

PENGELOLAAN SUMBERDAYA GURU *ENSINO SECUNDARIO GERAL* GUNA MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

Clarita Sariyanti Tavares

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email: hrfesnandes26@yahoo.com

Nasharuddin Mas

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email: nasharuddinmas@gmail.com

ABSTRACT

This article aims to explore the process of managing teacher resources and the supporting and inhibiting factors in improving the quality of education. The approach of this research is an descriptive study on ensino secundario general teachers of East Leste. The informants consisted of the principal, vice principal, homeroom teacher, subject teachers, alumni, and the administration section. Collecting data using interviews, observation and documentation. Data analysis used Miles and Huberman's model. The findings of the study indicate that the management of teacher resources has regulations that are regulated by the school and the education office. The supporting factors are in order to improve the quality of education by establishing good relationships between teachers and students and being able to work together with parents of students. Meanwhile, the inhibiting factor relates language, an unfavorable environment and depth in implementing teacher career development programs.

Keywords: *Teacher Resource Management, Education Quality, Interpretive Studies, Miles and Huberman Model*

ABSTRAK

Artikel ini bertujuan untuk mengeksplorasi proses pengelolaan sumber daya guru beserta faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan. Pendekatan penelitian ini adalah studi *deskriptif* pada guru *ensino secundario geral* Timur Leste. Informan terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, wali kelas, guru mata pelajaran, alumni, dan bagian administrasi. Pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Serta analisis data menggunakan model *Miles dan Huberman*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya guru memiliki regulasi yang telah diatur oleh pihak sekolah dan pihak dinas pendidikan. Pada faktor pendukung guna meningkatkan mutu pendidikan dengan menjalin hubungan baik antara guru dan murid dan dapat bekerja sama dengan orang tua siswa. Sedangkan, faktor penghambatnya kendala bahasa, lingkungan yang kurang kondusif dan kendala dalam implementasi program pengembangan karir guru.

Kata Kunci: *Pengelolaan Sumberdaya Guru, Mutu Pendidikan, Studi Interpretatif, Model Miles dan Huberman*

Pendahuluan

Sekolah merupakan lembaga penentu dalam kiprah pengembangan pendidikan, karena dari deretan birokrasi yang terkait dengan pengembangan pendidikan, sekolah sebagai pelaksana dari semua program pendidikan yang direncanakan dari tingkat pusat sampai ke

tingkat operasional di sekolah. Maju mundurnya pendidikan sangat ditentukan oleh pelaksanaanyang ada di tangan para pendidik di sekolah. Semakin tingginya kehidupan sosial masyarakat sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah menyebabkan tuntutan kebutuhan kehidupan sosial masyarakat turut meningkat. Pada akhirnya, tuntutan tersebut bermuara pada pendidikan karena masyarakat meyakini bahwa pendidikan mampu menjawab dan mengantisipasi tantangan tersebut. Pendidikan merupakan salah satu upaya yang dapat di lakukan oleh sekolah sebagai institusi tempat masyarakat berharap tentang kehidupan yang lebih baik di masa yang akan datang. Oleh karena itu, dengan tanpa mengesampingkan pentingnya faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap mutu pendidikan, unsur pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah harus mendapat pengelolaan dan pengembangan secara optimal. Hal ini sejalan dengan upaya-upaya yang telah dilakukan oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dengan dibuatnya berbagai kebijakan yang berkaitan dengan unsur ketenagaan di sekolah. Mutu berkaitan dengan baik buruknya suatu benda, kadar, atau derajat. Secara umum kualitas atau mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang di harapkan atau tersirat. Berkaitan dengan hal tersebut, mutu pendidikan dapat di lihat dalam dua hal yaitu: proses pendidikan dan hasil pendidikan. Kebijakan pemerintah Timor Leste dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan diantaranya dituangkan dalam Konstitusi RDTL 2002 pasal 5, ayat satu sampai empat, tentang Sistem Pendidikan Nasional dimana menyatakan bahwa;

1. *O Estado reconhece e garante ao cidadão o direito à educação e à cultura, competindo-lhe criar um sistema público de ensino secundaria universal, obrigatório e, na medida das suas possibilidades, gratuito, nos termos da lei.*
2. *Todos têm direito a igualdade de oportunidades de ensino e formação profissional.*
3. *O Estado reconhece e fiscaliza o ensino privado e cooperativo.*
4. *O Estado deve garantir a todos os cidadãos, segundo as suas capacidades, o acesso aos graus mais elevados do ensino, da investigação científica e da criação artística.*

Upaya menjaga mutu pendidikan sulit dilepaskan dari keterikatannya dengan manajemen mutu, dimana semua fungsi manajemen yang dijalankan oleh menejer Pendidikan disekolah diarahkan agar semua layanan yang diberikan semaksimal mungkin sesuai dengan harapan pelanggan. Berkaitan dengan upaya tersebut diperlukan suatu upaya untuk mengendalikan mutu atau *quality control*. Dalam perspektif manajemen mutu pengendalian mutu suatu produk setelah dihasilkan bisa menghadapi resiko terjadinya sejumlah produk yang tidak sesuai dengan standar yang diharapkan, hal ini berarti bahwa proses produksi lebih mahal. Dalam bidang pendidikan logika inipun berlaku, oleh karena itu diperlukan suatu upaya pengelolaan mutu dalam bentuk jaminan atau *assurance*, bahwa semua aspek yang terkait dalam layanan pendidikan yang diberikan oleh sekolah mencapai standar mutu tertentu sehingga *output* yang dihasilkan sesuai dengan harapan.

Untuk melihat keberhasilan suatu sekolah tentu harus diukur dengan criteria sebagaimana dikemukakan Sergio vanni dan Carver dalam H.M. Daryanto, (2006:17) bahwa ada empat tujuan yaitu: Efektivitas produksi, efisiensi, kemampuan, menyesuaikan diri (*adaptivines*), dan kepuasan kerja, dapat digunakan sebagai criteria untuk menentukan keberhasilan suatu penyelenggaraan sekolah. Efektivitas produksi yang berarti menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tuntutan kurikulum yang berlaku.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan di Timor Leste maka pemerintah membuat peraturan dasar untuk mengatur jalannya proses belajar mengajar dipendidikan tingkat atas (*Ensico Secundário*), yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah (*Decreto de Governo*) n^o.

14/2008 de 29 de Outubro, dimana dalam pasal 3 bagian kedua ayat 15 tentang pendidikan SLTA (*Ensino secundaria*) yang berbunyi:

O Ensico Secundário visa dar sequência e aprofundar a apren-dizagem adquirida no ensino secundaria, completando e desen-volvendo a formação, mediante a prossecução dos seguintes objectivos:

- a. Assegurar e aprofundar as competências e os conteúdos fundamentais de uma formação e de uma cultura huma-nística, artística, científica e técnica, como suporte cog-nitivo e metodológico necessário ao prosseguimento de estudos superiores ou à inserção na vida activa;***
- b. Assegurar o desenvolvimento do raciocínio, da reflexão e da curiosidade científica;***
- c. Desenvolver as competências necessárias à compreen-são das manifestações culturais e estéticas e possibilitar o aperfeiçoamento da expressão artística;***
- d. Fomentar a aquisição e aplicação de um saber cada vez mais aprofundado, assente na leitura, no estudo, na reflexão crítica, na observação e na experimentação;***
- e. Fomentar, a partir da realidade, e no apreço pelos valores permanentes da sociedade, em geral, e da cultura ti-morense, em particular, pessoas activamente empenha-das na concretização das opções estratégicas de desen-volvimento de Timor-Leste e sensibilizadas, critica-mente, para a realidade da comunidade internacional;***
- f. Assegurar a orientação e formação vocacional, através da preparação técnica e tecnológica adequada ao in-gresso no mundo do trabalho;***
- g. Facultar contactos e experiências com o mundo do tra-balho, fortalecendo os mecanismos de aproximação entre a escola, a vida activa e a comunidade e dinami-zando a função inovadora e interventora da escola;***
- h. Assegurar a existência de hábitos de trabalho, individual e em grupo, e fomentar o desenvolvimento de atitudes de reflexão metódica, de abertura de espírito, de sensibilidade e de disponibilidade e adaptação à mudança.***

Sangat penting adanya Peraturan Pemerintah tersebut, sebagai dasar untuk melaksanakan berbagai kegiatan pendidikan di sekolah menengah atas. Namun perlu disadari bawa keberhasilan dalam mencapai tujuan pendidikan, kuncinya tetap ada di sekolah. Selengkap apapun ketentuan pemerintah untuk mengembangkan pendidikan, tetapi tanpa adanya pelaksanaan program-program pendidikan di tingkat sekolah maka PP tersebut akan menjadi kurang berarti bagi perkembangan pendidikan. Oleh karena itu, sebagai kelanjutan dan merupakan kebijakan operasional yang sangat penting adalah adanya pelaksanaan yang baik di tingkat sekolah. Hal ini pun tentunya berkaitan dengan kebijakan Sekolah yang merupakan hasil kesepakatan bersama semua *stakeholders* pendidikan di lingkungan sekolah yang berkenaan dengan tata aturan dalam melaksanakan proses pembelajaran maupun segala hal yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan sekolah dalam menjalankan fungsinya. Keberhasilan pendidikan di Ensino Secundario Geral 1912 Same, Timor Leste dapat diukur dengan banyaknya lulusan siswa yang terseleksi masuk *Universitas Nasional Timor Leste*.

Peranan fokus penelitian sangat penting karena dapat dijadikan sebagai saran untuk mengarahkan sebuah penelitian. Dengan demikian peneliti akan tahu persis data mana yang perlu dikumpulkan, dan menetapkan dimana serta kapan penelitian dilaksanakan, siapa subyeknya dan menetapkan batasan-batasan dari penelitian.

Ada dua maksud yang peneliti ingin mencapai dalam menetapkan fokus yaitu: pertama, Penetapan fokus dapat membatasi studi. Kedua, Penetapan fokus berfungsi untuk memenuhi kriteria *inklusi-inklusi* atau memasukan-mengeluarkan suatu informasi yang baru

diperoleh di lapangan. Selanjutnya Moleong mengemukakan, bahwa dengan penetapan fokus yang jelas dan mantap, seorang dapat membuat keputusan yang tepat tentang data mana yang akan dikumpulkan dan data mana yang tidak perlu dijamah atau mana yang akan dibuang (Moleong, 2004).

Berdasarkan uraian pendapat diatas secara sederhana dapat disimpulkan bahwa adanya fokus penelitian dapat mempermudah peneliti dalam mengambil data serta mengolahnya hingga menjadi sebuah kesimpulan, karena fokus penelitian sangat penting agar tidak terjebak oleh banyaknya data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, dengan kata lain bahwa fokus penelitian akan memandu untuk mengarahkan dalam pengumpulan data. Dengan demikian maka Fokus dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Proses pengelolaan sumber daya Guru dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di ***Ensino Secundario Geral*** (SLTA)1912 Same.
2. Faktor-faktor yang menjadi penghambat dan pendukung dalam meningkatkan mutu pendidikan di ***Ensino Secundario Geral*** (SLTA)1912 Same

Kajian Pustaka

Manajemen Sumber Daya Guru

Guru memang menempati kedudukan yang terhormat di mata masyarakat. guru dapat di hormati masyarakat karena kewibawaannya, sehingga masyarakat tidak meragukan figur guru. Masyarakat percaya bahwa dengan adanya Guru, maka dapat mendidik dan membentuk kepribadian anak didik mereka dengan baik agar mempunyai intelektualitas yang tinggi serta jiwa kepemimpinan yang bertanggung jawab. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan Nasional (Mulyasa, 2003).

Beranjak dari pengertian di atas, maka dapat di pahami bahwa Manajemen sumber daya Guru (MSDG) adalah penerapan kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia bagi pengelolaan terhadap para guru di suatu lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Menurut Husnul Chotimah, Guru dalam pengertian sederhana adalah orang yang memfasilitasi alih Ilmu pengetahuan dari sumber belajar kepada murid. Sementara masyarakat memandang guru sebagai orang yang melaksanakan pendidikan di sekolah atau tempat-tempat lain. Semua pihak sependapat bila guru memegang peranan amat penting dalam mengembangkan sumber daya manusia melalui pendidikan.

Pengertian guru dalam konteks pendidikan terkait dengan profesi yang diembannya sebagai pendidik dan pengajar bagi peserta didik yang ada di berbagi jenjang pendidikan. Secara umum, baik dalam pekerjaan ataupun sebagai profesi, Guru selalu disebut sebagai salah satu komponen utama pendidikan yang sangat penting. Guru, peserta didik, dan kurikulum merupakan tiga komponen utama yang menjadi tombak dalam sistem pendidikan Nasional. Ketiga komponen pendidikan tersebut merupakan "*conditio sine quanon*" atau syarat mutlak dalam proses pendidikan sekolah.

Pengembangan Karir Guru

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia (Notoatmodjo, 2003). Pendidikan di dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Sedangkan pelatihan (*training*) merupakan bagian dari proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi biasanya disatukan menjadi diklat.

Sementara itu, Siagian (1997) memaparkan tujuh langkah dalam kegiatan pelatihan, yaitu : (1) Penentuan kebutuhan; (2) Penentuan sasaran; Penetapan Program; (3) Identifikasi

isi program; (4) Identifikasi prinsip-prinsip belajar; (5) Pelaksanaan program; (6) Identifikasi manfaat; dan (7) Penilaian pelaksanaan program.

Hubungan Baik Antara Guru Dengan Orang Tua Siswa

Perkembangan pendidikan dan masyarakat memberi dampak yang signifikan terhadap hasil proses pendidikan. Awal mula pendidikan di mulai dari keluarga sebelum masuk jalur pendidikan formal. Ketika siswa / anak didik telah masuk jalur pendidikan formal tidak berarti tanggung jawab pendidikan sepenuhnya berpindah ke tangan guru/pendidik. Peranan orangtua juga sangat menentukan tingkat perkembangan anak dalam menempuh Pendidikan.

Pendidikan dalam keluarga yang berpengaruh terhadap kehidupan anak di masa datang ditentukan oleh rasa aman, rasa otonomi, rasa inisiatif. Rasa aman ini merupakan periode perkembangan pertama dalam perkembangan anak. Perasaan aman ini perlu diciptakan, sehingga anak merasakan hidupnya aman dalam kehidupan keluarga (Pribadi, 1981).

Rasa aman yang tertanam ini akan menimbulkan kepercayaan pada diri sendiri. Anak yang gagal mengembangkan rasa percaya diri ini akan menimbulkan suatu kegelisahan hidup, ia merasa tidak disayangi, dan tidak mampu menyayangi.

Mutu Pendidikan

Mutu merupakan konteks yang dinamis, wujudnya dapat berupa kepuasan. Kepuasan ini dapat dilihat dari dua sisi, pertama dari sisi produsen dan yang kedua dari sisi pengguna. Mutu bersifat dinamis karena ukuran kepuasan akan selalu berubah dengan cepat sejalan dengan perubahan waktu dan perubahan-perubahan yang terjadi di masyarakat. Itulah sebabnya, konsep mutu harus dikaitkan dengan upaya perbaikan secara terus-menerus dan berkelanjutan (*continuous quality improvement*). Dari sisi produsen mutu dapat digambarkan sebagai sesuatu hasil yang telah sesuai atau melebihi dari apa yang ada dalam perencanaan program. Program perencanaan dimaksud meliputi input, proses, dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan atau *output*. Namun mutu atau kepuasan dari sisi produsen belum tentu sama dengan mutu atau kepuasan menurut pelanggan. Dikatakan bermutu menurut pelanggan apabila program-program, kegiatan, dan hasil yang dicapai telah sesuai atau melebihi apa yang diharapkan oleh pelanggan itu sendiri. Menyiasati agar ada relevansi antara mutu yang dimaksud oleh pelanggan, dalam hal ini sekolah, maka harus ada kerja sama antara sekolah dengan pihak pengguna pendidikan dalam penentuan dan pembuatan program-program kegiatan yang akan dilaksanakan di sekolah.

Pengukuran mutu dari sisi produsen (sekolah) disebut *quality in fact* sedangkan pengukuran mutu dari sisi pelanggan disebut sebagai *quality inperception*. Adapun standar yang dipakai pengukuran *quality in fact* adalah standar proses dan pelayanan, yakni yang sesuai dengan spesifikasi dalam perencanaan, cocok dengan tujuan dan dilaksanakan dengan tanpa kesalahan (*zero defect*) atau mengerjakan sesuatu yang benar sejak pertama dan seterusnya (*right first time and every time*). Standar yang digunakan untuk pengukuran *quality inperception* adalah standar pelanggan, yakni kepuasan pelanggan yang dapat meningkatkan permintaan dan harapan pelanggan (Suderadjat, 2005).

Mutu merupakan suatu keadaan yang esensi dalam segala hal, termasuk dalam dunia pendidikan. Karena pendidikan di sekolah yang tidak bermutu lambat laun akan mati ditinggalkan pelanggannya dan kalah bersaing oleh penyelenggara pendidikan yang bermutu. Mengingat esensinya masalah mutu, ditegaskan oleh Syafaruddin (2005) bahwa: "Konsep sekolah bermutu (unggul) perlu ada dalam konsep setiap kepala sekolah." Memandang mutu pendidikan tidak bisa serta merta hanya dilihat dari sisi mutu lulusannya saja, karena yang paling penting justru harus mempertanyakan bagaimana caranya meningkatkan mutu lulusan tersebut? Jelasnya, hal-hal yang dapat dan berpengaruh terhadap mutu lulusan adalah suatu proses dan fasilitas-fasilitas pendukungnya dalam upaya mencapai tujuan yang diharapkan. Proses yang dimaksud tiada lain berupa layanan yang diberikan kepada pelanggan pendidikan, baik kepada siswa sebagai pelanggan utama yang menerima layanan pendidikan

dan pembelajaran, maupun orang tua dan masyarakat sebagai pengguna hasil pendidikan. Dalam upaya mencapai lulusan yang bermutu tentu harus melalui tahap proses yang bermutu, yakni memberikan layanan pendidikan dengan mengerahkan segala sumber daya sebagai pendukungnya, baik sumber daya material maupun nonmaterial. Sejalan dengan itu, Syafaruddin (2002) menjelaskan sebagai berikut:

Tuntutan terhadap pelayanan terbaik juga menjadi perhatian manajemen mutu terpadu, tak terkecuali dalam pendidikan. Sekolah-sekolah pada dewasa ini tidak hanya cukup menawarkan program studi dengan kurikulum tertentu, orang tua dan pelajar menjadi puas. Akan tetapi, sekolah juga harus menyediakan alat-alat belajar dan mengajar yang relevan dengan perkembangan zaman untuk mendukung kemajuan proses pembelajaran dan pengajaran. Gedung sekolah yang bagus diisi dengan sarana dan fasilitas belajar yang baik dan fungsional, tempat bermain pelajar, serta pelayanan yang prima terhadap pelajar, guru, orang tua, dan masyarakat. Situasi dan kondisi sekolah yang kondusif akan memberikan kontribusi positif bagi mutu proses dan mutu produk (lulusan) sekolah. Sesuai dengan gambaran tersebut di atas dapat dikatakan bahwa layanan pendidikan mencakup dimensi proses dan dimensi sarana prasarana. Proses berupa pelaksanaan pembelajaran, metode, komunikasi, motivasi, dan sebagainya. Sarana prasarana berupa alat-alat pembelajaran, gedung, dan lingkungan sekolah yang kondusif.

Bermutu atau tidaknya proses dan sarana prasarana pendidikan sebagai indikator dalam layanan pendidikan dapat dibandingkan dengan standar yang tertuang dalam PP 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yang di dalamnya mencakup standar isi, standar proses, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pembiayaan, dan standar pengelolaan. Apabila sarana prasarana, dan proses yang dilakukan telah sesuai dengan rencana dan harapan pelanggan, maka layanan pendidikan dapat memuaskan produsen maupun pelanggan. Dengan kata lain, layanan pendidikan yang bermutu adalah layanan pendidikan yang sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta dapat memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan. Permasalahan-permasalahan tersebut sejalan dengan permasalahan yang dikemukakan oleh Mulyasa (2006) sebagai berikut:

Masalahnya adalah bagaimana menjamin divaritas yang disebabkan oleh adanya konteks lokalitas yang cenderung memunculkan kriteria lokal. Lebih lanjut perlu dipikirkan pengembangan standar kinerja pendidikan yang memenuhi tuntutan keunggulan kompetitif dan komparatif dalam konteks nasional bahkan internasional.

Peningkatan Mutu Pendidikan

Mutu berkaitan dengan baik buruknya suatu benda, kadar atau derajat. Secara umum kualitas atau mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang di harapkan atau tersirat. Berkaitan dengan hal tersebut, mutu pendidikan dapat di lihat dari 2 hal, mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan yang bermutu apabila apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri.

Faktor-faktor dalam proses pendidikan adalah berbagai input, seperti bahan ajar, metodologi, saran sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumberdaya lainnya serta penciptaan suasana kondusif. Sedangkan, mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang di capai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (Suryosubroto, 2004). Mutu yang di maksud dalam perspektif pendidikan adalah mutu dalam konsep relatif, terutama berhubungan dengan kepuasan pelanggan internal dan eksternal.

Metode Penelitian

Desain Penelitian

Penelitian *deskriptif* dengan menggunakan pendekatan *Kualitatif*, dimana peneliti bermaksud memperoleh gambaran yang bersifat konprehensif, mendalam, dan alamiah tentang manajemen sumber daya guru dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di Distrik Manufahi, dengan kata-kata tertulis atau lisan. Hal ini beranjaskan pada pendapat Moleong (2004) yang menyatakan bahwa metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan, dengan demikian Penelitian kualitatif berusaha mencari dan memperoleh informasi mendalam, intensif dan terperinci tentang suatu kasus/peristiwa yang dijadikan perhatian dan diuraikan secara sistimatis, akurat dan jelas dengan gejala lain yang muncul di masyarakat.

Latar Penelitian

Lokasi penelitian adalah letak dimana penelitian akan dilakukan untuk memperoleh data atau informasi yang dibutuhkan. Sehubungan dengan ini (Moleong, 2002). Adapun lokasi penelitian yang akan dijadikan sebagai tempat untuk mengadakan penelitian adalah *di Enssino secundario (SLTA) 1912 Municipio Manufahi-Timor Leste*. Alasan pemilihan lokasi ini adalah: Dilihat data lulusan SLTA 1912 Same pada tahun ajaran 2015 dimana lulusan hampir mencapai 100 %, tetapi para lulusan yang terseleksi masuk Universitas Negeri (UNTL) hanya mencapai 9.6 %.

Informan

Dalam memperoleh data primer sebagai sumber informasi, maka peneliti menggunakan wawancara kepada beberapa informen yang dianggap dapat menguasai permasalahan penelitian dan kesediaan untuk memberikan informasi, dalam penelitian ini yang menjadi informen adalah: 1) *Diretor da Escola do Ensino secundario Geral* (kepala Sekolah) 1912 Same, Sr. Julio de O. Lazaro; 2) *Vice Diretor da Escola do Ensino secundario geral* (wakil kepala sekolah) 1912 Same, Sr. Carlito Belo; 3) *Professor da turma* (wali kelas) Sr. Idalino Maria Damaso; 4) *Professores da Diciplina* (Guru mata pelajaran) Cipriano Tilman e Claúdina Alves; 5) *Alumni Da Escola do Ensino Secundario Geral 1912 Same*. Dementina Soares dan 60 *Administracao da Escola* (bagian administrasi) Sr. Felismino Marcal.

Teknik pengumpulan data

Wawancara

Peneliti melakukan wawancara mendalam yang berkaitan dengan sumber Daya Guru, dan penulis memperoleh berbagai informasi langsung dari informan yang berkaitan dengan permasalahan; manajemen sumber daya Guru dalam meningkatkan mutu pendidikan, dan faktor- faktor penghambat dan pendukung sehingga output yang ada tidak maksimal, cara ini digunakan untuk mengetahui secara langsung yang di maksud dengan subyek maupun obyek dalam bentuk percakapan anantara dua pihak secara komunikatif

Observasi

Pengamatan yang dilakukan oleh peneliti dengan melibatkan diri secara aktif dalam aktifitas yang dilakukan oleh subyek penelitian, kemudian mencatat perilaku atau kejadian dan kondisi fisik sebagaimana yang terjadi dalam keadaan sebenarnya.

Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data dengan mempelajari dan menyakinkan dokumen-dokumen yang terkait dengan fokus penelitian. Seperti jumlah siswa lulusan 2015 *Ensino secundario Geral 1912 Same*, Jumlah Guru *Ensino secundario Geral (SLTA) 1912 Same*, Manufahi dokumen tentang Jenjang pendidikan Guru.

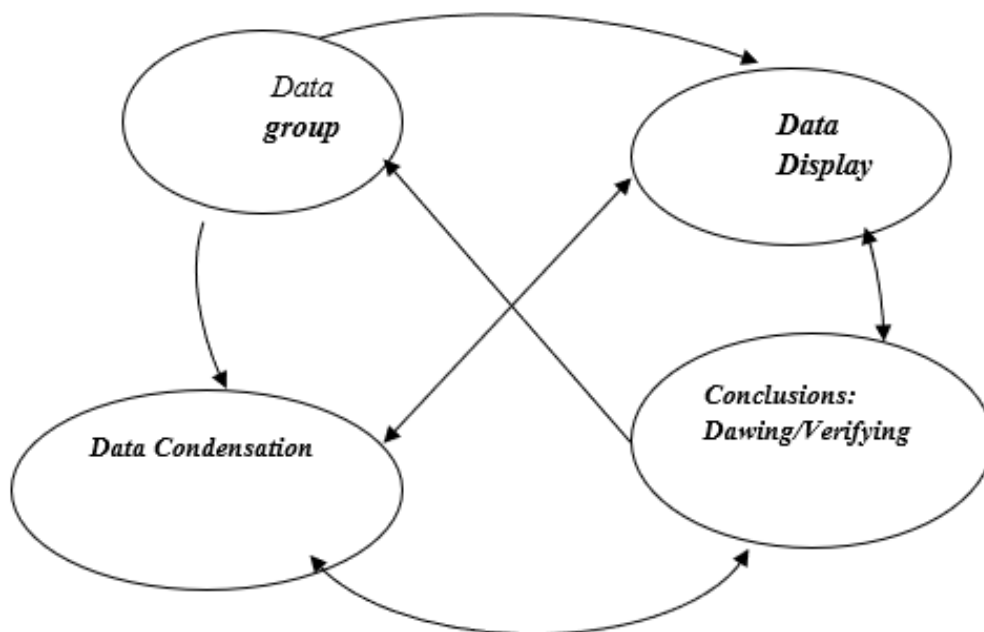
Keabsahan Data

Diperlukan beberapa kriteria untuk melaksanakan teknik pemeriksaan data seperti yang telah digunakan oleh Moleong (2004) yaitu: *Kredibiliti* (Derajat Kepercayaan). *Transferability*, *Dependability*, *Confirmability*. Artinya peneliti memeriksa data dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan wawancara, kemudian peneliti mengkonfirmasi dengan *Diretor Da Escola do Ensino secundario Geral 1912* dan para guru

lainnya serta siswa selaku informan sehingga data benar-benar sesuai dengan persolalan yang di hadapi.

Teknik Analisis Data

Penulis berusaha untuk menggambarkan dari data yang dikumpulkan dan dituangkan dalam kesimpulan yang masih bersifat tentative, dengan demikian teknik analisa data yang penulis gunakan adalah teknik analisis data kualitatif model Miles & Huberman, (1992) penerjemah Tjetjep Rohendi Rohidi, dimana analisa data ini penulis lakukan secara terus menerus sampai tuntas. Analisa data yang dikemukakan oleh pendapat tersebut diatas terdiri dari “data Collection, data display, data Condensation dan *penarikan kesimpulan/verifikasi*”, untuk lebih jelasnya, marilah kita melihat komponen model analisis data yang digunakan oleh Miles dan Huberman sebagai berikut:



Sumber: Miles and Huberman Johnny Saldana (2014).

Berdasarkan hal tersebut analisa data dilakukan dengan membentuk sebuah model interaktif yang merupakan siklus bukan linier seperti pada gambar diatas dengan penjelasan menurut Miles & Huberman (1992) sebagai berikut:

Data Collection, data *collection* adalah pengumpulan data yang merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data. Kegiatan pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara dan studi dokumentasi.

Data Condensation. Data condensation mengacu pada proses pemilihan, focus, penyederhanaan, abstrak, dan/atau mengubah data yang muncul dalam catatan lapangan, wawancara, transkrip, dokumen dan bahan-bahan emperis lainnya. Data kondensasi terjadi terus menerus sepanjang penelitian kualitatif.

Data Display (Penyajian Data). Penyajian data disini merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Bentuk penyajiannya antara lain dapat berupa teks naratif, dan tabel. Tujuannya adalah untuk memudahkan pembaca dan menarik kesimpulan.

Conclusions: Dawing / Verifying (Kesimpulan dan Verifikasi). Tahap ini merupakan tahap terakhir dalam rangkaian analisa data Kualitatif. Penarikan kesimpulan merupakan suatu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan tersebut diverifikasi secara terus menerus

selama penelitian berlangsung. Apabila kesimpulan yang dikemukakan dalam tahap awal didukung bukti yang valid dan konsisten maka kesimpulan tersebut merupakan kesimpulan yang kredibel.

Temuan Penelitian

Manajemen sumber daya guru dalam meningkatkan mutu pendidikan di Ensino Secundario Geral 1912 Same

Menurut William spriegel "*Management is that function of on enterprise which concerns with the directionan control of the various to aftain the bussines obyetives*". Spriegel memandang bahwa manajemen sebagai kegiatan fungsi perusahaan (yang tentunya dapat diterapkan pada kegiatan non perusahaan). Sementara itu dalam ensiklopedi ekonomi, bisnis dan managemen, istilah managemen diartikan sebagai proses merencanakan dan mengambil keputusan, mengorganisasikan, mimimpin dan mengendalikan. Menurut Pendapat Hasibuan (2001) MSDM merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat. Menurut Mulyasa (2003) pendidik harus memiliki kualifikasi akademikdan kompetensi sebagai agen pembelajaran , sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan Nasional.

Menurut Syafaruddin (2002) menjelaskan sebagai berikut: Tuntutan terhadap pelayanan terbaik juga menjadi perhatian manajemen mutu terpadu, tak terkecuali dalam pendidikan. Sekolah-sekolah pada dewasa ini tidak hanya cukup menawarkan program studi dengan kurikulum tertentu, orang tua dan pelajar menjadi puas. Akan tetapi, sekolah juga harus menyediakan alat-alat belajar dan mengajar yang relevan dengan perkembangan zaman untuk mendukung kemajuan proses pembelajaran dan pengajaran. Gedung sekolah yang bagus diisi dengan sarana dan fasilitas belajar yang baik dan fungsional, tempat bermain pelajar, serta pelayanan yang prima terhadap pelajar, guru, orang tua, dan masyarakat. Situasi dan kondisi sekolah yang kondusif akan memberikan kontribusi positif bagi mutu proses dan mutu produk (lulusan) sekolah. Seperti pada fokus penelitian bahwa peneliti hanya ingin mengkaji danmenganalisis padapengelolaan manajemen sumber daya Guru dalam meningkatkan mutu pendidikan di *Ensino secundario Geral 1912 Same*, maka uraiannya sebagai berikut:

Pengelolaan Sumber Daya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Ensino Secundario Geral (1912) Same.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia atau MSDM perlu memberikan perhatian yang besar terhadap ratio, rasa dan karsa sebagai asset yang dapat memberikan kontribusi lebih terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dari penyajian data di atas maka peneliti dapat membahas beberapa temuan tentang penegelolaan sumber daya Guru dalam meningkatkan mutu pendidikan di *Ensino Secundario Geral 1912 Same*, *Yaitu proses perencanaan sumber daya Guru*. Seperti :

- a. Sistem perencanaan, Rekrutmen, seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia.
Sebagaimana telah diungkapkan sebelumnya bahwa rekrutmen ini disamakan denganpengadaan yang mencakup 3 hal sekaligus, yaitu : penarikan, seleksi dan penempatan. Rekrutmen merupakan proses mencari tenaga kerja potensial untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada dalam sebuah organisasi atau instansi. Meskipun para ahli managemen telah banyak menguraikan serangkaian kegiatan yang ditempuh dalam seleksi secara terbuka, runtut dan mendalam, namun praktik dilapangan prosedur seleksi ini sangat variatif tergantung pada kebijakan kelembagaan dalam hal ini sekolah, penyesuaian spesifikasi pekerjaan dan tingkat kemampuan yang diharapkan.

Teknik seleksi calon guru dan pegawai di *Ensino Secundario Geral 1912 Same* dalam rangka mendapatkan tenaga guru dan karyawan yang potensial dan profesional sebagaimana yang diharapkan, ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan diantaranya: (1) melihat formasi yang dibutuhkan, (2) menyampaikan pengumuman (3) melakukan pemanggilan (4) wawancara, (5) penerimaan dan penempatan.

Apa yang dilakukan di *Ensino Secundario Geral 1912 Same* dalam rekrutmen dan seleksi tenaga guru dan karyawan tersebut walaupun semua di atas tanggung jawab pemerintah bagian Dinas pendidikan namun hampir sama dengan apa yang disampaikan Hadari Nawawi tentang langkah - langkah yang harus ditempuh dalam melakukan seleksi terhadap calon guru dan karyawan yang terdiri dari 8 langkah pokok, yaitu: Memanggil dan menginterview awal calon yang lolos rekrutmen; Pelaksanaan berbagai jenis tes; Meneliti ulang referensi dan berkas pelamar yang lolos tes; Interview dan screening kesetiaan pada negara; Pemeriksaan Kesehatan; Interview akhir oleh pemimpin unit kerja; Diangkat calon pegawai; dan Pegawai tetap. Yang dilakukan di *Ensino Secundario Geral 1912 Same* dalam hal interview dilakukan oleh pimpinan dalam hal ini adalah Dinas pendidikan. Hal ini dianggap penting karena turut menentukan diterima dan tidaknya calon guru atau karyawan, mengingat guru sebagai seorang pendidik sosok yang harus bias dan di tiru serta menjadi suri teladan dalam kehidupan sehari-hari, baik dilingkungan sekolah, rumah dan masyarakat. Untuk teknik penempatan sebagai proses akhir dari proses seleksi untuk menentukan lokasi dan posisi personil dalam melakukan pekerjaan dengan cara pemagangan dan penempatan secara langsung, dengan tujuan meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja guru atau karyawan baru. karena penempatan harus sesuai dengan motivasi, bakat, minat, kapasitas dan kapabilitasnya. Dengan demikian teknik penempatan ini selaras dengan prinsip Hasibuan “ *The Right man in the right place*”. Prinsip ini akan memberikan keuntungan bagi organisasi karena beberapa alasan sebagai berikut:

- a. Guru atau karyawann akan bekerja sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya.
 - b. Guru dan karyawan akan selalu termotivasi untuk bekerja dengan baik.
 - c. Guru dan karyawan akan selalu mencurahkan segenap waktu, tenaga dan pikirannya untuk lembaga atau organisasinya.
 - d. Akan tercipta suasana kerja yang harmonis
- b. Pemberian kompensasi
- Pengelolaan kompensasi merupakan fungsi penting di dalam sebuah organisasi dan biasanya merupakan bagian dari tanggung jawab dari lembaga yang bersangkutan. Salah satu fase terpenting dari pekerjaan dimana sebagian besar karyawan adalah yang tingkat bayarnya. Guru atau karyawan idealnya dibayar setara dengan kualifikasi yang relevan dengan pekerjaan dan jumlah orang dalam angkatan tenaga kerja yang memiliki kualifikasi itu. Kompensasi merupakan imbalan finansial dan jasa serta tunjangan yang diterima oleh para guru atau karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi juga merupakan apa yang diterima oleh guru atau karyawan sebagai ganti kontribusi mereka terhadap organisasi. Menurut Rivai (2004) mengemukakan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang di terima karywan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Dalam rangka memberikan kompensasi yang layak kepada guru atau karyawan sesuai dengan spesifikasi pendidikan, tingkat beban kerja dan tanggung jawab serta resiko pekerjaan. Di lingkungan *Ensino Secundario Geral 1912 Same*, menerapkan system kompensasi dalam aspek gaji bagi Guru tetap maupun guru tidak tetap (guru kontrak)

dan yang membayar adalah pemerintah pusat. Dan semua guru dan pegawai mendapatkan gaji 13.

c. Evaluasi

Ada beberapa definisi evaluasi atau penilaian kinerja sebagaimana diungkapkan oleh Hadari Nawawi (Nawawi, 2000). Diantaranya adalah

- a. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, atau menilai dan mengelola pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai atau karyawan.
- b. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi dan menilai aspek-aspek pelaksanaan pekerjaan yang berpengaruh terhadap kesuksesan organisasi non profit dalam mencapai tujuannya.
- c. Penilaian kinerja adalah kegiatan mengukur atau menilai untuk menetapkan seorang pegawai atau karyawan sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan mempergunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukurnya.

Program penilaian kinerja guru Di Sekolah Ensino Secundario 1912 Same, sangat bertolak belakang dengan yang di temukan oleh Hadari Nawawi yaitu penilaian yang masih cenderung subyektif kendala yang berkaitan dengan tidak adanya anggaran dari pihak Sekolah, teknik penilaian dan interpretasi hasil yang masih bervariasi, hasil penilaian yang belum terdokumentasikan dengan baik dan hanya melalui pemeriksaan dokumen atau bukti fisik yang berkaitan dengan kinerja guru, dan sedikit yang dilakukan melalui pengamatan langsung kinerja guru ketika mengajar di kelas.

Faktor-Faktor Yang Mendukung Upaya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Hubungan baik antara guru dengan siswa

Di dalam proses belajar mengajar merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan proses pembelajaran. Dari hasil penelitian yang di temukan oleh peneliti bahwa, di *Ensino Secundario Geral 1912 Same* mempunyai hubungan yang baik antara Guru dengan Siswa yang hampir sama dengan teori yang di temukan oleh AG. Soejono mengenai tugas Guru seperti Korektor, Inspirator, Informator, Organisator, Motivator, Inisiator, Fasilitator, pembimbing, Demonstrator, Pengelola kelas, Mediator, Supervisor, dan evaluator. Di *Ensino Secundario Geral 1912 Same* Membangun hubungan baik dengan siswa seperti saling berkomunikasi, adanya pendekatan antara guru dengan Murid intinya agar siswa merasa nyaman dalam proses pembelajaran.

Hubangan antara guru dengan orang tua siswa.

Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan mengenai faktor pendukung dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah seperti menjalin kerja sama antara pihak sekolah dengan orang tua siswa, Seperti yang dikemukakan oleh *Sikun Pribadi*, (1981). Suasana keluarga yang bahagia akan mempengaruhi masa depan anak baik di sekolah maupun di masyarakat, dalam lingkungan, pekerjaan, maupun dalam lingkungan keluarga kelak Dari kutipan ini dapat diketahui bahwa suasana dalam kelaurga dapat mempengaruhi kehidupan di sekolah.. dari teori tersebut sejalan dengan apa yang peneliti temukan di *Ensino secundaria 1912 Same*, bahwa manajemen sekolah selalu melakukan rapat dengan para orang tua siswa untuk meminta dukungan orang tua dalam memberikan motivasi kepada siswa agar dengan giat belajar di rumah baik secara individu maupun berkelompok, karena keberhasilan siswa tidak serta merta merupakan tanggung jawab guru melainkan semua pihak yang terkait guru, orang tua. Serta pihak sekolah mendirikan satu program yaitu ***Concelho dos pais***. Jadi ***Concelho dos pais*** itu adalah perwakilan dari orangtua siswa, yang bekerja sebagai orang yang mengawasi siswa, baik di sekolah maupun di Rumah.

Faktor- Faktor Penghambat Upaya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Kondisi Lingkungan Belajar Yang Kurang Kondusif

Salah satu faktor penting yang dapat memaksimalkan kesempatan pembelajaran bagi siswa adalah penciptaan lingkungan pembelajaran yang kondusif. Lingkungan pembelajaran dalam hal ini, adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan tempat proses pembelajaran dilaksanakan. Sedangkan kondusif berarti kondisi yang benar-benar sesuai dan mendukung keberlangsungan proses pembelajaran. Proses pembelajaran merupakan interaksi antara siswa dengan lingkungannya, sehingga pada diri anak terjadi proses pengolahan informasi menjadi pengetahuan, keterampilan dan sikap sebagai hasil dari proses belajar.

Menurut Mulyasa (2006), dalam upaya menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif bagi anak, guru harus dapat memberikan kemudahan belajar kepada siswa, menyediakan berbagai sarana dan sumber belajar yang memadai, menyampaikan materi pembelajaran, dan strategi pembelajaran yang memungkinkan siswa belajar. Oleh karena itu, peran guru selayaknya membiasakan pengaturan peran dan tanggung jawab bagi setiap anak terhadap terciptanya lingkungan fisik kelas yang diharapkan dan suasana lingkungan sosial kelas yang menjadikan proses pembelajaran dapat berlangsung secara bermakna. Dari teori tersebut dapat kita lihat bahwa sangat bertolak belakang dengan apa yang peneliti temukan di *Ensino secundario Geral 1912 Same*, mengenai lingkungan belajar yang kurang kondusif. Seperti:

1. Kurangnya disiplin di lingkungan sekolah sehingga berpengaruh terhadap kualitas siswa, dan kurangnya motivasi belajar dari guru sehingga siswa merasa bahwa pendidikan itu kurang penting, serta kurangnya sarana dan prasarana di sekolah tersebut. Dengan demikian sarana yang ada di kelas sangat tidak mendukung dalam proses pembelajaran, suasana kelas yang kurang kondusif, sarana prasarana seperti komputer, ruang laboratorium dan perpustakaan sekolah tidak ada, serta kurangnya meja, kursi, dan kurangnya ruangan untuk menjalankan proses belajar mengajar siswa. Sehingga mempersulit proses pembelajaran di sekolah dan akhirnya berdampak pada mutu pendidikan.
2. Kurangnya Gedung dan Sarana Kelas
Menurut Rohani dan Ahmad, (1991) bahwa perencanaan dalam membangun sebuah gedung untuk sebuah sekolah berkenaan dengan jumlah dan luas setiap ruangan, letak dan dekorasinya yang harus disesuaikan dengan kurikulum yang di gunakan. Akan tetapi karena kurikulum selalu dapat berubah sedangkan ruangan atau gedung bersifat permanen, maka di perlukan kreatifitas dalam pendayagunaan ruang / gedung. Sebab Fasilitas yang ada merupakan faktor penting upaya guru memaksimalkan programnya. Namun sangat bertolak belakang dengan keadaan yang ada di *Ensino Secundaria Geral 1912 (SLTA) Same*. Dari hasil wawancara yang penulis dapatkan dari *Vice Diretor da Ensino Secundario Geral 1912 Same* bahwa, di sekolah tersebut mempunyai Murid yang Begitu Banyak tapi tidak sebanding dengan Gedungnya, sebab gedung yang dimiliki sekolah ensino secundaria tidak muat untuk menampung banyaknya siswa yang mencari ilmu di sekolah tersebut. Serta kurangnya meja, kursi, dalam kelas Sehingga mempersulit proses pembelajaran di sekolah dan akhirnya berdampak pada mutu pendidikan.
3. Bahasa
Menurut Syamsuddin (1986), beliau memberikan dua pengertian bahasa. Pertama, bahasa adalah alat yang dipakai untuk membentuk pikiran dan perasaan, keinginan dan perbuatan-perbuatan, alat yang dipakai untuk mempengaruhi dan dipengaruhi. Kedua, bahasa adalah tanda yang jelas dari kepribadian yang baik maupun yang buruk, tanda yang jelas dari keluarga dan bangsa, tanda yang jelas dari budi kemanusiaan. Namun menurut Soenjono (2005) definisi yang banyak dipakai orang adalah bahasa adalah suatu sistem simbol lisan yang arbitrer yang dipakai oleh anggota suatu masyarakat bahasa untuk berkomunikasi dan berinteraksi antar sesamanya, berdasarkan pada budaya yang mereka miliki bersama

4. Dari hasil observasi dan wawancara, peneliti menemukan faktor penghambat mutu pendidikan di *Ensino Secundario Geral 1912 Same*, dimana kurikulum pada semua sekolah yang ada di timor leste menggunakan bahasa portugis dalam proses belajar mengajar. Dengan demikian Tidak sejalan dengan teori (Soenjono, 2005). Dimana mendefinisikan definisi bahasa adalah suatu sistem simbol lisan yang arbitrer yang dipakai oleh anggota suatu masyarakat bahasa untuk berkomunikasi dan berinteraksi antar sesamanya, berdasarkan pada budaya yang mereka miliki bersama yang ada. Dari hasil penelitian ini bahwa ada sebagian Guru di *Ensino Secundario Geral 1912 Same*, yang belum mengerti dengan bahasa portugis di karenakan, sebagian guru yang jenjang pendidikannya dari Indonesia sehingga sangat sulit dalam proses pengajaran menggunakan bahasa portugis, sehingga siswa tidak mengerti dengan apa yang di sampaikan oleh guru dalam mata pelajarannya . dan hal ini sangat berpengaruh terhadap kualitas siswa dan mutu pendidikan sekolah.

Kendala dalam pelaksanaan/implementasi program pengembangan karir guru

Menurut Notoatmodjo (2003), pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan di dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Sedangkan pelatihan (training) merupakan bagian dari proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang.

Namun dari hasil wawancara, dokumentasi dan observasi bahwa implementasi program pengembangan karir Guru di *Ensino secundario Geral 1912 Same* bahwa bertolak belakan dari teori Notoatmodjo (2003). di *Ensino Secundario Geral 1912 (SLTA) Same* , mempunyai beberapa kendala yang menjadi faktor penghambat kualitas mutu pendidikan seperti ada mengangggp bawa pengembangan karir itu adalah urusan pribadi guru yang bersangkutan, adapun terbenturnya jadwal mengajar dengan program pelatihan, misalnya di *Ensino Eecundario* mempunyai murid yang begitu banyak, dan dari pihak sekolah memiliki dua waktu untuk mengajar yaitu pagi dan siang, sehingga tidak ada waktu untuk mengembangkan karir para Guru di sana, serta kurangnya anggaran untuk program pengembangan karir Guru.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan secara keseluruhan tentang “Manajemen Sumber daya Guru Dalam upaya meningkatkan Mutu pendidikan di *Ensino Secundario Geral 1912(SLTA) Same*. Maka dapat disimpulkan bahwa: Sistem Perencanaan SDM; Sistem Evaluasi; Sistem Kompensasi; Sistem Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan dapat dilaksanakan dengan baik oleh pihak sekolah maupun pihak pemerintah.

Faktor pendukung upaya mutu pendidikan *Ensino Secundario Geral (SLTA) 1912 Same* adalah Hubungan baik antara guru dengan Murid dan Kerja sama dengan orang tua siswa Faktor penghambat upaya mutu pendidikan *Ensino Secundario Geral (SLTA) 1912 Same* adalah Lingkungan yang kurang kondusif, Bahasa dan Kendala dalam pelaksanaan/implementasi program pengembangan karir guru.

Daftar Pustaka

- Ahmadi, A., & Rohani, A. (1991). *Bimbingan dan konseling di sekolah*. PT Rineka Cipta.
- Daryanto, M. (2006). *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka Cipta.

- Hasibuan, Malayu S.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Keputusan Menteri Pendidikan Timor Leste No. 14 2880,29 Outubru 2008.
- Konstitusi *Republice Democratica de Timor Leste*. 2002, Dili Timor Leste.
- Miles, B. Mathew dan Michael Huberman. (1992). *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Jakarta: UIP.
- Moleong Lexy J. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2006). *Kurikulum yang disempurnakan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. (2000) *Manajemen Strategic Organisasi non Profit di Bidang Pemerintahan*, Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press.
- Notoatmodjo, S. (2003). Pendidikan dan perilaku kesehatan. *Jakarta: rineka cipta*, 16, 15-49.
- Peraturan Pemerintah no.02/2013, 01 Maret. (*journal da Republika Timor Leste*) PED- TL (Plano Estrategiku de Dejemvolvimento -TL 2011-2030, h. 38)
- Peraturan Pemerintah no.13/2009, 21 oktober,. (*journal da Republika Timor Leste*)
- Pribadi, S. (1981). *Pengantar Ilmu Pendidikan. Menuju Keluarga Bijaksana*.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Siagian, H. (1997). *Manajemen Suatu Pengantar, Alumni Bandung*
- Soenjono, D. (2005). *Psikolinguistik: Pengantar Pemahaman Bahasa Manusia*.
- Suderadjat, Hari. (2005). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBNS)*. Bandung,; PT: Cipta Cekas Grafika.
- Suryosubroto. (2004). *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta:Rineka Cipta.
- Syafaruddin. (2002). *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi dan Aplikasi*. Jakarta : Grasindo.
- Syamsuddin, A. R. (1986). *Sanggar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Universitas Terbuka Jakarta.