Langkah ketujuh merupakan skenario implementasi model pemberdayaan SDM di sekolah.

BAB 5

HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI

A. PROFIL LOKASI PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di tiga SMP Berbasis Pondok Pesantren di Jawa Timur, yakni: (1) SMP Insan Terpadu Probolinggo; (2) SMP Assa'adah Gresik; dan (3) SMP An Nur Bululawang Malang. Berikut ini dipaparkan profil dari ketiga SMP Berbasis Pondok Pesantren tersebut.

1. SMP Insan Terpadu Probolinggo

SMP Insan Terpadu Probolinggo didirikan pada tanggal 27 Mei 2010 oleh Yayasan Nahdlatul Ummah Paiton. Yayasan Nahdlatul Ummah Paiton merupakan yayasan yang bergerak di bidang sosial dan pendidikan Islam. Sekolah ini terlahir dari ketulusan hati para pendiri, khususnya ketua yayasan, untuk mengabdikan dan berkhidmat kepada masyarakat melalui pendidikan Islam terpadu, yaitu pendidikan yang dapat membimbing, mendidik, dan mengajarkan peserta didiknya menjadi insan terpadu atau manusia paripurna, baik intelektual maupun moral spiritualnya (SMP Insan Terpadu Probolinggo, 2016a). Sebuah pendidikan yang dapat menumbuhkan keseimbangan prestasi akademik dan nonakademik peserta didik. Pendidikan yang mengajarkan peserta didiknya tidak sebatas pada penguasaan pengetahuan kognitif dan keterampilan motorik, tetapi lebih dari itu adalah pembentukan akhlak (karakter).

Untuk mewujudkan cita-cita tersebut, ketua beserta pengurus Yayasan Nahdlatul Ummah Paiton berketetapan hati untuk membangun dan menyelenggarakan pendidikan dalam bentuk sekolah berasrama (*boarding school*), yaitu suatu model sekolah yang program pendidikannya dirancang *full time* di lingkungan pondok pesantren. Sebuah model pendidikan yang dapat mendidik, membimbing, mengarahkan, dan mengajarkan peserta didik dalam setiap aspek kehidupan selama 24 jam penuh (SMP Insan Terpadu Probolinggo, 2016a). Pemilihan pendidikan dengan konsep pondok pesantren berasrama dimaksudkan untuk:

- a. Memberikan kesempatan kepada peserta didik melakukan internalisasi nilai melalui keteladanan para guru sebagai *role model* pendidikan melalui integrasi pengetahuan dan karakter dalam kehidupan keseharian peserta didik;
- b. Memberikan kesempatan dan ruang yang cukup terbuka bagi peserta didik untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan para guru secara intensif dalam lingkungan pembelajaran yang sama dan menyatu selama penuh waktu;
- c. Menumbuhkan kemandirian dan kepedulian sosial peserta didik sesuai dengan karakter dan nilai-nilai ajaran Islam;

- d. Menjadi alternatif pendidikan yang dapat mengembangkan prestasi akademik dan nonakademik peserta didik secara seimbang. Artinya menjadi sekolah yang dapat menumbuhkan prestasi intelektual dan moral spiritual peserta didik secara bersamaan.

Melalui sekolah pondok pesantren, peserta didik baik pada saat di sekolah maupun di pondok, senantiasa dalam bimbingan dan pembinaan guru. Kesesuaian sistem pondoknya, terletak pada semua aktivitas peserta didik yang dirancang, diprogramkan, diarahkan, dan dijadwalkan dengan jelas, serta berada dalam peraturan lembaga yang sarat dengan muatan nilai-nilai moral. Melalui model pondok pesantren, peserta didik mendapatkan *role model* internalisasi nilai-nilai moral dalam praktik kehidupan sehari-hari. Cita-cita pengelola sekolah tersebut dituangkan dalam visi SMP Insan Terpadu Probolinggo, yaitu mewujudkan generasi yang berakhlak mulia, cerdas, kreatif, inovatif, mandiri, dan bangga sebagai *khalifatullah fil ardl*i. Sedangkan misi SMP Insan Terpadu Probolinggo adalah menyelenggarakan pendidikan yang memadukan kecerdasan spiritual, intelektual, emosional, dan sosial sehingga dapat membentuk pribadi yang *kaffah* (SMP Insan Terpadu Probolinggo, 2016b). Tujuan SMP Insan Terpadu Probolinggo adalah:

- a. Mendidik peserta didik menjadi manusia yang memiliki aqidah yang benar, berakhlak mulia, serta mampu beribadah dengan baik dan benar;
- b. Menciptakan wadah pendidikan yang mampu membentuk generasi unggul bidang ilmu pengetahuan dan teknologi;
- c. Menciptakan lingkungan pendidikan yang ramah sehingga dapat membentuk generasi mandiri yang berjiwa sosial;
- d. Mengembangkan berbagai kegiatan dalam proses belajar di kelas berbasis pendidikan budaya dan karakter bangsa dan kewirausahaan;
- e. Terwujudnya budaya sekolah yang kondusif untuk mencapai tujuan pendidikan, antara lain gemar membaca, kerjasama, saling menghargai, disiplin, jujur, kerja keras, kreatif, dan inovatif;
- f. Terwujudnya suasana pembelajaran yang menantang, menyenangkan, komunikatif, tanpa takut salah, dan demokratis;
- g. Mewadahi serta memfasilitasi individu maupun masyarakat pemerhati atau pakar pendidikan yang peduli terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara profesional yang selaras dengan kebutuhan pengembangan pendidikan;
- h. Menciptakan SMP Insan Terpadu sebagai sekolah yang sehat dan unggul;
- i. Mengembangkan inovasi pendidikan;
- j. Meningkatkan mutu pelayanan di bidang pendidikan.

2. SMP Assa'adah Gresik

SMP Assa'adah adalah salah satu lembaga pendidikan yang ada di lingkungan Pondok Pesantren Qomaruddin, berdiri sejak tahun 1979, bertekad untuk menjadikan insan manusia, dengan berusaha menggali potensi kecerdasan intelektual (*intelligence quotient* / IQ), kecerdasan sosial emosional (*emotional quotient* / EQ), dan kecerdasan spiritual (*spiritual quotient* / SQ) pada diri siswa. SMP Assa'adah beralamat di Jalan Raya Bungah Nomor 1 Bungah Gresik 61152, Telepon (031) 3948096, laman <http://smp.assaadah.sch.id/>. SMP Assa'adah dari tahun ke tahun terus berusaha melakukan peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan delapan standar nasional pendidikan (SNP) yang telah ditetapkan oleh pemerintah, sampai pada akhirnya mendapatkan berbagai program peningkatan mutu pendidikan dari pemerintah (SMP Assa'adah Gresik, 2017), antara lain:

- a. SMP Berbasis Pesantren (SBP) Tahun 2008. Program yang dilakukan berdasarkan kesepakatan bersama Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama Kementerian Pendidikan Nasional dan Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama, yang bertujuan untuk mengintegrasikan sistem pendidikan sekolah dan pesantren dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan;
- b. Pilot Proyek Evaluasi Diri sekolah (EDS) Tahun 2008. EDS adalah proses sekolah untuk mengevaluasi kemajuannya sendiri dan menentukan aspek prioritas yang diperlukan untuk meningkatkan mutu sekolah;
- c. Rintisan Sekolah Standar Nasional (SSN) Tahun 2009.

Visi SMP Assa'adah adalah beriman, bertaqwa, berakhlak, menguasai iptek dan berprestasi serta berwawasan lingkungan hidup. Adapun rumusan indikator visi SMP Assa'adah adalah: (1) unggul dalam imtaq dan akhlaq; (2) unggul dalam ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek); (3) unggul dalam prestasi akademik dan nonakademik; (4) unggul dalam kurikulum; (5) unggul dalam proses pembelajaran berbasis teknologi informasi; (6) unggul dalam sarana dan prasarana; (7) unggul dalam ketenagaan (pendidik dan tenaga kependidikan); (8) unggul dalam pengelolaan berbasis manajemen berbasis sekolah; (9) unggul dalam penilaian; (10) unggul dalam biaya pendidikan yang terjangkau; dan (11) unggul dalam budaya mutu (SMP Assa'adah Gresik, 2017).

Misi SMP Assa'adah adalah: (1) mewujudkan kesadaran terhadap ajaran Islam *ahlussunnah wal jama'ah*; (2) mewujudkan peserta didik yang menguasai iptek, mempunyai daya juang tinggi, kreatif, inovatif, proaktif, dan mempunyai landasan imtaq yang kuat; (3) mewujudkan prestasi akademik dan nonakademik; (4) mewujudkan standarisasi Kurikulum

2013; (5) mewujudkan proses pembelajaran *contextual teaching and learning* (CTL); pembelajaran aktif, kreatif dan menyenangkan (pakem); dan *information technology and communication* (ITC); (6) mewujudkan fasilitas sekolah yang relevan dan mutakhir; (7) mewujudkan pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional dan kompeten; (8) mewujudkan manajemen berbasis sekolah yang tangguh; (9) mewujudkan pembiayaan yang terjangkau, wajar, dan adil; (10) mewujudkan standar penilaian yang relevan; dan (11) mewujudkan budaya mutu (SMP Assa'adah Gresik, 2017).

Target SMP Assa'adah adalah setelah para siswa dididik selama tiga tahun diharapkan: (1) mampu menghasilkan lulusan yang berakhlak mulia, berprestasi, berkarakter dan memiliki kesadaran dalam menerapkan ajaran Islam *ahlussunnah wal jama'ah* yang dilandasi imtaq dengan mengembangkan prinsip pengintegrasian kemampuan intelektual (IQ, SQ, dan EQ) dan pengembangan konsep totalitas (*social skills, academic skills, dan vocational skills*); (2) mampu secara aktif melaksanakan ibadah *yaumiah* dengan benar dan tertib; (3) *khatam* Al Quran dengan baik dan benar; (4) hafal *juz 30 (juz ammah)*; (5) mampu berbicara menggunakan Bahasa Inggris dan Bahasa Arab; (6) dapat bersaing dan tidak kalah dengan para siswa dari sekolah favorit yang lain dalam bidang ilmu pengetahuan; (7) berkepribadian, berpola hidup sehat, serta peduli pada lingkungan; (8) mampu mewujudkan lingkungan sekolah yang menerapkan 7K (keamanan, ketertiban, kebersihan, keindahan, kekeluargaan, kerindangan, dan kesehatan), budaya mutu, serta berkarakter; dan (9) lulusan SMP Assa'adah diterima di sekolah menengah atas (SMA), madrasah aliyah (MA), sekolah menengah kejuruan (SMK) negeri maupun swasta yang favorit dan berkualitas.

SMP Assa'adah memiliki gedung posisi leter L berlantai 3, yang digunakan untuk: (1) ruang belajar 12 kelas, berkipas angin; (2) laboratorium Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), Bahasa, dan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK); (3) ruang keterampilan; (4) ruang perpustakaan; (5) musholla; (6) ruang Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS) dan Unit Kesehatan Sekolah (UKS); (7) kantin representatif; (8) sarana olah raga; (9) ruang audio visual; (10) asrama pondok pesantren; (11) klinik kesehatan; dan (12) audio visual (SMP Assa'adah Gresik, 2017).

3. SMP An Nur Bululawang Malang

SMP An Nur Bululawang Malang didirikan pada 17 Juli 1992 oleh KH. M. Badruddin Anwar Nur. SMP An Nur Bululawang Malang terletak di Jalan Raya Bululawang Kabupaten Malang Jawa Timur. Berada di bawah naungan Pondok Pesantren An Nur II. Berdiri di atas tanah seluas 10 hektar. Memiliki 35 ruang belajar formal dan 10 ruang kelas alam. Letaknya berdampingan dengan SMA An Nur Bululawang. SMP An Nur Bululawang Malang

dikelilingi oleh sungai kecil, taman, dan lapangan untuk pelajaran ekstrakurikuler. SMP An Nur Bululawang Malang memiliki empat kepala urusan, yaitu: (1) Kepala Urusan Hubungan Masyarakat (Humas); (2) Kepala Urusan Kurikulum; (3) Kepala Urusan Kesiswaan; dan (4) Kepala Urusan Sarana dan Prasarana. Masing-masing kepala urusan memiliki program kegiatan untuk menunjang berlangsungnya proses belajar mengajar. Program kegiatan SMP An Nur Bululawang Malang dilaksanakan berdasarkan visi dan misi sekolah.

SMP An Nur Bululawang Malang memberikan alternatif pendidikan iptek dan imtaq yang ditunjang dengan pendidikan berbasis pesantren. Konsep pendidikan yang diberikan adalah *24 hours education*, artinya dalam 24 jam akan di berikan pendidikan ilmu pengetahuan agama dan pengetahuan umum, baik secara teori maupun praktik yang dapat dengan langsung diterapkan pada saat itu juga. Jam pelajaran diatur berbeda dengan sekolah formal pada umumnya. Santri putra dan santri putri SMP An Nur Bululawang Malang sekolah pada jam yang berbeda. Santri putra masuk sekolah pukul 06.30 s.d. 11.30 WIS (waktu *istiwa'*), sedangkan kelas putri masuk sekolah pada jam 12.00 s.d. 16.30 WIS. Hal tersebut sudah menjadi ketetapan pondok pesantren untuk menjaga siswa agar tidak berhubungan dengan lawan jenis (yang bukan *mahrom*-nya). SMP An Nur Bululawang Malang didirikan dengan tujuan menunjang dan melengkapi pembelajaran diniyah yang ada di asrama pondok. Memberi pengajaran kepada santri bahwa ilmu dunia dan akhirat sama-sama penting dan harus dipelajari. Untuk itu tenaga pengajar SMP An Nur Bululawang Malang memiliki kriteria yang juga menunjang proses belajar mengajar dengan guru-guru yang profesional. Secara konstitusional berlatar belakang minimal S1 dan alumni pondok pesantren.

Visi SMP An Nur Bululawang Malang adalah menciptakan sekolah yang berkualitas untuk menciptakan siswa siswi yang *sholihin* dan *sholihat* serta unggul di bidang pengetahuan dan teknologi. Indikatornya adalah: (1) terwujudnya pengembangan kurikulum yang dinamis dan inovatif; (2) terwujudnya proses pembelajaran aktif dan dinamis; (3) terwujudnya pengembangan mata pelajaran pendidikan agama untuk membekali siswa-siswi mendalami ilmu agama untuk mencapai *sholihin sholihat*; (4) terwujudnya kedisiplinan, ketertiban dan penegakan peraturan sekolah; (5) terwujudnya peningkatan prestasi belajar siswa dan lulusan yang berkualitas, kompetitif, dan berakhlakul karimah; (6) terwujudnya optimalisasi dalam pelayanan administrasi sekolah; (7) terwujudnya sarana dan prasarana serta media pendidikan yang memadai; (8) terwujudnya optimalisasi tenaga kependidikan yang berkompeten, berdedikasi tinggi, terampil, dan profesional; (9) terwujudnya manajemen pendidikan yang amanah, optimalisasi partisipasi *stakeholders*; dan (10) terwujudnya pengelolaan sumber dana dan biaya pendidikan yang transparan dan terjangkau.

Misi SMP An Nur Bululawang Malang adalah: (1) mewujudkan Kurikulum 2013 yang lengkap, relevan dengan kebutuhan, dan berwawasan nasional; (2) mewujudkan pembelajaran aktif, kreatif, efektif, menyenangkan, dan inovatif sehingga siswa dapat mengembangkan diri secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki; (3) mewujudkan pengembangan mata pelajaran pendidikan agama untuk membekali siswa-siswi mendalami ilmu agama; (4) mewujudkan kedisiplinan, ketertiban dan penegakan peraturan di lingkungan sekolah; (5) menciptakan lingkungan sekolah yang aman, tertib, rapi, bersih, dan nyaman; (6) mewujudkan peningkatan prestasi belajar siswa; (7) menumbuhkan semangat belajar siswa di lingkungan sekolah; (8) mewujudkan peningkatan prestasi kelulusan yang kompetitif, berkualitas dan berbudi pekerti luhur; (9) menumbuhkan budaya yang islami; (10) mengembangkan potensi siswa dalam menggunakan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek); (11) mewujudkan penilaian autentik pada kompetensi kognitif, psikomotor dan afektif; (12) mewujudkan pelayanan administrasi sekolah yang mudah dan cepat; (13) mewujudkan sarana prasarana sekolah yang interaktif, relevan dan berbasis teknologi informasi; (14) mewujudkan operasionalisasi media pendidikan yang mudah dan efektif; (15) mewujudkan tenaga guru yang berkompeten, berdedikasi tinggi, terampil dan profesional; (16) mengembangkan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan; (17) menyelenggarakan manajemen berbasis sekolah yang kredibel; (18) mewujudkan pengelolaan pembiayaan pendidikan yang transparan, jujur dan terjangkau; dan (19) mengoptimalkan peran masyarakat dan membentuk jejaring dengan *stakeholders*.

B. MODEL PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA SEKOLAH MENENGAH PERTAMA BERBASIS PESANTREN DENGAN PENDEKATAN *SOFT SYSTEM METHODOLOGY*

Temuan penelitian pada Tahun I 2017 menyimpulkan problematika pemberdayaan SDM, yang mencakup: (1) permasalahan dalam memberdayakan SDM; (2) peta permasalahan dalam memberdayakan SDM; (3) bentuk-bentuk kegiatan untuk meningkatkan kompetensi SDM; (4) optimalisasi peran dan perilaku SDM; dan (5) optimalisasi kekuatan SDM di sekolah. Tujuan Tahun I 2017 merupakan tahap awal dalam langkah-langkah mengaplikasikan SSM, yakni Tahap 1 *Situation Considered Problematic* dan Tahap 2 *Problem Situation Expressed*, berguna untuk mengetahui permasalahan riil yang dihadapi sekolah dalam pemberdayaan SDM. Temuan kelima komponen tersebut merupakan bagian dari Tahap 1 *Situation Considered Problematic* dan Tahap 2 *Problem Situation Expressed* dalam implementasi SSM.

Penelitian Tahun II 2018 ini merupakan Tahap 3 *Root Definitions of Relevant Systems* dan Tahap 4 *Conceptual Models* dalam implementasi SSM. Tahun II 2018 peneliti telah menyusun Draf Model Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pesantren dengan Pendekatan *Soft System Methodology*, seperti yang disajikan pada Lampiran 1. Draf model tersebut merupakan model rancangan awal yang dijadikan bahan untuk pengumpulan data berupa angket terbuka kepada responden, yaitu: kepala sekolah, guru, dan TAS, pada penelitian Tahun II (2018) ini. Responden memberikan konfirmasi yang sesuai dengan kondisi sekolah dan/atau memberikan masukan tentang hal-hal baru yang belum tercakup dalam model. Berdasarkan angket terbuka yang diberikan kepada responden, berikut hasil reduksi terhadap jawaban yang diberikan responden terhadap isi dari model.

Adapun respons yang diinginkan responden terhadap draf tersebut adalah terkait dengan: Tahap 1 *Situation Considered Problematic*; Tahap 2 *Problem Situation Expressed*; Tahap 3 *Root Definitions of Relevant Systems*; dan Tahap 4 *Conceptual Models* dalam implementasi SSM. Berikut ini diuraikan reduksi data dari responden penelitian, yakni: SMP Insan Terpadu Probolinggo; SMP Assa'adah Gresik; dan SMP An Nur Bululawang Malang.

1. Tahap 1 *Situation Considered Problematic*

Deskripsi permasalahan sekolah yang disajikan pada Tahap I *Situation Considered Problematic* menurut sebagian besar responden sesuai dengan kondisi yang dialami oleh sekolah. Ada perbedaan permasalahan yang dihadapi oleh kepala sekolah, guru, dan TAS. Adanya perbedaan tersebut memang antara kepala sekolah, guru, dan TAS memiliki tugas, fungsi, dan peran yang berbeda dalam organisasi sekolah. Berikut ini adalah respons dari Bapak Mashuri (G8) dan Bapak Saryanto (G4) guru dari SMP An Nur Bululawang Malang; Bapak Faisal Mas'udi selaku Kepala SMP Insan Terpadu Probolinggo; dan Bapak Ach. Nawadlir selaku Kepala SMP Assa'adah Gresik, terhadap Tahap 1 ini:

Memang keempat kondisi tadi menjadi suatu hal yang harus dihadapi oleh sekolah. Tetapi kondisi tadi bisa sekolah kelola dengan baik sehingga sekolah bisa mengatasinya dan menjadi tantangan sendiri untuk mengambil solusi yang bijak untuk sekolah dan pondok pesantren (AT.G8.AN.2.18).

Beberapa poin memang sesuai dengan permasalahan yang ada di sekolah kami, terutama dalam hal rasio jumlah guru dan siswa yang tidak seimbang. Selain itu keterbatasan jumlah ruang kelas yang menjadi permasalahan besar di sekolah kami sehingga terkadang terjadi ketidakefektifan dalam hal pembelajaran yang dikarenakan oleh jumlah siswa dalam satu kelas yang terlalu banyak (AT.G4.AN.2.18).

Ya, terkhusus di SMP Insan Terpadu, peranan Kepala Sekolah yang diamanahkan oleh yayasan tidak hanya sebagai Kepsek, namun juga ada tanggung jawab lain yakni menjadi direktur Baitul Maal, pengelola divisi peningkatan ekonomi pesantren. Sehingga harus dapat mengatur skala prioritas apabila semua tanggung jawab tersebut sama-sama membutuhkan penyelesaian yang tepat (AT.KS.AG.2.18).

Betul, semisal pada kesepahaman cara mendidik siswa, jika tidak paham yang sama akan mudah menyalahkan yang lain (AT.KS.AG.2.18).

Permasalahan tersebut tentu memerlukan suatu strategi jitu dari sekolah. Kepala sekolah dalam hal ini memiliki andil yang besar dalam menentukan arah kebijakan SDM yang dimiliki oleh sekolah. Selain itu, aspek pembagian tugas, pendelegasian tugas, dan pengaturan jadwal kegiatan sekolah juga menentukan kinerja sekolah. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Bapak Nur Kholis selaku Kepala SMP An Nur Bululawang Malang; dan Bapak A. Machfud (G3) guru SMP Assa'adah Gresik:

Permasalahan yang ada dalam uraian Tahap 1 sesuai dengan kondisi sekolah SMP An-Nur Bululawang. Sesuai dalam artian hal tersebut sebenarnya bukan juga menjadi permasalahan. Kepala sekolah juga sebagai pengurus pondok akan tetapi tugas dan tanggung jawab di sekolah tetap bisa dipertanggungjawabkan, juga dibantu oleh dua wakil kepala dan 40 orang pimpinan dan stafnya. Untuk TAS sebenarnya tidak ada masalah yang berarti karena dalam pembagian *jobdesc* sudah dibagi masing-masing. Disamping tugas utama untuk administrasi sekolah juga diperbantukan dalam administrasi Kaur dalam hal tertentu (AT.KS.AN.2.18).

Sesuai dengan kondisi sekolah, masih belum adanya pemahaman akan visi misi sekolah antara kepala sekolah, guru, dan TAS oleh karena itu diperlukan komunikasi dan sepahaman akan visi misi antar kepala sekolah, guru, dan TAS (manajemen sekolah yang baik) (AT.G3.AG.2.18).

2. Tahap 2 Problem Situation Expressed

Berdasarkan permasalahan yang disajikan pada Tahap I, diketahui bahwa perlu adanya pemahaman yang komprehensif terhadap *role, relations, managerial, tools, dan culture* sekolah yang memiliki pengaruh pada sikap dan perilaku SDM di sekolah (kepala sekolah, guru, dan TAS). Deskripsi Tahap 2 *Problem Situation Expressed* yang diilustrasikan dengan Gambar *Rich Picture* Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, sebagian besar responden menyatakan sesuai dengan kondisi sekolah. Berikut adalah respons dari Bapak Indra Arfiansyah (G3) dan Bapak Moch. Shofwan (G5) dari SMP An Nur Bululawang Malang. Namun demikian, menurut Bapak Mashuri (G8) guru SMP An Nur Bululawang Malang, ada pihak lain dalam organisasi sekolah yang dapat memacu pemberdayaan guru, yaitu: ketua yayasan (pengasuh); komite sekolah; dan pengawas sekolah.

Gambar 2 sudah cukup mewakili faktor pemberdayaan SDM yang ada di sekolah kami (AT.G3.AN.2.18).

Tidak ada, karena kami menilai Gambar 2 sudah mencakup faktor-faktor yang ada di sekolah (AT.G5.AN.2.18).

Ada faktor lain yang bisa memberdayakan SDM: ketua yayasan (pengasuh); komite sekolah; pengawas sekolah; dan input siswa yang berkualitas (AT.G8.AN.2.18).

Selain faktor tersebut, komitmen juga menjadi faktor yang menentukan dalam pemberdayaan SDM. Komitmen merupakan kesediaan melaksanakan tugas yang diembankan

dari organisasi kepada setiap SDM yang ada. Komitmen ini menjadi hal yang krusial, karena akan mempengaruhi pola kerja setiap individu. SDM yang memiliki komitmen tinggi akan senantiasa mencurahkan tenaga, waktu, dan pikirannya untuk kemajuan lembaga pendidikan. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Faisal Mas'udi selaku Kepala SMP Insan Terpadu Probolinggo.

Selain pemberdayaan yang proporsional dan maksimal juga dibutuhkan komitmen dalam berbagai tugasnya dan wilayah pekerjaannya. Memberikan pemahaman terkait tupoksi juga menjadi faktor agar SDM terkait mengetahui batasan wilayah kerja dan arah tujuan pekerjaannya. Koordinasi dan kerjasama juga harus dibentuk karena terkadang penggemukan tugas pekerjaan menjadi alasan tidak maksimalnya yang dihasilkan (AT.KS.IT.2.18).

3. Tahap 3 *Root Definitions of Relevant Systems*

Tahap 3 ini bertujuan untuk memperbaiki situasi problematik (Tahap 1 dan Tahap 2), sehingga memerlukan formula dalam bentuk *root definitions* yang menggunakan untuk merestrukturisasikan berbagai pandangan (*rich picture*) dalam bentuk deskripsi pernyataan. *CATWOE Analysis* digunakan untuk mengembangkan penyusunan *root definitions*. Deskripsi Tahap 3 ini menurut sebagian besar responden sudah sesuai dengan harapan sekolah. Terungkap bahwa agar sekolah dapat memberdayakan SDM dengan baik dan optimal, memerlukan kepemimpinan yang efektif di sekolah, yakni kepemimpinan pembelajaran, kepemimpinan perubahan, dan kepemimpinan spiritual dengan didukung adanya faktor budaya sekolah dan etika profesi yang kuat.

Namun pada Tabel *CATWOE Analysis* menurut Bapak Moch. Shofwan (G5) guru SMP An Nur Bululawang Malang, perlu adanya revisi pada *poin owner* dan *customer*. Hal ini juga didukung oleh pernyataan Bapak Nur Kholis selaku Kepala SMP An Nur Bululawang Malang. Berikut adalah respons responden terhadap deskripsi Tahap 3 ini.

Tidak sepenuhnya sesuai, sebab di sekolah kami yang menjadi *owner* adalah sekolah dan yayasan, sedangkan *customer* hanya masyarakat saja (AT.G5.AN.2.18).

CATWOE Analysis yang ditampilkan pada Tabel 1 bisa sesuai dan juga bisa dikatakan tidak. Dikatakan sesuai karena sekolah kami sudah menerapkan hal tersebut. Beberapa ketidaksesuaiannya antara lain: (1) terjadi pada *customer* kami yakni tidak hanya masyarakat sekitar saja akan tetapi masyarakat secara luas, bahkan ada peserta didik yang dari luar negeri juga. Hal ini juga merupakan bagian dari program Kaur humas dalam melakukan publikasi dalam perekrutan, apalagi sudah zamannya IT yang memudahkan kinerja di semua pihak; dan (2) *owner* atau penanggung jawab di sekolah kami tidak hanya sekolah saja. Karena antara sekolah dan pesantren sudah satu paket. Peserta didik kami syaratnya haruslah santri di pesantren di An-Nur. Jadi keduanya ikut bertanggung jawab dalam pengelolaan. Ada hubungan yang harus disinergikan (AT.KS.AN.2.18).

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan hal yang krusial dalam optimalisasi pemberdayaan SDM di sekolah. Ketercapaian tujuan sekolah sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Dan akan lebih optimal manakala seluruh SDM yang dimiliki

sekolah selalu memiliki kinerja yang baik untuk mencapai tujuan pendidikan sekolah, yang pada akhirnya tujuan akhir tersebut adalah meningkatnya prestasi belajar peserta didik. Hal ini terungkap dari pernyataan Bapak Ahmad Fauzi (S1) TAS dari SMP Insan Terpadu Probolinggo yang mengisyaratkan peran strategis kepala sekolah setara dengan ketua yayasan. Bapak Mufasikin (S3) TAS SMP Assa'adah Gresik juga mengisyaratkan hal yang sama.

Sesuai, karena kepada kepala sekolah juga menjadi wakil dari ketua yayasan sehingga perannya sama dengan ketua yayasan (AT.S1.IT.2.18).

Tabel 1 Analysis CATWOE sesuai dengan kondisi sekolah dimana pemberdayaan SDM model tersebut sudah dilakukan di sekolah kami dan semua elemen sudah terlibat. Kepala sekolah saya rasa memegang kunci dalam keberhasilan sekolah, sebab secara operasional dan mungkin juga secara strategis, yang melaksanakan program yayasan terhadap sekolah, ya juga kembali ke kepala sekolah (AT.S3.AG.2.18).

4. Tahap 4 Conceptual Models

Tahap 4 ini bertujuan untuk mengetahui apakah transformasi pada dunia nyata yang tergambar dalam *rich picture* secara realistis dapat diselesaikan atau diperoleh solusinya. Oleh sebab itu, pada tahap ini peneliti mengeksplorasi berbagai variabel yang mungkin dapat mempengaruhi upaya optimalisasi pemberdayaan SDM sekolah. Hasil penyusunan model konseptual yang tertuang dalam tahap ini menemukan bahwa faktor kepemimpinan kepala sekolah menjadi hal penting. Kepemimpinan yang diharapkan ditampilkan oleh kepala sekolah adalah kepemimpinan pembelajaran, kepemimpinan perubahan, dan kepemimpinan spiritual. Deskripsi pada Tahap 4 ini diilustrasikan dalam bentuk Gambar Model Konseptual Pemberdayaan Sumber Daya Manusia. Deskripsi Tahap 4 menurut sebagian besar responden sudah sesuai dengan harapan sekolah dalam hal upaya pemberdayaan SDM sekolah dan tentu dalam meningkatkan kinerja sekolah.

Namun demikian, selain faktor kepemimpinan, ada faktor lain yang harus diperhatikan, yakni faktor budaya sekolah dan etika profesi. Budaya sekolah merupakan manifestasi dari adanya kehidupan sekolah, terutama adanya interaksi semua warga sekolah. Oleh sebab itu, budaya sekolah merupakan hal yang dinamis dan akan mengalami perubahan. Berikut ini adalah respons dari Bapak Husni Hidayatullah (S4); Bapak Fasinul Azizi (S1); dan Bapak Shoim As'ari (G1) dari SMP An Nur Bululawang Malang.

Dengan penguatan etika profesi pembelajaran budaya sekolah (AT.S4.AN.2.18).

Pada konseptual di Gambar 3 peran kepala sekolah adalah yang paling utama untuk bisa memaksimalkan pengembangan SDM diperlukan *support* dari para guru yang mempunyai kompetensi unggul (AT.S1.AN.2.18).

Ada, yaitu dengan pemberian apresiasi terhadap hasil kinerja anggota TAS sehingga merasa diperhatikan sehingga anggota TAS punya semangat untuk meningkatkan hasil kinerjanya di sekolah (AT.G1.AN.2.18).

Tantangan kepala selanjutnya adalah kemampuan memberikan suatu apresiasi kepada guru dan TAS yang telah bekerja dengan baik. Penghargaan ini sangat penting diberikan kepada guru dan TAS, sebab pemberian apresiasi merupakan bentuk penghargaan kepada guru dan TAS. Pemberian penghargaan tersebut dapat mempengaruhi SDM selalu bekerja dengan baik di sekolah. Penghargaan yang diberikan kepada guru dan TAS akan menjadi stimulus yang baik agar mereka selalu berkinerja dengan baik. Guru dan TAS akan bekerja dengan baik manakala kepala sekolah juga dapat menjadi teladan dan panutan. Bapak Ahmad Fauzi (S1) TAS dari SMP Insan Terpadu Probolinggo; dan Bapak Emha Takdir Auladi (S1) TAS dari SMP Assa'adah Gresik.

Adanya reward kepada guru yang mempunyai kinerja bagus dan selalu memberi motivasi dan semangat kepada guru yang masih membutuhkan dukungan (AT.S1.IT.2.18).

Selain yang ada mungkin penerapan keteladanan yang efektif bagi sasaran yang terlibat di seluruh sekolah (AT.S1.AG.2.18).

Hasil respons responden terhadap draf model ini dijadikan bahan melakukan revisi dan penambahan unsur SSM, yakni: Tahap 5 *Comparisons with Reality*; dan Tahap 6 *Actions to Improve*. Tahap 5 *Comparisons with Reality* mengacu ilustrasi Gambar 3 Model Konseptual Pemberdayaan Sumber Daya Manusia pada Lampiran 4, bahwa terdapat 6 komponen yang direkonstruksikan dalam rangka pemberdayaan SDM di sekolah, yang keenam komponen tersebut saling terhubung dan saling mempengaruhi serta saling mendukung. Model konseptual tersebut dikomparasi dengan dunia nyata (*real world*) untuk didiskusikan (*debate about change*) dalam rangka memperoleh pandangan-pandangan dari *worldview*. Monitoring terhadap keenam komponen tersebut dilakukan dengan membangun sistem pengendalian intern serta memasukkan unsur *efficacy*, *efficiency*, dan *effectiveness*. Kegiatan-kegiatan dalam model konseptual tersebut merupakan rangkaian alternatif-alternatif yang memerlukan aksi tindak lanjut untuk mencapai transformasi yang diinginkan.

Tahap 6 *Actions to Improve* setelah menbandingkan model konseptual dengan dunia nyata (*real world*), selanjutnya disusun langkah-langkah tindak lanjut dalam rangka melakukan perubahan sebagai alternatif meningkatkan pemberdayaan SDM di sekolah. Perubahan dan langkah perbaikan yang dilakukan dalam setiap aktivitas model diharapkan akan mencapai sasaran pemberdayaan SDM di sekolah secara menyeluruh. Semua komponen SDM yang dimiliki sekolah (kepala sekolah, guru, dan TAS) memiliki spirit dan penuh dedikasi bekerja untuk memajukan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi penentu dalam pemberdayaan SDM di sekolah, sehingga perilaku kepemimpinan kepala sekolah menjadi krusial diimplementasikan. Kepemimpinan tersebut mencakup: kepemimpinan pembelajaran, perubahan, dan spiritual.

C. LUARAN YANG DICAPAI

Adapun luaran yang dicapai dalam penelitian ini pada tahun kedua (tahun 2018) adalah:

1. Model Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pesantren dengan Pendekatan *Soft System Methodology*, seperti ditampilkan pada Lampiran 4.
2. Artikel dengan judul “Teachers Empowerment of Pesantren-Based Junior High School East Java Province Indonesia”, *Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, Volume 4 Nomor 3, Juni 2018, halaman 29-33, seperti ditampilkan pada Lampiran 5.
3. Artikel dengan judul “Empowering the Principal of Boarding House-Based Junior High School in East Java Province Indonesia”, *Proceeding 3rd International Conference on Education Management and Administration (CoEMA 2018)*, Theme: The Challenges of Education and Technology in Global and Local Era, Faculty of Education State University of Malang, Published by Atlantis Press, 6-7 Oktober, halaman 147-151, seperti pada Lampiran 6.

BAB 6

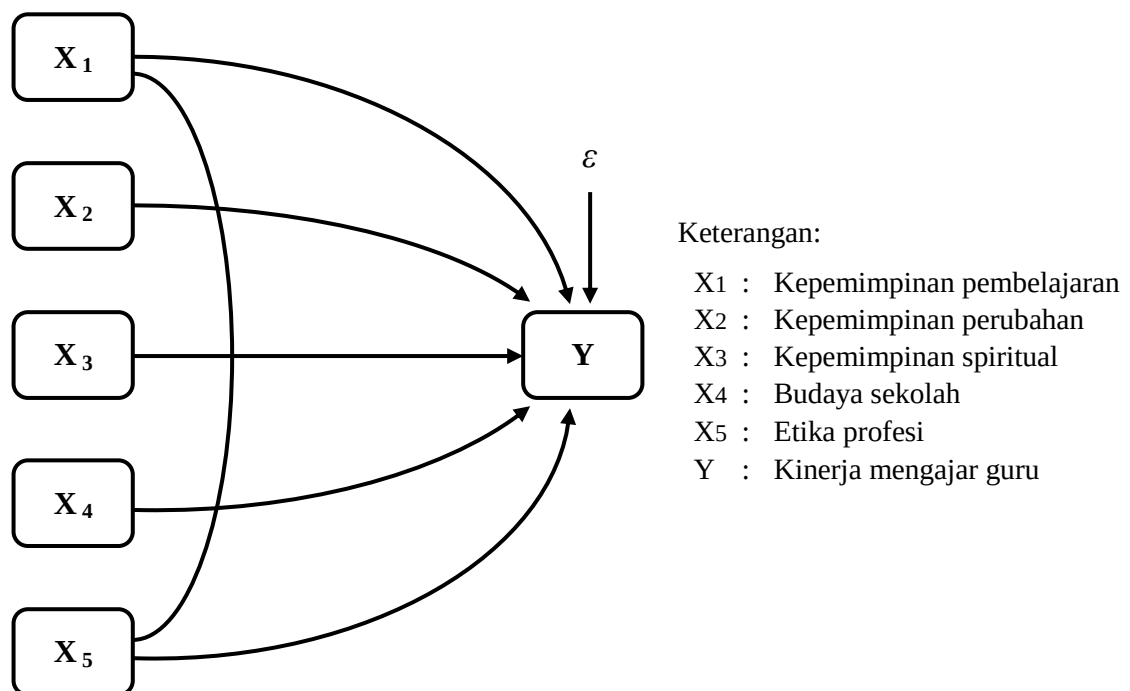
RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA

A. PENDAFTARAN HKI DAN PENYUSUNAN PANDUAN PENGGUNAAN MODEL

Penelitian Tahun II (2018) ini peneliti telah merancang Model Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pesantren dengan Pendekatan *Soft System Methodology*, sehingga pada penelitian Tahun III (2019) direncanakan peneliti akan mengajukan HKI terhadap model tersebut. Agar lembaga pendidikan dapat memanfaatkan model tersebut, maka pada penelitian Tahun III (2009) peneliti akan menyusun Buku Panduan Model Pemberdayaan SDM dengan Pendekatan SSM.

B. PENGUKURAN VARIABEL DAMPAK PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Mengacu pada model yang telah dirancang, selanjutnya pada penelitian Tahun III (2009) peneliti akan melakukan pengukuran secara kuantitatif terhadap variabel yang menjadi dampak adanya model tersebut. Adapun variabel yang akan diukur ada enam variabel, yaitu: kepemimpinan pembelajaran, kepemimpinan perubahan, kepemimpinan spiritual, budaya sekolah, etika profesi, dan kinerja mengajar guru. Metode yang akan digunakan adalah penelitian kuantitatif. Pengukuran terhadap keempat variabel tersebut adalah dengan instrumen angket. Analisis yang akan digunakan adalah analisis jalur. Adapun rancangan penelitian seperti pada Gambar 6.1.



Gambar 6.1 Rancangan Penelitian dengan Analisis Jalur

C. JADWAL PENELITIAN TAHUN SELANJUTNYA

Penelitian tahun selanjutnya (Tahap III 2019) ini akan dilaksanakan dengan mengacu pada jadwal kegiatan seperti yang ditampilkan pada Tabel 6.1.

Tabel 6.1 Jadwal Kegiatan Penelitian Tahun III (2019)

No	Kegiatan	Bulan											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Penyusunan desain operasional	√	√										
2	Seminar dan revisi desain operasional		√										
3	Pengurusan ijin penelitian		√	√									
4	Pengukuran variabel dampak pemberdayaan sumber daya manusia pendidikan (kepemimpinan pembelajaran, kepemimpinan perubahan, kepemimpinan spiritual, budaya sekolah, etika profesi, dan kinerja mengajar guru)				√	√	√	√	√				
5	Diseminasi model pemberdayaan SSM di lapangan							√	√	√	√		
6	Analisis data hasil diseminasi model pemberdayaan SSM di lapangan							√	√	√	√	√	
7	Penyebarluasan model pemberdayaan SDM pendekatan SSM								√	√	√	√	
8	Penulisan laporan, panduan model pemberdayaan SDM dengan pendekatan SSM, buku referensi, pendaftaran HKI, dan artikel hasil penelitian										√	√	
9	Seminar laporan penelitian												√

BAB 7

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa tahapan Model Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pesantren dengan Pendekatan *Soft System Methodology*, mulai Tahap 1 *Situation Considered Problematic*; Tahap 2 *Problem Situation Expressed*; Tahap 3 *Root Definitions of Relevant Systems*; Tahap 4 *Conceptual Models*; Tahap 5 *Comparisons with Reality*; dan Tahap 6 *Actions to Improve*, sudah sesuai dengan kondisi sekolah. Selanjutnya perlu adanya pengukuran secara kuantitatif terkait: kepemimpinan pembelajaran, kepemimpinan perubahan, kepemimpinan spiritual, budaya sekolah, etika profesi, serta kinerja mengajar guru, sebagai dampak adanya model pemberdayaan SDM sekolah dengan pendekatan SSM.

B. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, saran yang diajukan adalah:

1. Bagi Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, melakukan pemetaan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah berbasis pesantren yang hasilnya digunakan untuk pertimbangan pembinaan sekolah;
2. Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama, menyelenggarakan bimbingan teknis (bimtek) tentang penguatan dan pengembangan SDM sekolah berbasis pesantren;
3. Bagi Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur, berkoordinasi dengan Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten menyelenggarakan pelatihan bagi kepala sekolah (kepemimpinan), guru (pembelajaran Kurikulum 2013), dan TAS (kemampuan manajerial ketatausahaan);
4. Bagi Pimpinan Pondok Pesantren, melakukan evaluasi SDM di sekolah yang hasilnya digunakan untuk proses pembinaan SDM sekolah dan merancang program sekolah yang sesuai dengan visi pesantren;
5. Bagi Kepala SMP Berbasis Pesantren, melakukan penguatan kepemimpinan pembelajaran, kepemimpinan perubahan, dan kepemimpinan spiritual untuk mempengaruhi kinerja sekolah dan mutu pendidikan sekolah yang dipimpinnya;
6. Bagi Peneliti selanjutnya, patut melakukan verifikasi hasil riset ini, baik dengan pendekatan kuantitatif ataupun kualitatif pada multikasus dan pada jenjang serta jenis pendidikan lain. Mengkaji ulang serta dilakukan penelitian lanjutan dengan menggunakan

atau menghubungkan variabel pemberdayaan SDM sekolah dengan variabel-variabel lain yang belum tercakup dalam penelitian ini. Sehingga diperoleh gambaran yang lebih komprehensif bagi pengembangan teori dan praktik pemberdayaan SDM bidang pendidikan.

REFERENSI

- Absah, Y. 2008. Kompetensi: Sumberdaya Pendorong Keunggulan Bersaing Perusahaan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(3), 109-116.
- Amundsen, S., dan Martinsen, L. 2014. Empowering Leadership: Construct Clarification, Conceptualization, and Validation of a New Scale. *The Leadership Quarterly*, 25, 487-511.
- Anggraeni, G. N., Kusmintardjo, dan Nurabadi, A. 2016. Implementasi Peran Kepala Taman Kanak-kanak (TK) dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Manajemen Pendidikan*, 25(1), 10-17.
- Arikunto, S., Suyanto, S., dan Raharja, S. 2006. Pengembangan Kapasitas Kepengawasan Pendidikan di Wilayah Kota Yogyakarta. *Jurnal Penelitian BAPPEDA Kota Yogyakarta*, 1(1), 3-11.
- Awamleh, N. A. H. K. 2013. Enhancing Employees Performance via Empowerment: A Field Survey. *Asian Journal of Business Management*, 5(3), 313-319.
- Bafadal, I. 2016. *Penguatan Manajemen Pendidikan Persekolahan dalam Rangka Menghasilkan Sumber Daya Manusia di Era Kompetisi Global*. Makalah disampaikan pada Seminar Nasional Penguatan Manajemen Pendidikan di Era Kompetisi Global, Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang, Malang, 12 Maret.
- Bennis, W., dan Nanus, B. 1985. *Leaders - The Strategies for Making Change*. New York: Harper and Row Publishers.
- Bill and Melinda Gates Foundation. 2010. *Empowering Effective Teachers: Strategies for Implementing Reforms*, (Online), (www.gatesfoundation.org), diakses 13 Maret 2015.
- Borg, W. R., dan Gall, M. D. 1989. *Educational Research: An Introduction*. New York, London: Longman Inc.
- Bowers, B. 2011. Managing Change by Empowering Staff. *Nursing Practice Innovation*, 107(32), 19-21.
- Checkland, P. 1989. An Application of Soft System Methodology. Dalam Rosenhead, J., (Eds.), *Rational Analysis for a Problematical Word*. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Checkland, P. 1999. *Soft Systems Methodology: A 30-year Retrospective*. Chichester: John Wiley and Sons, Ltd.
- Checkland, P., dan Poulter, J. 2006. *Learning for Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers, and Students*. Chichester: John Wiley and Sons, Inc.
- Checkland, P., dan Scholes, J. 1990. *Soft System Methodology in Action*. Chichester: John Wiley and Sons, Inc.

- Conger, J. A., dan Kanungo, R. N. 1988. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 233-356.
- Creswell, J. W. 2009. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dewanto, J. N. 2012. *Pemberdayaan Pemuda melalui Proses Rehabilitasi Korban Penyalahgunaan Narkoba di Lembaga Panti Sosial Pamardi Putra Yogyakarta*. Tesis tidak diterbitkan. Yogyakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta.
- Efendi, A. 2008. Peran Strategis Lembaga Pendidikan Berbasis Islam di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Islam El-Tarbawj*, 1(1), 1-11.
- Erkutlu, H., dan Chafra, J. 2015. *Empowering Leadership and Organizational Job Embeddedness: the Moderating Roles of Task Interdependence and Organizational Politics*, (Online), International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences, hlm. 3-10, (<http://www.sciencedirect.com>), diakses 13 Oktober 2015.
- Grönfeldt, S., dan Strother, J. B. 2006. *Service Leadership: The Quest for Competitive Advantage*. London: SAGE Publications, Inc.
- Gunawan, I. 2011. Merekonstruksi Fitrah Pendidikan. *Komunikasi*, Majalah Kampus Universitas Negeri Malang Tahun 33 Nomor 276 September – Oktober 2011, hlm. 32.
- Gunawan, I. 2013. *Revitalisasi Karakter Guru menurut Filosofis Jawa: Sebuah Gagasan Mengembangkan Kepribadian Siswa*. Proceeding International Seminar on: Local Wisdom and Character Education for Elementary School Students, IKIP PGRI MADIUN, Madiun, 6 April, hlm. 48-62.
- Gunawan, I. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Gunawan, I. 2015a. *Mengembangkan Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Nilai dan Etika*. Proceeding National Seminar and International Conference Scientific Forum-Faculty of Education Department of Science Education (FIP-JIP), Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Gorontalo, Gorontalo, 9 s.d. September 2015, hlm. 302-312.
- Gunawan, I. 2015b. *Penumbuhan Budi Pekerti Peserta Didik Melalui Nilai-nilai dan Etika Kepemimpinan Pendidikan dengan Pendekatan Soft System Methodology*. Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Meningkatkan Layanan Guru dan Kepala Sekolah dalam Penumbuhan Budi Pekerti, Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang, Malang, 24 Oktober, hlm. 65 s.d. 84.
- Gunawan, I. 2016. *Merevitalisasi Kepemimpinan Pancasila dalam Bidang Pendidikan*. Prosiding Seminar Nasional Penguatan Manajemen Pendidikan di Era Kompetisi Global, Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Malang, Malang, 12 Maret, hlm. 67-84.
- Haningsih, S. 2008. Peran Strategis Pesantren, Madrasah dan Sekolah Islam di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Islam El-Tarbawj*, 1(1), 27-39.

- Hardy, C., dan Leiba-O'Sullivan, S. 1998. The Power Behind Empowerment: Implications of Research and Practice. *Human Relations*, 51(4), 456-477.
- Hidayatullah, H. 2011. SSM: Sebuah Pendekatan Holistik untuk Kegiatan Aksi (*Learning for Actions*). *Jurnal Sosiologi Islam*, 1(2), 109-116.
- Hon, A. H. Y. 2011. Enhancing Employee Creativity in the Chinese Context: The Mediating Role of Employee Self-Concordance. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 375-384.
- Khisty, C. J. 1995. Soft-System Methodology as Learning and Management Tool. *Journal of Urban Planning and Development*, 1(1), 91-107.
- Kouzes, J., dan Posner, B. 1987. *The Leadership Challenge*. San Francisco: Josey-Bass.
- Kusumaningrum, D. E., Sumarsono, B. R., dan Gunawan, I. 2017. *Pengembangan Model Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pesantren dengan Pendekatan Soft System Methodology*. Laporan Penelitian Tahun I tidak diterbitkan. Malang: LP2M Universitas Negeri Malang.
- Lefstein, A., dan Perath, H. 2014. Empowering Teacher Voices in an Education Policy Discussion: Paradoxes of Representation. *Teaching and Teacher Education*, 38, 33-43.
- Maisyaroh. 2014. Pengembangan Staf di Lembaga Pendidikan. *Manajemen Pendidikan*, 24(4), 274-281.
- Mehregan, M. R., Hosseinzadeh, M., dan Kazemi, A. 2012. *An Application of Soft System Methodology*, (Online), International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences, hlm. 426-433, (<http://www.sciencedirect.com>), diakses 13 Oktober 2015.
- Muhaimin. 2009. *Rekonstruksi Pendidikan Islam: Dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Özarall, N. 2015. *Linking Empowering Leader to Creativity: The Moderating Role of Psychological (Felt) Empowerment*, (Online), International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences, hlm. 447-454, (<http://www.sciencedirect.com>), diakses 13 Oktober 2015.
- Payne, M. 1997. *Modern Social Work Theory*. London: Mac Millian Press, Ltd.
- Peachey, G. A. 2002. *The Effect of Leader Empowering Behaviours on Staff Nurses Workplace Empowerment, Psychological Empowerment, Organizational Commitment, and Absenteeism*. Disertasi tidak diterbitkan. Hamilton, Ontario: McMaster University.
- Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, (Online), (<http://www.kemdikbud.go.id>), diakses 2 Februari 2016.
- Por, J. 2008. The use of Soft System Methodology (SSM) in a Serviced Focused Study on the Personal Tutor's Role. *Nurse Education in Practice*, 8, 335-342.

- Porter-O'Grady, T. 1992. Transfonnnational Leadership in an Age of Chaos. *Nursing Administration Quarterly*, 17(1), 17-24.
- Pradhani, M. W., dan Imron, A. 2016. Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Guru Bersertifikat Pendidik. *Manajemen Pendidikan*, 25(1), 18-29.
- Rakhman, F. 2012. *Profesionalitas Kepala SMP Standar Nasional Pondok (Studi Multikasus pada 3 SMP Swasta Standar Nasional)*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Rivkin, S. G., Hanushek, E. A., dan Kain, J. F. 2005. Teachers, Schools, and Academic Achievement. *Econometrica*, 73(2), 417-458.
- Rukmana, N. 2014. *Etika dan Integritas Solusi Persoalan Bangsa*. Tangerang Selatan: SBM Publishing.
- Sada-Gerges, W. 2015. *College Educational Process: Is it enough for Empowering Students in Dealing with New Leadership Challenges?* (Online), International Conference Education, Reflection, Development (ERD 2015), Cluj-Napoca, Romania, 3 s.d. 4 Juli, Procedia - Social and Behavioral Sciences, hlm. 366-376, (<http://www.sciencedirect.com>), diakses 13 Oktober 2015.
- Siswanto. 2014. Madrasah Unggulan Berbasis Pesantren. *Ulumuna Jurnal Studi Keislaman*, 18(1), 159-180.
- SMP An Nur Bululawang Malang. 2017. *One Day One Hadist*, (Online), (<http://smpannur.sch.id/?cat=11>), diakses 20 Mei 2017.
- SMP Assa'adah Gresik. 2017. *Selayang Pandang*, (Online), (<http://smp.assaadah.sch.id/2014/02/selayang-pandang.html>), diakses 20 Mei 2017.
- SMP Insan Terpadu Probolinggo. 2016a. *Sejarah SMP Insan Terpadu*, (Online), (<http://www.smpinsanterpadu.sch.id/p/sejarah-smp-insan-terpadu.html>), diakses 20 Mei 2017.
- SMP Insan Terpadu Probolinggo. 2016b. *Visi, Misi, dan Tujuan*, (Online), (<http://www.smpinsanterpadu.sch.id/p/visi-misi-dan-tujuan.html>), diakses 20 Mei 2017.
- SMP Insan Terpadu Probolinggo. 2017. *Sejarah SMP Insan Terpadu*, (Online), (<http://www.smpinsanterpadu.sch.id/p/sejarah-smp-insan-terpadu.html>), diakses 20 Mei 2017.
- Suhardi, D. 2012. Peran SMP Berbasis Pesantren sebagai Upaya Penanaman Pendidikan Karakter kepada Generasi Bangsa. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 2(3), 316-328.
- Sumardi, K. 2012. Potret Pendidikan Karakter di Pondok Pesantren. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 2(3), 180-192.

- Tajino, A., James, R., dan Kijima, K. 2005. Beyond Needs Analysis: Soft Systems Methodology for Meaningful Collaboration in EAP Course Design. *Journal of English for Academic Purposes*, 4, 27-42.
- Taket, A., dan White, L. 2000. *Partnership and Participation: Decision Making in the Multiagency Setting*. Chichester, New York: Wiley.
- Teacher Policy Team. 2013. *STEP: Supporting Teachers as Empowered Professionals*. Los Angeles: Teacher Policy Team, Educators 4 Excellence.
- Terry, G. R. 2012. *Office Management and Control*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Terry, P. M. 2015. Empowering Teachers as Leaders. *National Forum Journals*, 1(1), 1-8.
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. 2005. Jakarta: Fokus Media.
- Usman, H. 2007. Peranan dan Fungsi Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah dan Upaya Mengefektifkannya. *Jurnal Tenaga Kependidikan*, 2(22), 13-30.
- Usman, H. 2009. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wilson, B. 2001. *Soft Systems Methodology: Conceptual Model Building and its Contribution*. Chichester, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Wörlein, J. 2010. *Review Paper: Service and Sales*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Yadin, A. 2013. Soft Systems Methodology in an Educational Context: Enhancing Students Perception and Understanding. *International Journal of e-Education*, 3(5), 351-356.