

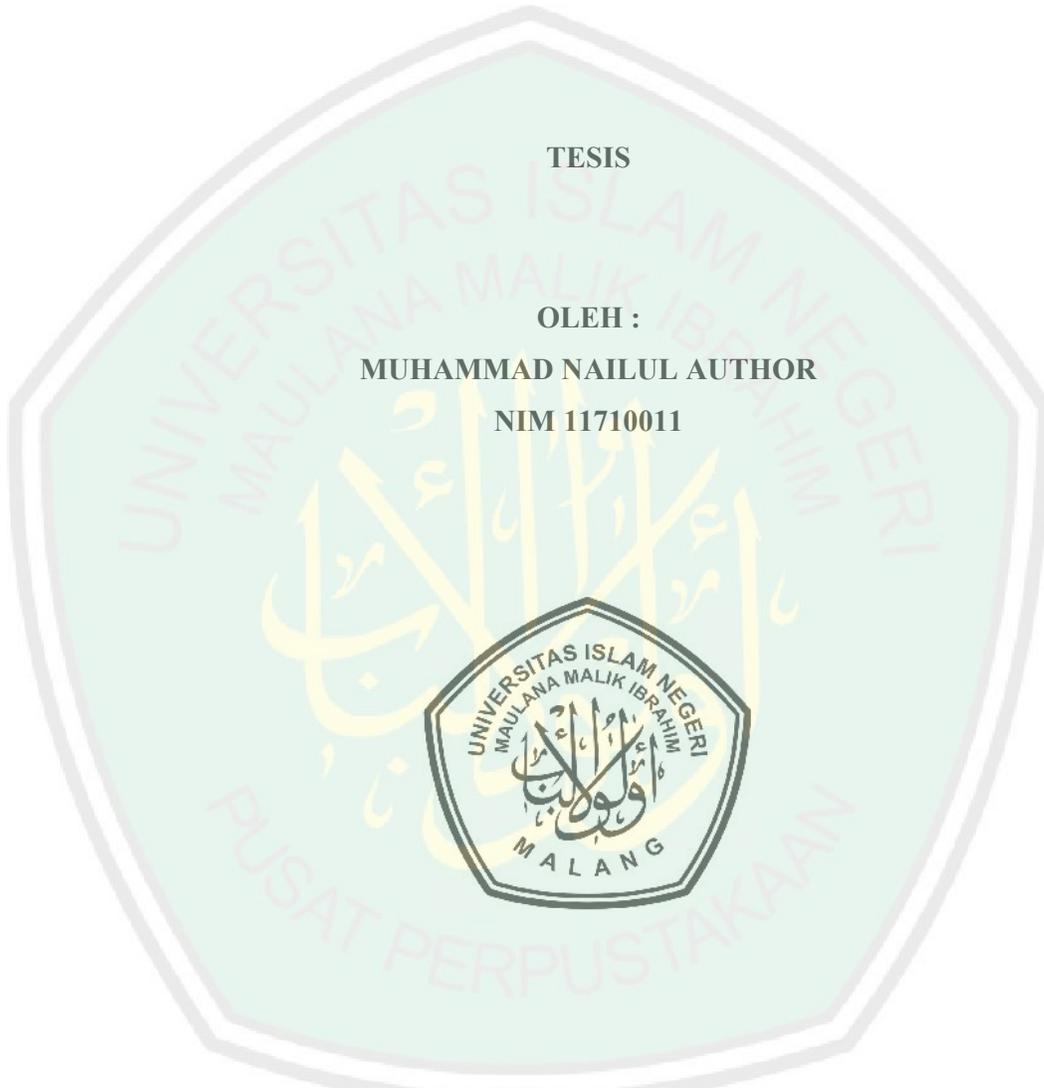
**MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU GURU**
(Studi Multikasus di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar)

TESIS

OLEH :

MUHAMMAD NAILUL AUTHOR

NIM 11710011



**MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2016

**MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU GURU**
(Studi Multikasus di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar)

TESIS

Untuk Memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
Pada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Oleh:

MUHAMMAD NAILUL AUTHOR

NIM 11710011



**MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2016

LEMBAR PERSETUJUAN

**MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU GURU**

(Studi Multikasus di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar)

Yang diajukan oleh:

Muhammad Nailul Author

NIM 11710011

Telah disetujui oleh:

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Prof. Dr. H. Muhaimin, M.A

NIP. 19561211 198301 1 005

H. Aunur Rofiq, M. Ag, Ph. D

NIP. 19670928 200003 1 001

Mengetahui,

Ketua Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

Dr. H. M. Samsul Hady, M.Ag

NIP. 19660825 199403 1 002

**MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU GURU
(Studi Multikasus di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar)**

TESIS

Oleh:

Muhammad Nailul Author

NIM 11710011

Telah Diuji dan Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd.I)
Pada Tanggal 16 Desember 2015.

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Penguji I (Utama)

Penguji II (Pembimbing I)

Dr. Munirul Abidin, M.Ag
NIP. 197204202002121003

Prof. Dr. H. Muhaimin, MA
NIP. 195612111983011005

Ketua Penguji

Sekretaris (Pembimbing II)

Dr. H. Rahmat Aziz, M. Si
NIP. 197008132001121001

H. Aunur Rofiq, M.Ag, Ph.D
NIP. 196709282000031001

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I
NIP. 195612311983031032

**SURAT PERNYATAAN
ORISINALITAS PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Nailul Author
NIM : 11710011
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Alamat : Jatinom Kanigoro Blitar
Judul Penelitian : Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Guru
(Studi Multikasus di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Batu, 17 Januari 2016

Hormat saya,

Muhammad Nailul Author
NIM. 11710011

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji dan syukur hanya bagi Allah SWT. Tuhan semesta alam yang menguasai semua makhluk dengan segala kebesaran-Nya dan senantiasa melimpahkan rahmat, hidayah serta karunia-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan judul "*Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Guru (Studi Multikasus di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar)*". Shalawat serta salam semoga senantiasa tersenandungkan di antara doa-doa para hamba-Nya, semoga Allah melimpahkan kepada beliau Nabi Muhammad SAW. sebagai *rahmatan lil alamin*.

Banyak pihak yang membantu dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa hormat serta ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya dengan ucapan *Jazakumullahu Ahsanal Jaza'* khususnya kepada:

1. Kedua orang tua, ayahanda H. Sutaman dan ibunda Siti Musyarafah, serta kakakku Andi Fajar Khoiry yang tidak henti-hentinya memberikan motivasi, bantuan materiil maupun spirituil, dan do'a sehingga menjadi dorongan dalam menyelesaikan studi, semoga menjadi amal shalih yang diterima di sisi Allah SWT. Amin.
2. Rektor UIN MALIKI Malang Prof. Dr. H. Mudjia Raharjo dan para Pembantu Rektor. Direktur Sekolah Pascasarjana UIN MALIKI Malang, Bapak Prof. Dr. H. Baharuddin, M. Pd.I, dan para asisten direktur atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
3. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Bapak Dr. H. M. Samsul Hady, M.Ag. atas motivasi, koreksi dan kemudahan pelayanan selama studi.
4. Dosen Pembimbing I, Bapak Bapak Prof. Dr. H. Muhaimin, M.A, atas bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan tesis.
5. Dosen Pembimbing II, Bapak H. Aunur Rofiq, M. Ag, Ph.D, atas bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan tesis.
6. Semua staf pengajar atau dosen dan semua staf TU Sekolah Pascasarjana UIN MALIKI Malang yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang telah

banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan selama menyelesaikan studi.

7. Semua civitas MAN Kota Blitar khususnya kepala madrasah, Bapak Drs. Khusnul Khuluk, M.Pd; waka kurikulum, Bapak Mansur, S.Pd dan kepala TU serta semua pendidik khususnya yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian.
8. Semua civitas MA Ma'arif NU Blitar khususnya kepala madrasah, Bapak Drs. Zaenuri, M.MPd; waka kurikulum, Bapak Wahid, S.Pd dan kepala TU serta semua pendidik khususnya yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian.
9. Semua Keluarga Besar Bani Mustajab yang selalu menjadi inspirasi dalam menjalani hidup khususnya selama studi.
10. Semua guru-guruku, khususnya KH. Marzuki Mustamar, KH. Murtadho Amin, KH. Abdul Aziz Husein, Ustadz Warsito, selaku dewan pengasuh Pondok Pesantren Sabilurrosyad yang telah memberikan bantuan berupa informasi-informasi yang sangat berharga dalam penyusunan tesis ini.
11. Teman-temanku seiman dan seperjuangan yang telah banyak memberikan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini.

Akhirnya semoga segala bantuan yang telah disumbangkan kepada penulis tercatat sebagai amal saleh yang diterima oleh Allah SWT dan penulisan tesis ini dapat memberikan kemanfaatan sehingga mempunyai nilai guna. Amin.

Batu, 17 Januari 2016

Penulis,

Muhammad Nailul Author
NIM. 11710011

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul	ii
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Lembar Pernyataan	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	xi
Daftar Lampiran	xii
Daftar Gambar	xiii
Motto	xiv
Abstrak	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	11
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	12
E. Orisinalitas Penelitian	14
F. Definisi Istilah	19
G. Sistematika Penulisan	19
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Manajemen Kepala Madrasah	22
1. Definisi Manajemen	22
2. Fungsi-fungsi Manajemen	25
3. Kepala Madrasah	34
4. Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Madrasah	36
5. Kepala Madrasah Sebagai Manajer	40

B.	Peningkatan Mutu Guru	44
1.	Definisi Mutu Guru	44
2.	Tugas dan Fungsi Guru	49
3.	Standar Mutu Guru	50
C.	Strategi Pengembangan Mutu Guru	59
1.	Pengembangan Mutu Guru	59
2.	Bentuk Strategi Pengembangan Mutu Guru	64
D.	Evaluasi Peningkatan Mutu Guru	74
1.	Definisi Evaluasi Peningkatan Mutu Guru	74
2.	Teknik Evaluasi Melalui Supervisi Pendidikan	75
E.	Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Guru .	84

BAB III METODE PENELITIAN

A.	Pendekatan dan Jenis Penelitian	89
B.	Lokasi Penelitian	91
C.	Kehadiran Peneliti	92
D.	Data dan Sumber Data	92
E.	Teknik Pengumpulan Data	94
F.	Analisis Data	97
G.	Pengecekan Keabsahan Data	103
H.	Tahap-tahap Penelitian	106

BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A.	Paparan Data	108
1.	Studi Kasus Individu 1 di MAN Kota Blitar	108
2.	Studi Kasus Individu 2 di MA Ma'arif NU Blitar	135
3.	Analisis Data Lintas Kasus 1 dan Kasus 2	135
B.	Temuan Penelitian	170
1.	Temuan Penelitian Kasus Individu 1 MAN Kota Blitar	170
2.	Temuan Penelitian Kasus Individu 2 MA Ma'arif NU Blitar .	172

BAB V DISKUSI HASIL PENELITIAN

A. Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar	176
1. Standar Mutu Guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar	176
2. Strategi Pengembangan Mutu Guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar	180
3. Evaluasi Peningkatan Mutu Guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar	199

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan	204
B. Saran	205

DAFTAR PUSTAKA	207
-----------------------------	-----

LAMPIRAN-LAMPIRAN	213
--------------------------------	-----

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian	17
Tabel 2.1 Pendapat Para Ahli tentang Fungsi-fungsi Manajemen	24
Tabel 2.2 Dimensi Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah	37
Tabel 4.1 Data Guru MAN Kota Blitar	118
Tabel 4.2 Data Kualifikasi Guru MAN Kota Blitar	120
Tabel 4.3 Daftar Guru MAN Kota Blitar yang Lulus Sertifikasi Guru	121
Tabel 4.4 Daftar Guru MA Ma'arif NU Blitar	149
Tabel 4.5 Daftar Kualifikasi Guru MA Ma'arif NU Blitar	150
Tabel 4.6 Daftar Guru MA Ma'arif NU Blitar yang Lulus Sertifikasi Guru	152
Tabel 4.7 Perbandingan Manajemen Peningkatan Mutu Guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar	167

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Instrumen Penelitian	214
Lampiran 2 Aspek Pengkodean dan Catatan Lapangan	218
Lampiran 3 Bentuk Kebijakan Peningkatan Mutu Guru MAN Kota Blitar	219
Lampiran 4 Bentuk Kebijakan Pengelolaan Mutu Guru MA Ma'arif NU Blitar ..	221
Lampiran 5 Data Guru dan Karyawan MAN Kota Blitar	225
Lampiran 6 Data Guru dan Karyawan MA Ma'arif NU Blitar	229
Lampiran 7 Dokumen Foto MAN Kota Blitar	232
Lampiran 8 Dokumen Foto MA Ma'arif NU Blitar	233
Lampiran 9 Surat Izin Penelitian dari Pascasarjana UIN Maliki Malang	234
Lampiran 10 Surat Bukti Penelitian dari MAN Kota Blitar	236
Lampiran 11 Surat Bukti Penelitian dari MA Ma'arif NU Blitar	237

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Sasaran Pengembangan Sumberdaya Manusia/Guru	61
Gambar 2.4 Proses Evaluasi Guru	81
Gambar 3.1 Langkah-langkah Analisis Data Kasus Individu	101
Gambar 3.2 Langkah-langkah Analisis Data Lintas Kasus	102



MOTTO

الحقُّ بلا نظام يغلبه الباطل بنظام

“Kebenaran yang tidak terorganisasi dapat dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisasi.

(Sayyidina Ali bin Abi Thalib)



ABSTRAK

Author, Muhammad Nailul. 2015. *Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Guru (Studi Multikasus MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar)*, Tesis, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Sekolah Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Dosen Pembimbing: (I) Prof. Dr. H. Muhaimin, MA. (II) H. Aunur Rofiq, M. Ag, Ph. D

Kata Kunci: manajemen kepala madrasah, mutu guru

Guru mempunyai peran sangat vital dalam menentukan mutu pendidikan. Mutu pendidikan suatu lembaga tidak akan tercapai tanpa adanya upaya peningkatan mutu guru. Kepala madrasah juga mempunyai andil yang sangat besar dalam peningkatan mutu guru. Oleh karena itu dibutuhkan kemampuan kepala madrasah dalam mengelola guru secara efektif dan efisien. Karena keberhasilan lembaga pendidikan bergantung bagaimana kepala madrasah mengelolanya dengan baik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru studi multikasus di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar yang meliputi: 1) standar mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar; 2) strategi pengembangan mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar; 3) evaluasi peningkatan mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multikasus. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik metode observasi (pengamatan), metode *indepth interview* (wawancara mendalam), dan metode dokumentasi. Teknik analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan temuan dilakukan dengan cara perpanjangan keikutsertaan peneliti; teknik triangulasi dengan menggunakan berbagai sumber, teori, dan metode; dan ketekunan pengamatan. Informan penelitian yaitu kepala madrasah, waka kurikulum, dan guru.

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa proses manajemen peningkatan mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar berjalan dengan maksimal berkat motivasi dan dorongan dari kepala madrasah serta mampu menjalin kerja sama yang solid antar kepala madrasah, guru, dan semua civitas akademika madrasah. Keberhasilan kedua madrasah tersebut ditentukan oleh kepala madrasah yang mampu *me-manage* dan memaksimalkan program-program peningkatan mutu guru sehingga dapat menggapai visi, misi, dan tujuan madrasah.

ABSTRACT

Author, Muhammad Nailul. 2015. *Principal Management In Improving Quality of Teacher (Multicase Study in MAN Kota Blitar and MA Ma'arif NU Blitar)*, Thesis, Islamic Educational Management Master Study Program, Postgraduated Program, State Islamic University Maulana Malik Ibrahim of Malang, Advisor: (I) Prof. Dr. H. Muhaimin, MA. (II) H. Aunur Rofiq, M.Ag, Ph.D.

Keywords: principal management, quality of teacher

Teachers have a vital role in determining the quality of education. Quality of education of an institution can not be achieved without improving the quality of teachers. Headmaster also has a large stake in improving the quality of teachers. Therefore, it needs the ability headmaster in managing teacher effectively and efficiently. Due to the success of educational institution depends on how the headmaster to manage it well.

This study aims to reveal principal management in improving quality of teacher (multicase study in MAN Kota Blitar and MA Ma'arif NU Blitar which include: 1) standard quality of teacher in MAN Kota Blitar and MA Maarif NU Blitar; 2) strategy development quality of teacher development in MAN Kota Blitar and MA Ma'arif NU Blitar; 3) evaluation enhancement quality of teacher in MAN Kota Blitar and MA Ma'arif NU Blitar.

This study used a qualitative approach with multi-case study design. Data was collected by using the technique of observation method, the in-depth interview method, and documentation method. Data analysis techniques include data reduction, data presentation, and conclusion. Checking the validity of the findings made by way of an extension of the participation of researchers; triangulation techniques using a variety of sources, theories, and methods; and the persistence of observation. Informant this research is headmaster, deputy head of the curriculum, and teachers.

The finding result of this study indicated that the process quality management improvement of teachers in MAN Kota Blitar and MA Ma'arif NU Blitar run maximumly thanks to the motivation and encouragement from the headmaster and able to establish solid cooperation between the headmaster, teacher, and all the academic community school. The successfull both the school was determined by a headmaster who is able to manage and maximize the teacher quality improvement programs can achieve the vision, mission, and goal of school.

مستخلص البحث

الأوطار، محمد نيل. ٢٠١٥. إدارة مدير المدرسة في ترقية جودة المعلم (دراسة متعددة المشكلة في المدرسة الثانوية الحكومية بليتار والمدرسة الثانوية المعارف نهضة العلماء بليتار)، رسالة الماجستير قسم الإدارة التربوية الإسلامية بمرحلة الماجستير بجامعة الحكومية الإسلامية مولانا مالك إبراهيم مالانج. المشرف: (١) الأستاذ دكتور الحاج مهيمن، الماجستير و(٢) دكتور الحاج عون الرفيق، الماجستير.

الكلمة الرئيسية: إدارة مدير المدرسة، جودة المعلم إن المعلم له دور كبير في تحديد جودة التربية. ولا تصل إلى جودة التربية في المدرسة إلا بترقية جودة المعلم. و مدير المدرسة له دور كبير وقدر كبير في ترقية جودة الأساتيد. ولذلك، يحتاج مدير المدرسة إلى الكفاءة في الإدارة الأساتيد فعاليا، ولأن نجاح المدرسة تعتمد بكفاءة مدير المدرسة في إدارتها.

و غرض هذا البحث لإكتشاف إدارة مدير المدرسة في ترقية جودة المعلم (دراسة متعددة المشكلة في المدرسة الثانوية الحكومية بليتار والمدرسة الثانوية المعارف نهضة العلماء بليتار) التي تحتوي على: (١) معايير جودة المعلم في المدرسة الثانوية الحكومية بليتار والمدرسة الثانوية المعارف نهضة العلماء بليتار؛ (٢) الإستراتيجية في تنمية جودة المعلم في المدرسة الثانوية الحكومية والمدرسة الثانوية المعارف نهضة العلماء بليتار؛ (٣) التقييم ترقية جودة المعلم في المدرسة الثانوية الحكومية بليتار والمدرسة الثانوية المعارف نهضة العلماء بليتار.

وهذا البحث يستخدم المنهج الكيفي الوصفي بطريقة دراسة متعددة المشكلة. وطريقة جمع البيانات بالملاحظة والمقابلة المتعمقة، والوثيقة. وطريقة تحليل البيانات تحتوي على تخفيض البيانات وعرض البيانات والخلاصة. وتفحص ثقة البيانات بملازمة الباحث في الملاحظة والمقابلة بطريقة تثليث بعض المراجع والنظرية البحث والمنهج البحث وملازمة الملاحظة. والمخبر لهذا البحث هو مدير المدرسة ونائبه في التربية و المعلم.

ونتيجة هذه البحث تدل على أن عملية الإدارية في ترقية جودة المعلم في المدرسة الثانوية الحكومية بليتار والمدرسة الثانوية المعارف نهضة العلماء بليتار تمر على الحد الأقصى بالتحفيز والتشجيع من مدير المدرسة و على إقامة علاقة المشاركة بين مدير المدرسة و المعلم وجميع أعضاء الأكاديمية في المدرسة. النجاح تلك المدرسة تعتمد على كفاءة مدير المدرس وتعظيم برامج ترقية جودة المعلم لنيل رؤية المدرسة ورسالتها و أهدافها.

مستخلص البحث

الأوطار، محمد نيل. ٢٠١٥. إدارة مدير المدرسة في ترقية جودة المعلم (دراسة متعددة المشكلة في المدرسة الثانوية الحكومية بليتار والمدرسة الثانوية المعارف نهضة العلماء بليتار)، رسالة الماجستير قسم الإدارة التربوية الإسلامية بمرحلة الماجستير بجامعة الحكومية الإسلامية مولانا مالك إبراهيم مالانج. المشرف: (١) الأستاذ دكتور الحاج مهيمن، الماجستير و(٢) دكتور الحاج عون الرفيق، الماجستير.

الكلمة الرئيسية: إدارة مدير المدرسة، جودة المعلم إن المعلم له دور كبير في تحديد جودة التربية. ولا تصل إلى جودة التربية في المدرسة إلا بترقية جودة المعلم. و مدير المدرسة له دور كبير وقدر كبير في ترقية جودة الأساتيد. ولذلك، يحتاج مدير المدرسة إلى الكفاءة في الإدارة الأساتيد فعاليا، ولأن نجاح المدرسة تعتمد بكفاءة مدير المدرسة في إدارتها.

و غرض هذا البحث لإكتشاف إدارة مدير المدرسة في ترقية جودة المعلم (دراسة متعددة المشكلة في المدرسة الثانوية الحكومية بليتار والمدرسة الثانوية المعارف نهضة العلماء بليتار) التي تحتوي على: (١) معايير جودة المعلم في المدرسة الثانوية الحكومية بليتار والمدرسة الثانوية المعارف نهضة العلماء بليتار؛ (٢) الإستراتيجية في تنمية جودة المعلم في المدرسة الثانوية الحكومية والمدرسة الثانوية المعارف نهضة العلماء بليتار؛ (٣) التقييم ترقية جودة المعلم في المدرسة الثانوية الحكومية بليتار والمدرسة الثانوية المعارف نهضة العلماء بليتار.

وهذا البحث يستخدم المنهج الكيفي الوصفي بطريقة دراسة متعددة المشكلة. وطريقة جمع البيانات بالملاحظة والمقابلة المتعمقة، والوثيقة. وطريقة تحليل البيانات تحتوي على تخفيض البيانات وعرض البيانات والخلاصة. وتفحص ثقة البيانات بملازمة الباحث في الملاحظة والمقابلة بطريقة تثليث بعض المراجع والنظرية البحث والمنهج البحث وملازمة الملاحظة. والمخبر لهذا البحث هو مدير المدرسة ونائبه في التربية و المعلم.

ونتيجة هذه البحث تدل على أن عملية الإدارية في ترقية جودة المعلم في المدرسة الثانوية الحكومية بليتار والمدرسة الثانوية المعارف نهضة العلماء بليتار تمر على الحد الأقصى بالتحفيز والتشجيع من مدير المدرسة و على إقامة علاقة المشاركة بين مدير المدرسة و المعلم وجميع أعضاء الأكاديمية في المدرسة. النجاح تلك المدرسة تعتمد على كفاءة مدير المدرس وتعظيم برامج ترقية جودة المعلم لنيل رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها.

ABSTRACT

Author, Muhammad Nailul. 2015. *Principal Management In Improving Quality of Teacher (Multicase Study in MAN Kota Blitar and MA Ma'arif NU Blitar)*, Thesis, Islamic Educational Management Master Study Program, Postgraduated Program, State Islamic University Maulana Malik Ibrahim of Malang, Advisor: (I) Prof. Dr. H. Muhaimin, MA. (II) H. Aunur Rofiq, M.Ag, Ph.D.

Keywords: principal management, quality of teacher

Teachers have a vital role in determining the quality of education. Quality of education of an institution can not be achieved without improving the quality of teachers. Headmaster also has a large stake in improving the quality of teachers. Therefore, it needs the ability headmaster in managing teacher effectively and efficiently. Due to the success of educational institution depends on how the headmaster to manage it well.

This study aims to reveal principal management in improving quality of teacher (multicase study in MAN Kota Blitar and MA Ma'arif NU Blitar which include: 1) standard quality of teacher in MAN Kota Blitar and MA Maarif NU Blitar; 2) strategy development quality of teacher development in MAN Kota Blitar and MA Ma'arif NU Blitar; 3) evaluation enhancement quality of teacher in MAN Kota Blitar and MA Ma'arif NU Blitar.

This study used a qualitative approach with multi-case study design. Data was collected by using the technique of observation method, the in-depth interview method, and documentation method. Data analysis techniques include data reduction, data presentation, and conclusion. Checking the validity of the findings made by way of an extension of the participation of researchers; triangulation techniques using a variety of sources, theories, and methods; and the persistence of observation. Informant this research is headmaster, deputy head of the curriculum, and teachers.

The finding result of this study indicated that the process quality management improvement of teachers in MAN Kota Blitar and MA Ma'arif NU Blitar run maximumly thanks to the motivation and encouragement from the headmaster and able to establish solid cooperation between the headmaster, teacher, and all the academic community school. The successfull both the school was determined by a headmaster who is able to manage and maximize the teacher quality improvement programs can achieve the vision, mission, and goal of school.

ABSTRAK

Author, Muhammad Nailul. 2015. *Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Guru (Studi Multikasus MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar)*, Tesis, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Sekolah Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Dosen Pembimbing: (I) Prof. Dr. H. Muhaimin, MA. (II) H. Aunur Rofiq, M. Ag, Ph. D

Kata Kunci: manajemen kepala madrasah, mutu guru

Guru mempunyai peran sangat vital dalam menentukan mutu pendidikan. Mutu pendidikan suatu lembaga tidak akan tercapai tanpa adanya upaya peningkatan mutu guru. Kepala madrasah juga mempunyai andil yang sangat besar dalam peningkatan mutu guru. Oleh karena itu dibutuhkan kemampuan kepala madrasah dalam mengelola guru secara efektif dan efisien. Karena keberhasilan lembaga pendidikan bergantung bagaimana kepala madrasah mengelolanya dengan baik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru (Studi Multikasus di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar yang meliputi: 1) standar mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar; 2) strategi pengembangan mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar; 3) evaluasi peningkatan mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multikasus. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik metode observasi (pengamatan), metode *indepth interview* (wawancara mendalam), dan metode dokumentasi. Teknik analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan temuan dilakukan dengan cara perpanjangan keikutsertaan peneliti; teknik triangulasi dengan menggunakan berbagai sumber, teori, dan metode; dan ketekunan pengamatan. Informan penelitian yaitu kepala madrasah, waka kurikulum, dan guru.

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa proses manajemen peningkatan mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar berjalan dengan maksimal berkat motivasi dan dorongan dari kepala madrasah serta mampu menjalin kerja sama yang solid antar kepala madrasah, guru, dan semua civitas akademika madrasah. Keberhasilan kedua madrasah tersebut ditentukan oleh kepala madrasah yang mampu *me-manage* dan memaksimalkan program-program peningkatan mutu guru sehingga dapat menggapai visi, misi, dan tujuan madrasah.

BAB I PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Di era globalisasi ini, lembaga pendidikan menghadapi berbagai tantangan dan tuntutan masyarakat. Masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan tentunya mengetahui akan perkembangan lembaga pendidikan yang semakin maju dan berkualitas. Dengan kata lain, masyarakat terpelajar akan memilih sekolah yang memiliki kualitas tinggi.

Setiap individu dihadapkan pada dua alternatif pilihan, yaitu dia menempatkan dirinya dan berperan sebagai pemain dalam arus perubahan globalisasi, atau dia menjadi korban dan terseret derasnya globalisasi. Arus globalisasi juga masuk dalam wilayah pendidikan dengan berbagai implikasi dan dampaknya, baik positif maupun negatif. Dalam konteks ini tugas dan peranan guru sebagai ujung tombak dunia pendidikan sangat berperan.¹

Dirjen Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PMTPTK), Badoewi mengemukakan bahwa guru berperan vital dalam membimbing, mengajar, dan mengevaluasi proses pembelajaran siswa.² Sudah seharusnya pemerintah dan swasta bekerja sama untuk selalu meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru seperti yang diadakan oleh *Sampoerna Foundation* pada event kali ini. Sebaik apa pun kurikulum

¹ Kunandar, *Guru Profesional; Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), hlm. 37

² Jamal Ma'mur Asmani, *7 Kompetensi Guru Menyenangkan dan Profesional*, (Jogjakarta: Power Books, 2009), hlm. 25

dan perencanaan yang matang, namun kualitas pendidikan tergantung pada mutu guru. Bahkan menurut UNESCO, tergantung pada karakter personal, prospek, motivasi, kesejahteraan, dan keterampilan guru-guru memang harus selalu ditingkatkan. Artinya, tanpa guru yang memiliki kompetensi dan profesionalisme guru yang tinggi, maka upaya peningkatan pendidikan sulit dicapai.³

Sehubungan dengan tuntutan ke arah profesionalisme pendidik dan kependidikan, maka semakin dirasakannya desakan untuk peningkatan mutu pendidikan pada setiap jenis dan jenjang pendidikan yang telah menjadi komitmen pendidikan nasional. Di samping itu, guru memegang peranan sentral dalam proses belajar mengajar (PBM), untuk itu mutu pendidikan di suatu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya.⁴

Tenaga pendidik dalam proses pendidikan memegang peranan strategis terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan. Dalam kaitannya dengan tenaga kependidikan, menurut Fahrudin Saudagar dan Ali Idrus, manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) mencakup: (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, dan (7) penilaian pegawai.⁵

³ Ibid.,

⁴ Zainal Aqib, *Profesionalisme Guru dalam Pembelajaran*, (Surabaya: Cendekia, 2002), hlm. 22

⁵ Fahrudin Saudagar dan Ali Idrus, *Pengembangan Profesionalisme Guru*, (Jakarta: GP Press, 2009), hlm. 145

Menjadi tenaga pendidik yang profesional tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya upaya untuk meningkatkannya. Hal ini membutuhkan dukungan dari pihak-pihak yang mempunyai peran penting yaitu kepala sekolah/madrasah, merupakan pimpinan lembaga pendidikan yang sangat penting karena berhubungan langsung dengan pelaksanaan program di sekolah. Keberhasilan dan terwujudnya tenaga pendidik yang bermutu sangat bergantung pada kecakapan/kemampuan kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan.

Berdasarkan data *Human Development Index* (HDI) yang diperoleh Sri Banun Muslim tentang mutu pendidikan Indonesia pada tahun 1999-2001 yang menempatkan Indonesia pada posisi 105 sampai dengan 109 di antara 175 negara. Hasil survei sistem *Political and Economic Risk Consultancy* (PERC) yang berpusat di Hongkong juga menunjukkan bahwa 12 negara yang disurvei, sistem dan mutu pendidikan Indonesia menempati urutan terakhir (12), dibawah Vietnam.⁶ Dari data tersebut menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia masih rendah, dikarenakan kurangnya profesionalisme pimpinan lembaga dalam mengelola sumber daya manusia atau guru secara maksimal.

Menurut Muhaimin, rendahnya kualitas pendidikan Islam akan berdampak pada rendahnya sumber daya manusia (SDM) yang mampu berkompetisi di dunia global, dan sekaligus akan berdampak pula pada

⁶ Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2009), Cet. I, hlm. 2-3

rendahnya produktivitas (termasuk di dalamnya produktifitas IPTEK) dan pendapatan para warga negaranya.⁷

Sementara itu fakta menunjukkan bahwa mutu guru di Indonesia masih memprihatinkan. *Input* guru di Indonesia sangat rendah. Berdasarkan data Balitbang Depdiknas (1999) menunjukkan dari peserta tes calon guru PNS setelah dilakukan tes bidang studi ternyata rata-rata skor tes seleksinya sangat rendah. Dari 6.164 calon guru Biologi ketika dites Biologi rata-rata skornya hanya 44,96; dari 396 calon guru kimia ketika dites kimia rata-rata skornya hanya 43,55; 7.558 calon guru bahasa inggris rata-rata skornya hanya 37,57; dari 7863 calon guru matematika ketika dites matematika rata-rata skornya hanya 27,67; dan dari 1.164 calon guru fisika ketika dites fisika rata-rata skornya hanya 27,35. Data Balitbang Depdiknas tahun 2001 juga menunjukkan guru SD (negeri dan swasta) yang dinilai layak mengajar hanya 38 persen dari 1.141.168 guru se-Indonesia. Begitu pula untuk jenjang menengah, jumlah guru yang dinilai layak mengajar dibawah 70 persen.⁸

Lebih lanjut, berdasarkan data juga menunjukkan bahwa tidak mengejutkan jika dari sekitar 2,7 juta guru di negara ini, hanya 300.000 yang memiliki sertifikat mengajar. Para guru di Indonesia memiliki kendala berbagai macam, termasuk minimnya pelatihan, rendahnya kualifikasi pendidikan, kecilnya gaji dan buruknya fasilitas pendukung. Untuk mengatasi masalah ini, pemerintah telah menyatakan akan menaikkan anggaran gaji guru sebesar Rp. 50 triliun di tahun 2009 dan menaikkan gaji hingga 100%

⁷ Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana, 2009), hlm. 20

⁸ Kunandar, *op. cit.*, hlm. 41

bagi beberapa guru. Meski demikian, kompensasi penambahan gaji ini sendiri tidak otomatis meningkatkan kualitas guru untuk mencapai standar Internasional.⁹

Dengan melihat fenomena di atas tentunya kualitas guru masih sangat rendah, maka perlu untuk ditingkatkannya baik secara kualifikasi, kompetensi, maupun kesejahteraan guru. Maka di sinilah kepala madrasah mempunyai peranan penting dalam mengelola potensi sumberdaya manusia/guru, karena kemajuan suatu lembaga pendidikan Islam sangat ditentukan oleh kepala madrasah dan para guru.

Dalam konteks paradigma desentralisasi dan otonomi pendidikan, sekolah mempunyai wewenang yang sangat besar untuk mengatur dan mengelola sekolahnya sendiri. Otonomi yang lebih besar dari institusi sekolah ini menuntut adanya kemauan dan kemampuan seluruh personil sekolah yang berkualitas. Hal ini berkaitan erat dengan implementasi berbagai prinsip dan paradig baru manajemen pendidikan, yang perlu diperhatikan seperti tranparansi, fleksibilitas, efektivitas, dan efisiensi, partisipasi seluruh warga dan *stakeholder*, penyederhanaan birokrasi dan penyaluran aspirasi dengan sistem *buttom up*, serta penerapan manajemen terbuka (*open management*).¹⁰

Manajemen kepala sekolah dewasa ini, memberikan kebebasan kepada setiap sekolah untuk menekankan dan mengedepankan kompetensi tertentu sesuai dengan visi, misi sekolah dan sesuai dengan kondisi daerah masing-masing. Kondisi dan kebebasan seperti ini diharapkan bisa

⁹ Jamal Ma'mur Asmani, *op. cit.*, hlm. 29

¹⁰ Kusnan, *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Implikasinya terhadap Kinerja Guru*, (Jurnal Iqra' Vol. 3, 2007), hlm. 1

mendongkrak kualitas sumber daya manusia, serta mengeliminasi berbagai masalah yang berkaitan dengan relevansi pendidikan. Penekanan terhadap suatu kompetensi akan memberikan warna terhadap sekolah, sehingga sekolah yang satu akan berbeda dengan sekolah yang berada di daerah lain.

Dengan melihat kondisi demikian itu, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kepala sekolah merupakan seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah.¹¹ Kepala sekolah yang bijaksana mengetahui apa yang diharapkan tenaga kependidikan kepadanya. Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga sekolah, termasuk pengembangan guru dan staf.¹² Komponen pendidikan akan tercapai apabila *input*, proses, *output*, guru (pendidik), tenaga kependidikan, fasilitas, serta biaya pendidikan tersedia dan terlaksana secara efektif dan efisien. Namun, dari beberapa komponen tersebut yang paling berperan adalah tenaga kependidikan yang bermutu atau berkualitas, yang mana mampu menjawab tantangan-tantangan dengan cepat dan tanggung jawab.

Oleh sebab itu, kedudukan kepala sekolah sangat penting dan strategis dalam mengelola dan mencapai tujuan institusi sekolah yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan kepala sekolah sebagai pimpinan puncak (*top leader*) di sekolah mempunyai otoritas penuh untuk mengelola sekolah khususnya

¹¹ Fachruddin Saudagar dan Ali Idrus, *op. cit.*, hlm. 143

¹² E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2011), hlm. 63

pengelolaan dan pengembangan mutu pendidik dan tenaga kependidikan, sekaligus bertanggung jawab atas keberhasilan sekolah yang bersangkutan.

Tugas kepala sekolah dalam kaitannya dengan peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan bukanlah pekerjaan yang mudah karena tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan tenaga kependidikan (guru dan pegawai) secara pribadi. Dalam hal ini kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan sekolah.¹³

Selain itu, tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilaksanakan dengan cara mengimplementasikan fungsi-fungsi manajerial, baik perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, maupun pengawasan. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala sekolah dituntut untuk menguasai sejumlah kompetensi atau kemampuan.

Berdasarkan kajian dan hasil penelitian para ahli, sebagaimana diungkapkan Sudarwan Danim tentang kepala sekolah/madrasah dapat dikatakan kepala sekolah adalah kunci keberhasilan pendidikan di sekolah.¹⁴

Kepala sekolah merupakan *the key person* (penanggung jawab utama atau faktor kunci) untuk membawa sekolah menjadi *center of excellence*, pusat keunggulan dalam mencetak dan mengembangkan sumber daya sekolah.

¹³ Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: GP Press, 2009), hlm. 81

¹⁴ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen, dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 96

Mulyono mengemukakan kemampuan kepala madrasah dan seluruh perangkat dalam menyusun perencanaan, mengkoordinasikan dan mengelola seluruh sumber daya yang tersedia, serta komitmen terhadap pencapaian visi dan misi madrasah merupakan hal yang amat menentukan keberhasilan dalam menjaga dan meningkatkan mutu madrasah. Ini sangat menentukan dalam penilaian ada tidaknya praktik manajemen mutu terhadap seluruh sumber daya pendidikan di madrasah.¹⁵

Penelitian tentang kepala sekolah sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan profesionalisme guru adalah hasil kajian yang dilakukan oleh Kusnan, yang dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan faktor penting dan strategis dalam rangka peningkatan kualitas guru dan kemajuan madrasah yang dipimpinnya. Dengan kemampuan manajerial, baik kemampuan teknik, kemampuan hubungan kemanusiaan, maupun kemampuan konseptual yang memadai, kepala sekolah mampu menggerakkan seluruh potensi sekolah termasuk dapat memacu peningkatan kualitas kinerja guru di sekolah tersebut.¹⁶

Williams dalam penelitiannya menemukan bahwa sekolah-sekolah yang berhasil dalam meningkatkan mutu sekolahnya, selalu dipimpin oleh kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan yang kuat. Selanjutnya dikatakan bahwa kepala sekolah merupakan faktor yang menjadikan sekolah menjadi efektif dalam meningkatkan prestasi akademik siswanya.¹⁷

¹⁵ Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 284

¹⁶ Kusnan, *op. cit.*, hlm. 2

¹⁷ Williams, *Principle as Effective Leaders* (Brimingham NASSP Bulletin, 2004), hlm. 48-52

Profesionalisme kepala sekolah dapat tercapai apabila sudah memenuhi syarat dan kriteria tertentu sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007. Ada lima kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah, yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.¹⁸

Namun banyak faktor penghambat tercapainya profesionalisme kepemimpinan kepala sekolah seperti proses pengangkatannya tidak transparan, kurang memenuhi persyaratan dan kriteria tertentu yang sudah ditetapkan dalam Permendiknas No. 13 tahun 2007, rendahnya mental kepala sekolah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam menjalankan tugas, dan seringnya datang terlambat, wawasan kepala sekolah yang masih sempit, serta banyak faktor lainnya yang menghambat tumbuhnya kepala sekolah profesional dalam meningkatkan mutu pendidik sesuai dengan standar nasional pendidikan.

Demikian halnya yang dikemukakan oleh Akdon bahwa pengelolaan pendidikan nasional yang kompleks dan sentralistik, serta tidak efisiennya pengelolaan tingkat sekolah terutama disebabkan oleh keterbatasan otonomi dan kemampuan manajerial/kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, peningkatan mutu sekolah memerlukan kepala sekolah yang mampu: (1) memandang bahwa sumber daya yang ada berguna sebagai penyedia dorongan yang memadai; (2) mencurahkan banyak waktunya untuk pengelolaan dan koordinasi proses instruksional, dan (3) berkomunikasi

¹⁸ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah dan Madrasah

secara teratur dengan staf, orang tua, siswa dan anggota masyarakat dan sekitarnya, serta lembaga pendukung yang ada di luar institusi pendidikan itu sendiri.¹⁹

Berangkat dari berbagai fenomena di atas, maka peneliti tertarik untuk mengkaji dan meneliti tentang “Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Guru”. Penelitian ini akan dilakukan pada dua lokasi penelitian yaitu di MAN Kota Blitar dan MA Ma’arif NU Blitar.

Berdasarkan hasil pengamatan bahwa MAN Kota Blitar merupakan lembaga pendidikan Islam yang setiap tahunnya memperhatikan peningkatan mutu guru. Hal ini dapat diketahui bahwa mayoritas gurunya memiliki kualifikasi akademik sarjana strata satu (S-1), dan sebagian sudah ada yang memiliki kualifikasi akademik program magister (S-2). Sebagai upaya peningkatan mutu guru, MAN Kota Blitar tiap semesternya mendatangkan tenaga ahli dari luar dalam rangka membimbing, membina, dan melatih para guru sesuai dengan bidangnya masing-masing.²⁰

MAN Kota Blitar sejak dipimpin oleh Drs. H. Khusnul Khuluk bahwa setiap tahunnya selalu mengadakan perencanaan, pengembangan, dan evaluasi terhadap peningkatan mutu guru. Di satu sisi madrasah ini berhasil meraih prestasi Juara I Lomba Madrasah Berprestasi Tingkat Propinsi Jawa Timur. Kemudian pada masa kepemimpinan Drs. H. Khusnul Khuluk yang baru dilantik pada tanggal 27 Oktober 2011, salah satu siswa madrasah ini

¹⁹ Akdon, *Strategic Management for Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 228-229

²⁰ Hasil Wawancara dengan Waka Kurikulum MAN Kota Blitar pada Tanggal 22 April 2013

berhasil pula meraih Juara II Olimpiade Biologi Madrasah Aliyah (MA) Tingkat Provinsi Jawa Timur Tahun 2011.

MA Ma'arif NU Blitar merupakan lembaga yang berada di bawah naungan LP. Ma'arif NU Blitar ini banyak diminati oleh masyarakat secara luas. Madrasah ini mempunyai keunggulan dalam bidang pengembangan bilingual (bahasa arab dan bahasa inggris) dan ada *Islamic Boarding School*. Adapun jumlah gurunya mayoritas memiliki kualifikasi pendidikan strata satu (S1), dan sebagian guru sudah memiliki gelar magister (S2).

Berkaitan dengan penelitian ini bahwa MA Ma'arif NU Blitar sejak dipimpin oleh Drs. Zainuri setiap tahunnya telah mengadakan perencanaan, pengembangan, dan pengawasan terhadap peningkatan mutu guru. Upaya peningkatan mutu guru dilaksanakan setiap satu tahun melalui program-program, di antaranya yaitu: seminar, workshop, sertifikasi guru, dan lainnya. Hal ini dilakukan dengan harapan agar para guru lebih kompeten dan profesional dalam proses belajar mengajar di kelas.²¹

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian di atas, maka fokus penelitian ini adalah “manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru studi multi kasus di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar”. Adapun sub fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

²¹ Hasil Wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma'arif NU Blitar pada Tanggal 24 April 2013

1. Bagaimana standar mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar?
2. Bagaimana strategi kepala madrasah dalam pengembangan mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar?
3. Bagaimana evaluasi yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar?

C. Tujuan Penelitian

Dari fokus penelitian tentang “Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Guru (Studi Multi Kasus di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar)” bertujuan:

1. Untuk mendeskripsikan standar mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar.
2. Untuk mendeskripsikan strategi kepala madrasah dalam pengembangan mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar.
3. Untuk mendeskripsikan evaluasi yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Dapat menambah ilmu pengetahuan yang lebih matang dalam bidang manajemen pendidikan Islam yang berkaitan dengan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru dan memberikan sumbangsih karya ilmiah dalam pengembangan keilmuan.

2. Manfaat Praktis

Dapat memberikan sumbangsih pemikiran tentang peningkatan mutu guru melalui manajemen kepala sekolah, serta menambah wawasan kepala sekolah dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam. Adapun pihak-pihak yang dapat memanfaatkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

a. Bagi Pengelola Lembaga Pendidikan

- 1) Pengelola lembaga pendidikan dapat mengambil manfaat hasil penelitian sebagai sumber informasi terkait dengan peningkatan mutu guru.
- 2) Pengelola lembaga pendidikan dapat mengambil inisiatif kebijakan dalam pemecahan masalah peningkatan mutu guru yang terjadi di lapangan.
- 3) Dapat dijadikan tolok ukur keberhasilan peningkatan mutu guru ke masa yang akan datang.

b. Bagi Guru

- 1) Guru dapat mengetahui dan menyadari kekurangan dan kelebihan yang dimilikinya betapa pentingnya peningkatan mutu guru.

2) Guru dapat mengetahui langkah-langkah yang terbaik dalam peningkatan mutu guru.

c. Bagi Pengembangan Ilmu

Bagi pengembangan ilmu dapat menambah wawasan dan khazanah keilmuan tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru.

E. Orisinalitas Penelitian

Pada bagian ini penulis akan memaparkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan variabel-variabel yang akan diteliti. Uraian hasil penelitian ini, penulis akan lebih memfokuskan pada penelitian yang berkaitan dengan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru studi multi kasus di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar. Untuk lebih jelasnya penelitian terdahulu dapat diuraikan dengan penjabaran di bawah ini:

Penelitian Pertama, Siti Mardiyatul Khoiriyah, 2008, yang berjudul *Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik (Studi multikasus MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar)*. Dalam penelitian ini mengkaji tentang manajemen strategik peningkatan mutu pendidik (Studi multikasus MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar). Dari hasil temuannya menunjukkan bahwa manajemen strategik peningkatan mutu pendidik di MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar telah berjalan dengan baik. Hal ini karena peran aktif seluruh pelaku manajemen yaitu kepala lembaga pendidikan, wakil-wakil kepala lembaga pendidikan, dan pendidik sejak

proses perekrutan sampai peningkatan mutu pendidik dengan menggunakan teknik yang relevan. Dengan demikian MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar telah melaksanakan manajemen strategik yang intensif dan komprehensif.²²

Penelitian Kedua, Abdul Majid Muslim, 2009, yang berjudul *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi Multi Kasus di MTsN Terate Sumenep dan MTsN Sumenep)*. Dalam penelitian ini mengkaji tentang bagaimana perencanaan, pengembangan, dan evaluasi yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru. Dari hasil temuannya menunjukkan bahwa proses manajemen yang dilakukan oleh kepala MTs Terate dan MTsN Sumenep dalam meningkatkan profesionalisme guru tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya kompetensi manajerial yang mumpuni dan efektif yang dimiliki oleh masing-masing kepala madrasah selaku *manager* di madrasah, serta adanya dukungan dan kerjasama yang solid antara kepala madrasah, para guru maupun civitas akademika lainnya.²³

Penelitian Ketiga, Muhammad Makhfud, 2010, yang berjudul *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Purwosari Pasuruan*. Dalam penelitian ini mengkaji tentang bagaimana perencanaan, pengembangan, evaluasi, yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru PAI dan Mata Pelajaran

²² Siti Mardiyatul Khoiriyah, *Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik (Studi Multikasus MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar)*, UIN Maliki Malang, 2008.

²³ Abdul Majid Muslim, *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi Multi Kasus di MTsN Terate Sumenep dan MTsN Sumenep)*, UIN Maliki Malang, 2009.

UAN di SMA Negeri 1 Purwosari Pasuruan. Dari hasil temuannya menunjukkan bahwa proses manajemen yang dilakukan oleh kepala SMA Negeri 1 Purwosari Pasuruan dalam meningkatkan kinerja guru tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya kompetensi manajerial yang mumpuni dan efektif yang di miliki oleh kepala sekolah selaku *manager* di sekolah, serta adanya dukungan dan kerjasama yang solid antara kepala sekolah, para guru maupun civitas akademika lainnya.²⁴

Penelitian Keempat, Nurdi, 2010, yang berjudul *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru di SMA Unggulan BPPT Al-Fattah Lamongan*. Dalam penelitian ini mengkaji tentang strategi kepala sekolah dalam mengantisipasi hambatan dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di SMA Unggulan BPPT Al-Fattah Lamongan. Dari hasil temuannya menunjukkan bahwa upaya dan langkah strategis kepala sekolah untuk membentuk guru yang bermutu, professional, komitmen, dan memiliki etos kerja dapat digunakan bentuk strategi *academy* dengan menggunakan dua pendekatan *buy approach* dan *make approach*.²⁵

Dari keempat penelitian di atas dapat diketahui persamaan dan perbedaan yang dapat digambarkan pada tabel originalitas penelitian di bawah ini:

²⁴ Muhammad Makhfud, *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Purwosari Pasuruan*, UIN Maliki Malang, 2010.

²⁵ Nurdi, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru di SMA Unggulan BPPT Al-Fattah Lamongan*, UIN Maliki Malang, 2010.

Tabel 1.1
Orisinalitas Penelitian

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian
1	Siti Mardiyatul Khoiriyah, <i>Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik (Studi multikasus MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar)</i> , Tesis, 2008.	- Peningkatan mutu pendidik - Semua Pihak ikut andil dalam peningkatan mutu pendidik (kepala madrasah, pendidik, dan tenaga kependidikan)	- Manajemen strategik - Lembaga pendidikan yang diteliti: MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar	- Fokus penelitian ini manajemn kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru - standar mutu guru ditinjau dari peningkatan empat kompetensi (pedagogik, kpribadian, profesional, dan sosial) - Strategi pengembangan mutu guru - Evaluasi peningkatan mutu guru
2	Abdul Majid Muslim, <i>Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi Multi Kasus di MTsN Terate Sumenep dan MTsN Sumenep)</i> , Tesis, 2009.	- Kompetensi manajerial kepala sekolah - Semua pihak ikut andil dalam peningkatan mutu pendidik (kepala sekolah, pendidik, dan tenaga kependidikan)	- Peningkatan hanya mengacu pada satu kompetensi profesionalisme guru - Jenjang pendidikan MTsN - Lokasi Penelitian di Sumenep	
3	Muhammad Makhfud, <i>Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di</i>	- Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	- Peningkatan Kinerja guru PAI dan Mata Pelajaran UAN - Strategi yang digunakan yaitu strategi academy dengan	

	<i>SMA Negeri 1 Purwosari Pasuruan</i> , Tesis, 2010.		pendekatan <i>buy approach</i> dan <i>make approach</i> - Lokasi penelitian: di Pasuruan - Studi kasus di SMA Negeri 1 Purwosari Pasuruan	
4	Nurdi, <i>Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru di SMA Unggulan BPPT Al-Fattah Lamongan</i> , Tesis, 2010.	- Pengembangan mutu sumber daya guru	- Fokus penelitian: peran kepemimpinan kepala sekolah dan tidak menerapkan unsur-unsur manajemen - Lokasi penelitian: di Lamongan	

Dalam penelitian ini, penulis ingin mengkaji suatu permasalahan terkait dengan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru. Adapun yang membedakan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah mengungkapkan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru yang mencakup beberapa hal, yaitu:

1. Standar mutu guru ditinjau dari peningkatan empat kompetensi guru.
2. Strategi pengembangan mutu guru.
3. Evaluasi peningkatan mutu guru.

Dari beberapa fokus penelitian di atas akan digunakan oleh peneliti sebagai upaya untuk menindaklanjuti penelitian yang akan dilakukan di lokasi penelitian yaitu di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar.

F. Definisi Istilah

1. Manajemen kepala madrasah adalah kemampuan yang dimiliki oleh kepala madrasah sebagai seorang tenaga fungsional yang diberi tugas dan untuk mengelola suatu sekolah dengan cara menerapkan unsur-unsur manajemen mulai dari perencanaan, pengembangan, dan evaluasi.
2. Mutu guru adalah tenaga pendidik yang memiliki standar kualifikasi sebagai guru dan selalu mengedepankan profesionalitasnya serta kualitas layanan produknya dalam memenuhi kebutuhan masyarakat melalui peningkatan kualifikasi pendidikan dan peningkatan pelatihan-pelatihan.

G. Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini terdiri dari enam bab. Masing-masing bab disusun secara sistematis dan terinci. Adapaun sistematika penulisannya sebagai berikut:

BAB I merupakan pendahuluan yang isinya memuat tentang konteks penelitian/latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, orisinalitas penelitian, dan definisi istilah.

BAB II merupakan kajian pustaka. Pada bab ini penulis menguraikan teori-teori dari berbagai literatur yang relevan dengan penelitian ini. Secara rinci, teori-teori yang disajikan dalam bab ini meliputi manajemen kepala madrasah (definisi manajemen, fungsi-fungsi manajemen, definisi kepala madrasah, standar kualifikasi dan kompetensi kepala madrasah, kepala madrasah sebagai manajer), peningkatan mutu guru (definisi mutu guru, tugas dan fungsi guru, standar mutu guru), strategi pengembangan

mutu guru (pengembangan mutu guru, bentuk strategi pengembangan mutu guru), evaluasi peningkatan mutu guru (definisi evaluasi peningkatan mutu guru dan teknik evaluasi melalui supervisi pendidikan), dan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru.

BAB III metode penelitian yang isinya mencakup pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, data dan sumber data, teknik pengumpulan data (metode observasi, metode *indepth interview*, metode dokumentasi), analisis data (*data reduction, data display, concluding drawing/verification*), pengecekan keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian.

BAB IV paparan data dan temuan penelitian, membahas tentang paparan jawaban sistematis fokus penelitian dari hasil temuan penelitian yang mencakup studi kasus individu 1 di MAN Kota Blitar dan studi kasus individu 2 di MA Ma'arif NU Blitar. Adapun temuan penelitian tesis ini mencakup temuan penelitian kasus individu 1 MAN Kota Blitar dan temuan penelitian kasus individu 2 MA Ma'arif NU Blitar.

BAB V diskusi hasil penelitian, membahas tentang hasil penelitian yang berisi diskusi hasil penelitian yang menjadi inti dari penelitian ini. Pembahasan penelitian ini digunakan untuk mengklarifikasikan dan memposisikan hasil temuan yang telah dirumuskan dalam bab I, kemudian relevansinya dengan teori-teori yang dipaparkan dalam bab II, dan yang telah dikaji secara sistematis pada bab III metode penelitian. Secara keseluruhan

penelitian ini dipaparkan pada pembahasan dan hasil penelitiannya untuk didiskusikan dengan kajian teori.

BAB VI penutup. pada bab ini mencakup kesimpulan dan saran yang berkaitan dengan masalah-masalah aktual dan faktual dari temuan penelitian yang dikemukakan pada bab terdahulu. Masalah-masalah tersebut dapat dijadikan sebagai wacana, renungan, dan bahan kajian penelitian selanjutnya. Selain itu dapat memberikan saran-saran atas berbagai permasalahan yang dihasilkan dari penelitian sehingga menjadi solusi alternatif dalam berbagai permasalahan lainnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Kepala Madrasah

1. Definisi Manajemen

Dalam berbagai kepustakaan, kata *management* berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. Manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.¹

Ramayulis sebagaimana dikutip oleh Saefullah menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah al-tadbir (pengaturan).² Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al-Qur'an seperti Firman Allah SWT:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ
أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥٠﴾

“Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.” (QS. As-Sajdah: 5)³

Dari ayat di atas dapat diketahui bahwa Allah SWT merupakan pengatur alam. Akan tetapi, sebagai khalifah di bumi ini, manusia harus

¹ Ulbert Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi* (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2002), hlm. 135

² Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2012), hlm. 1

³ Hasbi Ashshiddiqi, dkk, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: Yayasan Penyelenggara Penterjemah/Pentafsir Al-Qur'an, 1971), hlm. 660

mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah SWT mengatur alam raya ini.

Sementara manajemen menurut istilah, Robbin dan Coulter mendefinisikan proses mengkoordinasikan aktifitas-aktifitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.⁴

Sondang P. Siagian mengartikan manajemen sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.⁵

Sedangkan Stoner dan Freeman mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁶

Bertolak dari definisi di atas dapat dipahami bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi melalui aktivitas orang lain secara efektif dan efisien.

Para ahli manajemen memaparkan fungsi-fungsi manajemen sebagaimana tampak pada tabel berikut:

⁴ Robbin dan Coulter, *Manajemen*, (Jakarta: PT Indeks, 2007), hlm. 8

⁵ Sondang P Siagian, *Filsafah Administrasi*, (Jakarta: CV Masaagung, 1990), hlm. 5

⁶ James AF. Stoner dan R. Edward Freeman, *Manajemen*, (Jakarta: Intermedia, 2008), hlm. 7

Tabel 2.1

Pendapat Para Ahli tentang Fungsi-fungsi Manajemen⁷

Nama Ahli	Fungsi-fungsi Manajemen
Louis A. Allen	<i>leading, planning, organizing, controlling</i>
Prajudi Atmosudirjo	<i>planning, organizing, directing, actuating, controlling</i>
John R. Beishline	<i>planning, organizing, commanding, controlling</i>
Henry Fayol	<i>planning, organizing, commanding, coordinating, controlling</i>
Luther Gullich	<i>planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, controlling</i>
Kontz dan O'Donnel	<i>organizing, staffing, directing, planning, controlling</i>
William H. Newman	<i>planning, organizing, assembling resources, directing, controlling</i>
Sondang P. Siagian	<i>planning, organizing, motivating, controlling</i>
George R. Terry	<i>planning, organizing, actuating, controlling</i>
Lyndal F. Urwich	<i>forecasting, planning, organizing, commanding, coordinating, controlling</i>
Winardi	<i>planning, organizing, coordinating, actuating, leading, communicating, controlling</i>
The Liang Gie	<i>planning, decision making, directing, coordinating, controlling, improving</i>

Dari kedua belas pakar di atas mengutarakan fungsi manajemen yang berbeda-beda. Namun, secara garis besar semua fungsi tersebut dapat dipahami bahwa seluruh kegiatan manajemen/manajerial tidak terlepas dari proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian. Hal ini merujuk pada konsep yang ditawarkan G. Robert Terry yang mencakup empat fungsi tersebut. Secara luas G. Robert Terry menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses khas yang terdiri atas

⁷ Saefullah, *Op. Cit.*, hlm. 20

tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Berkaitan dengan di atas, maka dalam hal ini kepala sekolah sebagai seorang manajer dituntut untuk mengelola sumberdaya manusia/guru yang meliputi: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan/pengembangan (*actuating*), dan pengawasan/evaluasi (*controlling/evaluating*).

2. Fungsi-fungsi Manajemen

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan ialah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Perencanaan menurut Bintoro Tjokroaminoto ialah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.⁸

Perencanaan menurut Handoko meliputi (1) pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi, (2) penentuan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.⁹

⁸ Husaini Usman, *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), Edisi 3, hlm. 65

⁹ *Ibid.*, hlm. 66

Menurut Anderson dan Bowman dalam Marno dan Triyo mengatakan bahwa perencanaan adalah proses mempersiapkan seperangkat keputusan bagi perbuatan di masa datang.¹⁰

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan mengandung pokok pikiran sebagai berikut:

- a) Perencanaan berorientasi pada masa depan, maksudnya perencanaan berusaha meramalkan suatu kegiatan-kegiatan yang diinginkan organisasi berdasarkan situasi dan kondisi di masa mendatang.
- b) Perencanaan merupakan sesuatu yang disengaja dan bukan merupakan kebetulan. Perencanaan merupakan hasil pemikiran manusia yang matang dan cerdas.
- c) Perencanaan memerlukan adanya tindakan dari perencana, baik secara individu maupun organisasi.
- d) Perencanaan harus bermakna, dengan maksud bahwa perencanaan yang akan dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya menjadi lebih efektif dan efisien.

Dalam proses perencanaan terhadap program yang akan dilaksanakan, khususnya dalam lembaga pendidikan Islam, maka prinsip perencanaan harus mencerminkan terhadap nilai-nilai islami yang bersumberkan pada Al-Qur'an dan Hadits. Dalam hal perencanaan ini Al-Qur'an mengajarkan kepada manusia:

¹⁰ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), hlm. 13

يٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرَ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ

اللَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS: Al-Hasyr: 18)¹¹

Perencanaan pada hakikatnya diarahkan untuk mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat. Hal ini berdasarkan Firman Allah SWT:

وَمِنْهُمْ مَّنْ يَقُولُ رَبَّنَا ءَاتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الْآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا

عَذَابَ النَّارِ ﴿٢٠١﴾

“Dan di antara mereka ada orang yang berdo’a: Ya Tuhan kami, berilah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat, dan lindungilah kami dari adzab neraka.” (QS. Al-Baqarah: 201)¹²

Dari ayat tersebut dapat dipahami bahwa tujuan orang mukmin adalah mendapatkan kebahagiaan dunia dan akhirat. Bagi kepala madrasah sebagai manajer, tugas-tugas manajer untuk mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat. Kebahagiaan tersebut diperoleh dengan cara membuat perencanaan yang matang dan terukur.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menurut Terry, pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang

¹¹ Hasbi Ashshiddiqi, dkk, *Op. Cit.*, hlm. 919

¹² *Ibid.*, hlm. 49

dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses.¹³

Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja. Dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan bawahan.¹⁴

Sementara itu Ramayulis menyatakan bahwa pengorganisasian dalam pendidikan Islam adalah proses penentuan struktur, aktivitas, interkasi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas. Dalam lembaga pendidikan Isla, baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan.¹⁵

Ibnu Khaldun menyebutkan menyebutkan manusia sebagai makhluk sosial, manusia selalu berserikat (berorganisasi) jika ada kesatuan tujuan. Dengan demikian, konsep organisasi adalah mengenai persatuan dan kerja sama yang ideal untuk mencapai tujuan dengan mempertahankan nilai-nilai kejujuran.¹⁶

Sebuah organisasi dalam manajemen pendidikan Islam akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan jika konsisten dengan prinsip-prinsip yang mendesain perjalanan organisasi yaitu kebebasan, keadilan, dan musyawarah. Jika semua prinsip ini dapat diaplikasikan

¹³ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 73

¹⁴ Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktek*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), hlm. 101

¹⁵ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), hlm. 272

¹⁶ Saefullah, *Op. Cit.*, hlm. 115-116

secara konsisten dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam akan sangat membantu bagi para manajer pendidikan Islam.

Proses *organizing* yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan, dalam hal ini Al-Qur'an telah menyebutkan betapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu organisasi. Dalam konsep Al-Qur'an, kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu organisasi. Disebutkan dalam Fiman Allah SWT sebagai berikut:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا ۚ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

“Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu Telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.” (QS: Ali-Imran: 103)¹⁷

Selanjutnya Al-Qur'an memberikan petunjuk agar dalam suatu wadah, tempat, persaudaraan, ikatan, organisasi, kelompok, janganlah timbul pertentangan, perselisihan, percekocokan yang mengakibatkan

¹⁷ Hasbi Ashshiddiqi, dkk, *Op. Cit.*, hlm. 93

hancurnya kesatuan, runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang telah dibina. Dalam ayat yang lain Allah SWT juga berfirman:

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَتزَعَمُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِجْصُكُمْ وَأَصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿٤٦﴾

”Dan taatilah Allah dan RasulNya, janganlah kamu berbantah-bantahan yang menyebabkan kamu menjadi gentar, hilang kekuatanmu, dan bersabarlah, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.” (QS. Al-Anfal: 46)¹⁸

Selain itu, organisasi merupakan bagian penting dari manajemen.

Hal ini sesuai dengan perkataan (*qaul*) Sayyidina Ali bin Abi Thalib:

الحقّ بلانظام يغلبه الباطل بنظام

*“Kebenaran yang tidak terorganisasi dapat dikalahkan oleh kebathilan yang terorganisasi.”*¹⁹

Qaul ini mengingatkan kepada kita pada urgensi berorganisasi dan ancaman pada kebenaran yang tidak diorganisasi melalui langkah-langkah yang konkret dan strategi-strategi yang mantap. Maka perkumpulan apa pun yang menggunakan identitas Islam, tidak memiliki garansi jika tidak diorganisasi dengan baik.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa pengorganisasian merupakan fase kedua setelah perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja.

¹⁸ Ibid., hlm. 268

¹⁹ Imron Fauzi, *Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 69

Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Banyak pikiran, tangan, dan keterampilan dihimpun menjadi satu yang harus dikoordinasi bukan saja untuk diselesaikan tugas-tugas yang bersangkutan, tetapi juga untuk menciptakan kegunaan bagi masing-masing anggota kelompok tersebut terhadap keinginan keterampilan dan pengetahuan.

c. Penggerakan/Pengembangan (*Actuating*)

Penggerakan merupakan salah fungsi terpenting dalam manajemen. Menurut Koontz & O'Donnel (dalam Hasibuan, 1989), penggerakan adalah hubungan erat antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan dari adanya pengaturan terhadap bawahan untuk dapat dimengerti dan pembagian kerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan yang nyata.²⁰

Terry (1989) mendefinisikan *actuating* sebagai usaha menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan yang bersangkutan dan sasaran anggota perusahaan, karena para anggota itu ingin mencapai sasaran tersebut.²¹

Pengertian di atas memberi kejelasan bahwa penggerakan adalah kegiatan untuk mengarahkan orang lain agar suka dan dapat bekerja dalam upaya mencapai tujuan. Dalam konteks pendidikan, maka penggerakan berusaha untuk mencapai sasaran pendidikan. Proses

²⁰ Marno dan Triyo Supriyatno, *Op. Cit*, hlm. 20

²¹ *Ibid.*, hlm. 21

penggerakan tidak terlepas dari motivasi, kepemimpinan, dan komunikasi. Ketiga hal tersebut merupakan bagian terpenting dari fungsi penggerakan.

Al-Qur'an dalam hal ini telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Allah berfirman:

قِيمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ
الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا ﴿٢﴾

“Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik.” (QS. Al-Kahfi: 2)²²

d. Pengawasan/Evaluasi (*Controlling/Evaluating*)

Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Bahkan Didin dan Hendri menyatakan bahwa dalam pandangan Islam pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak.²³

Dalam pendidikan Islam pengawasan didefinisikan sebagai proses pemantauan yang terus menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekuen baik yang bersifat materil maupun spirituil.

²² Hasbi Ashshiddiqi, dkk, *Op. Cit.*, hlm. 443

²³ Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung, *Op. Cit.*, hlm. 156

Menurut Ramayulis, pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah SWT, menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia.²⁴ Dengan karakteristik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksana berbagai perencanaan yang telah disepakati akan bertanggung jawab kepada manajernya dan Allah sebagai pengawas yang Maha Mengetahui. Di sisi lain pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman.

Kaitannya dengan evaluasi, Allah SWT telah mengingatkan kepada manusia dalam ayat Al-Qur'an yang berkaitan dengan evaluasi/*controlling* yaitu:

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ۖ كِرَامًا كَاتِبِينَ ۖ يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ ﴿١٢﴾

*“Padahal Sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu) (10). Yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu) (11). Mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan (12).” (QS. Al-Infithar: 10-12)*²⁵

Keempat fungsi manajemen di atas harus dilaksanakan secara berkesinambungan agar tujuan organisasi berjalan dengan efektif dan efisien. Karena tanpa keempat unsur tersebut maka program atau kegiatan yang akan dijalankan tidak akan berjalan secara maksimal. Oleh

²⁴ Ramayulis, *Op. Cit.*, hlm. 274

²⁵ Hasbi Ashshiddiqi, dkk, *Op. Cit.*, hlm. 1032

karena itu sebagai pengelola lembaga pendidikan sudah seharusnya memperhatikan dan menerapkan fungsi-fungsi manajerial tersebut untuk mencapai kemajuan lembaga yang dikelolanya.

3. Kepala Madrasah

Kepala madrasah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sedangkan madrasah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala madrasah diartikan sebagai pemimpin madrasah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran.

Kepala sekolah sebagai pendidik dan manajer di sekolah mempunyai peran yang sangat strategis di dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dan partisipasi masyarakat untuk berperanserta dalam memajukan pendidikan di lingkungan sekitarnya. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sangat penting sehingga hanya kepala sekolah yang memiliki kompetensi dan kreatifitas tinggi yang dapat mengemban tugas tersebut.²⁶

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapa pun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tetentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas. Oleh sebab itu,

²⁶Zainal Aqib, 2008, *Pedoman Pemilihan Guru Berprestasi Kepala Sekolah Berprestasi Pengawas Berprestasi*, Bandung: Yrama Widya, hal. 73.

kepala sekolah pada hakekatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku.²⁷

Sedangkan menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai kepala sekolah/madrasah. Kepala sekolah/ madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin sekolah/ madrasah.

Oleh karena itu, setiap organisasi pasti memerlukan adanya pemimpin. Demikian pula dengan sekolah/madrasah, pasti membutuhkan seorang kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin. Tuntutan masyarakat terhadap mutu pendidikan tidak lepas dari kemampuan manajerial kepala madrasah dalam mengelola sumber daya pendidikan.

Untuk menjadi kepala madrasah yang professional tentunya tidak mudah, karena ada beberapa syarat dan kriteria yang harus dipenuhi oleh kepala madrasah. Kepala madrasah harus memenuhi standar-standar tertentu, yaitu standar kualifikasi khusus dan umum, juga harus mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu. Hal ini tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang standar kepala sekolah/madrasah Nomor 13 Tahun 2007.

²⁷Wahjosumidjo, 2007, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: RajaGarafindo Persada, hal. 84-85.

4. Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Madrasah

Berdasarkan isi Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, kepala madrasah harus memiliki standar kualifikasi umum dan khusus, serta menguasai beberapa kompetensi tertentu, berikut penjabarannya:

- a. Kualifikasi Umum, meliputi:
 1. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non-kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
 2. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
 3. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak /Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
 4. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.²⁸
- b. Kualifikasi Khusus, meliputi:
 1. Berstatus sebagai guru SMA/MA;
 2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA; dan

²⁸ Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, hlm. 3

3. Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.²⁹

Manajemen kepala sekolah/madrasah adalah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkan menjadi kompeten dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumber daya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Ada lima kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala sekolah/madrasah meliputi: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (3) kompetensi supervisi, dan (5) kompetensi sosial.³⁰ Adapun rinciannya terdapat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.2

Dimensi Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	Kepribadian	<p>1.1 Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.</p> <p>1.2 Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.</p> <p>1.3 Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.</p> <p>1.4 Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.</p>

²⁹ Ibid., hlm. 4

³⁰ Ibid., hlm. 5-7.

		<p>1.5 Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah.</p> <p>1.6 Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.</p>
2	Manajerial	<p>1.1 Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.</p> <p>1.2 Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.</p> <p>1.3 Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.</p> <p>1.4 Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.</p> <p>1.5 Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.</p> <p>1.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.</p> <p>1.7 Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.</p> <p>1.8 Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.</p> <p>1.9 Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.</p> <p>1.10 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.</p> <p>1.11 Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.</p> <p>1.12 Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.</p> <p>1.13 Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di</p>

		<p>sekolah/madrasah.</p> <p>1.14 Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.</p> <p>1.15 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.</p> <p>1.16 Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.</p>
3	Kewirausahaan	<p>3.1 Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.</p> <p>3.2 Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.</p> <p>3.3 Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.</p> <p>3.4 Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.</p> <p>3.5 Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.</p>
4	Supervisi	<p>4.1 Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p> <p>4.2 Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.</p> <p>4.3 Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p>
5	Sosial	<p>5.1 Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.</p> <p>5.2 Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.</p> <p>5.3 Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.</p>

Berkaitan dengan penjabaran di atas, maka sebagai kepala sekolah yang profesional maka dituntut untuk memiliki empat kompetensi yang harus diembannya, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Tanpa keempat kompetensi tersebut maka sangatlah sulit jika mengidam-idamkan sekolah/madrasah yang bermutu. Karena keberhasilan sebuah sekolah terletak pada kepala sekolah yang mampu *me-manage* seluruh civitas akademika sekolah dalam menggapai visi, misi, dan tujuan sekolah. Bertolak dari keempat kompetensi tersebut, maka penelitian ini hanya menitikberatkan pada manajemen kepala madrasah yang berfokus pada poin ketiga yaitu pendayagunaan sumber daya di sekolah/madrasah yang merupakan komponen terpenting dalam pendidikan Islam, khususnya pendayagunaan dan peningkatan mutu guru secara optimal.

5. Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah haruslah mampu dan mempunyai kemampuan manajemen yang memadai untuk menjalankan tugasnya. Menurut Zainal Aqib, tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sangat penting sehingga hanya kepala sekolah yang memiliki kompetensi dan kreatifitas tinggi yang dapat mengemban tugas tersebut.³¹ Kemampuan manajemen ini sangat mendukung pada saat

³¹Zainal Aqib, 2008, *Pedoman Pemilihan Guru Berprestasi Kepala Sekolah Berprestasi Pengawas Berprestasi*, Bandung: Yrama Widya, hal. 73.

mengatur personil/SDM yang dimiliki sekolah secara tepat, penggunaan sarana, dan alokasi pemakaian dana yang ada di sekolah.³²

Maka dari itu, perlu digarisbawahi bahwa seorang kepala sekolah adalah manajer, yang mengatur segala sesuatu untuk menuju visi dan misi sekolah secara konsekuen dan bertanggung jawab. Baik dan buruknya, merosot dan berkembangnya sebuah sekolah adalah tergantung bagaimana sekolah itu dimanajementi, bagaimana sekolah tersebut diatur. Atau dengan kata lain, bahwa kemajuan sekolah bergantung pada bagaimana kepala sekolah mengatur pekerjaan sekolah dengan semua personil yang ada di sekolah secara maksimal. Kepala sekolah tidak boleh memikirkan dirinya sendiri, melainkan juga perlu memberikan kontribusi dan masukan yang layak bagi keperluan anak buahnya.

Agar kepala sekolah secara efektif dapat menjalankan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu mewujudkannya ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut, yaitu: *technical skills*, *human skills*, dan *conceptual skills*.³³

a. *Technical Skills*, meliputi:

- Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus.

³² Muhammad Saroni, *Manajemen Sekolah; Kiat Menjadi Pendidik yang Kompeten*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2006), Cet. I, hlm. 23

³³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT RajaGrafindo, 2002), Cet. 3, hlm. 100-101

- Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

b. Human Skills, meliputi:

- Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama.
- Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku.
- Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif.
- Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis, dan diplomatis.
- Mampu berperilaku yang dapat diterima.

c. Conceptual Skills, meliputi:

- Kemampuan analisis.
- Kemampuan berpikir rasional.
- Ahli dan cakap dalam berbagai konsepsi.
- Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan.
- Mampu mengantisipasi perintah.
- Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.

Dalam kaitannya dengan peningkatan mutu guru, maka kepala sekolah harus mampu mengelola guru dengan baik. Jamal Ma'mur Asmani, memberikan beberapa alternatif peningkatan mutu guru, yaitu:³⁴

1. Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:
 - a. Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan dan sasaran, dan program strategis sekolah kepada keseluruhan guru dan staf.
 - b. Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merealisasikan keseluruhan rencana untuk menggapai visi, mengemban misi, menggapai tujuan dan sasaran sekolah.
 - c. Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan, penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar nasional prosedur yang telah ditetapkan.
 - d. Mampu membangun kerja sama tim (*team work*) antar guru, antar staf, antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah.
 - e. Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.
 - f. Mampu memimpin rapat dengan guru dan staf, orang tua siswa, dan komite sekolah.

³⁴ Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*, (Jogjakarta: Diva Press, 2009), hlm. 196-198

- g. Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat.
 - h. Mampu menerapkan manajemen konflik.
2. Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan manusia secara optimal:
- a. Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah.
 - b. Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah.
 - c. Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf.
 - d. Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai kewenangan yang dimiliki sekolah.
 - e. Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah.

B. Peningkatan Mutu Guru

1. Definisi Mutu Guru

Pendidikan yang berfokus pada mutu menurut Juran adalah bahwa dasar misi mutu sebuah sekolah adalah mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna seperti siswa dan masyarakat. Lebih lanjut, Joseph M. Juran disebut “Bapak Mutu” berpandangan tentang mutu adalah:

- 1) Meraih mutu merupakan proses yang tidak mengenal akhir.
- 2) Perbaikan mutu merupakan proses berkesinambungan, bukan program sekali jalan.
- 3) Mutu memerlukan kepemimpinan dari anggota dewan sekolah dan administrator.
- 4) Pelatihan, misal merupakan persyaratan mutu.
- 5) Setiap orang di sekolah mesti mendapatkan pelatihan.³⁵

Menurut Philip B. Crosby mutu adalah sesuai yang diisyaratkan atau distandarkan (*conformance to requirement*), yaitu sesuai dengan standar mutu yang ditentukan, baik input, proses, maupun outputnya.³⁶

Sementara itu, W. Edwar Deming sebagai “Bapak Mutu” cenderung menempatkan mutu dalam artian yang manusiawi. Ketika pekerjaan sebuah perusahaan berkomitmen pada pekerjaan untuk dilaksanakan dengan baik dan memiliki proses manajerial yang kuat untuk bertindak, maka mutu pun akan mengalir dengan sendirinya.³⁷ Deming menambahkan bahwa mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar.

Di samping itu, Armand V. Fiegenbaum mengartikan mutu sebagai kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Adapun Carvin mendefinisikan mutu sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia atau tenaga kerja, proses dan

³⁵ Jerome S. Ascaro, *Pendidikan berbasis Mutu*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hlm. 9

³⁶ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN Press, 2010), hlm. 78

³⁷ Jerome S. Ascaro, *Op. Cit.*, hlm. 7

tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan/konsumen.³⁸ Senada dengan Edward Sallis, bahwa mutu dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan.³⁹

Menurut Muhaimin dalam Mulyadi⁴⁰, mengemukakan bahwa Islam mengajarkan tentang mutu. Mutu merupakan realisasi dari ajaran Ihsan, yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun. Sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Qashash (28:77):

وَأَبْتَغِ فِي مَاءِ آتِنَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا
وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا
يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

“Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (QS. Al-Qashash: 77)⁴¹

Dari beberapa definisi pakar di atas dapat diketahui bahwa mutu adalah pengembangan program dan layanan untuk memenuhi kebutuhan

³⁸ Mulyadi, *Op. Cit.*, hlm. 78

³⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan*, terj. Ahmad Riyadl dan Fahrurrozi, (Jogjakarta: IRCiSoi, 2006), hlm. 56

⁴⁰ Mulyadi, *Op. Cit.*, hlm. 79

⁴¹ Hasbi Ashshiddiqi, dkk, *Op. Cit.*, hlm. 623

pelanggan, kebutuhan pasar sesuai dengan standar mutu, bahkan melebihi harapan.

Di dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1 dijelaskan bahwa Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.⁴² Dan juga disebutkan dalam Pasal 4 menyiratkan bahwa guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.⁴³

Sedangkan Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 1 ayat 5 dan 6 yang dimaksud dengan pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong pelajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain, yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.⁴⁴

Guru bermutu merupakan dambaan bagi customer/pelanggan, banyak cara yang dilakukan oleh perorangan guru dan lembaga untuk meningkatkan mutu guru, seperti melalui peningkatan jenjang akademis, workshop, penataran, peningkatan kinerja, studi banding, dan lain sebagainya. Penambahan pengetahuan dan pengalaman dapat

⁴² Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, hlm. 2 Pada BAB I

⁴³ Ibid., hlm. 5

⁴⁴ Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

mengangkat mutu guru, dalam artian mereka harus mengembangkan kapasitas dirinya selaku guru untuk menjadi panutan, menjadi contoh, tempat bertanya, berdiskusi bagi pelanggannya. Hal yang penting bagi guru bermutu harus mampu mendesain pembelajaran.⁴⁵

Di samping itu, guru yang bermutu akan sangat membantu tercapainya visi dan misi lembaga pendidikan, sekaligus menjadi sebuah indikator keberhasilan mutu pendidikan. Menurut Mukhtar Hadi dan Iskandar bahwa visi dan misi merupakan alat ukur ketercapaian kinerja yang telah diprogramkan oleh lembaga sekolah juga merupakan penetapan arah dan sasaran RENSTRA dalam rangka pengembangan potensi atau sumber daya manusia serta pemberdayaan SDM tersebut dan dengan adanya visi dan misi sekolah tercapai pula pemberdayaan sarana prasarana.⁴⁶

Guru profesional adalah guru yang mengedepankan mutu dan kualitas layanan produknya, layanan guru harus memenuhi standarisasi kebutuhan masyarakat, bangsa, dan pengguna serta memaksimalkan kemampuan peserta didik berdasar potensi dan kecakapan yang dimiliki masing-masing individu.⁴⁷

Lebih lanjut Mohammad Ali mengemukakan bahwa kualitas guru dapat dilihat dari tiga latar, yaitu: 1) pendidikan formal, 2) pemanfaatannya dalam melaksanakan tugas (*deployment*) dan kinerja

⁴⁵ Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*, (Jakarta: GP Press, 2010), hlm. 34-35

⁴⁶ Mukhtar Hadi dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Gaung Persada, 2009), hal. 19

⁴⁷ *Ibid.*, hlm. 28

dalam melaksanakan tugas, dan 3) pengembangan diri karena pengalaman dan pelatihan.⁴⁸

Dengan kata lain bahwa guru yang bermutu adalah guru yang selalu mengedepankan mutu profesionalitasnya dan kualitas layanan produknya sesuai dengan standarisasi kebutuhan masyarakat melalui peningkatan jenjang akademis, workshop, penataran, peningkatan kinerja, studi banding, dan lain sebagainya.

2. Tugas dan Fungsi Guru

Secara khusus tugas dan fungsi tenaga pendidik (guru dan dosen) sesuai dengan Undang-Undang No. 14 tahun 2007, yaitu sebagai agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat. Dalam Pasal 6 disebutkan bahwa: kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional tenaga pendidik dan kependidikan harus memiliki kompetensi yang diisyaratkan baik oleh peraturan pemerintah maupun kebutuhan masyarakat antara

⁴⁸ Muhammad Ali, *Pendidikan untuk Pembangunan Nasional*, (PT Imperial Bhakti Utama, 2009), hlm. 359

lain: (1) pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. (2) pendidik untuk pendidikan formal pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi dihasilkan oleh perguruan tinggi yang terakreditasi.⁴⁹

3. Standar Mutu Guru

a. Standar Kualifikasi Guru

Sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan dalam PP. No. 19 Tahun 2005 tentang standar pendidik dan tenaga kependidikan, ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi oleh guru, meliputi:

- 1) Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1)
- 2) Memiliki latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan
- 3) Memiliki sertifikat profesi guru untuk SMA/MA
- 4) Memiliki empat kompetensi guru meliputi: kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

⁴⁹ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 233

b. Kompetensi Guru

Istilah kompetensi menurut Echols dan Shadily berasal dari *competency* yang berarti kecakapan, kompetensi, dan kewenangan.⁵⁰

Menurut Charles adalah "*competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition*".

Kompetensi adalah perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.⁵¹

Sejalan dengan pendapat Suparno menjelaskan bahwa kata "kompetensi" biasanya diartikan sebagai kecakapan yang memadai untuk melakukan suatu tugas atau memiliki keterampilan dan kecakapan yang diisyaratkan.⁵²

Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau kemampuan dalam menjalankan wewenang, tugas dan tanggung jawabnya.⁵³

Menurut Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan

⁵⁰ John M. Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, (Jakarta: Gramedia, 2005), hlm. 132

⁵¹ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), hlm. 25

⁵² Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*, (Jakarta: Gaung Persada. 2010), hlm. 5

⁵³ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 32

dikuasai oleh guru, dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.⁵⁴

Menurut Abdul Majid, standar kompetensi guru adalah suatu ukuran yang ditetapkan atau dipersyaratkan dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan berperilaku layaknya seorang guru untuk menduduki jabatan fungsional sesuai bidang tugas, kualifikasi, dan jenjang pendidikan.⁵⁵

Menurut suwardi, standar kompetensi guru memiliki tiga komponen yaitu: 1) kompetensi pengelolaan pembelajaran, 2) komponen pengembangan potensi, 3) komponen penguasaan akademik.⁵⁶ Sementara itu, Samana menjelaskan bahwa kompetensi guru adalah kemampuan yang ditampilkan oleh guru dalam melaksanakan kewajibannya dalam memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat.⁵⁷

Dalam Undang-undang Guru dan Dosen No. 14/2005 dan Peraturan Pemerintah No. 10/2005 dinyatakan bahwa kompetensi guru meliputi kepribadian, pedagogik, profesional, dan sosial. Farida Sarimaya menjelaskan keempat jenis kompetensi guru beserta sub-kompetensi dan indikator esensial, sebagai berikut:

⁵⁴ Undang-undang Republik Indonesia nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, (Bandung: Citra Umbara, 2006)

⁵⁵ Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran; Mengembangkan Standar Kompetensi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya: 2008), hlm. 6

⁵⁶ Suwardi, *Manajemen Pembelajaran; Mencipta Guru Kreatif dan Berkompetensi*, (Surabaya: Temprina Media Grafika, 2008), hlm. 8

⁵⁷ Samana, *Profesionalisme Keguruan*, (Jogjakarta: Konisius, 1994), hlm. 18

1) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Secara rinci sub-kompetensi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Sub-kompetensi kepribadian yang mantap dan stabil memiliki indikator esensial: bertindak sesuai dengan norma hukum, bertindak sesuai dengan norma sosial, bangga sebagai guru, dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma.
- 2) Sub-kompetensi kepribadian yang dewasa memiliki indikator esensial; menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru.
- 3) Sub-kompetensi kepribadian yang arif memiliki indikator esensial; menampilkan tindakan yang didasarkan pada pemanfaatan peserta didik, sekolah dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berfikir dan bertindak.
- 4) Sub-kompetensi kepribadian yang berwibawa memiliki indikator esensial; memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani.

- 5) Sub-kompetensi akhlak mulia dan dapat menjadi teladan memiliki indikator esensial; bertindak sesuai dengan norma religius (iman dan taqwa, jujur, dan ikhlas, suka menolong), dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.
- 6) Sub-kompetensi evaluasi diri dan pengembangan diri memiliki indikator esensial; memiliki kemampuan untuk berintrospeksi, dan mampu mengembangkan potensi diri secara optimal.

Secara ringkas kompetensi kepribadian guru dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Mantap
2. Stabil
3. Dewasa
4. Arif dan bijaksana
5. Berwibawa
6. Berakhlak mulia
7. Menjadi teladan bagi peserta didik
8. Mengevaluasi kinerja sendiri, dan
9. Mengembangkan diri secara berkelanjutan.

2) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk

mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Secara rinci setiap sub-kompetensi dapat dijabarkan menjadi indikator esensial sebagai berikut:

- 1) Sub-kompetensi memahami peserta didik secara mendalam memiliki indikator esensial; memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip pengembangan kognitif, memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian, dan mengidentifikasi bekal ajar peserta didik.
- 2) Merancang pembelajaran termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran. Sub-kompetensi ini memiliki indikator esensial: memahami landasan kependidikan, menerapkan teori belajar dan pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai, dan materi ajar, serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih.
- 3) Sub-kompetensi melaksanakan pembelajaran memiliki indikator esensial: menata latar (*setting*) pembelajaran, dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif.
- 4) Sub-kompetensi merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran memiliki indikator esensial: merancang dan melaksanakan evaluasi (*assesment*) proses dan hasil belajar

secara berkesinambungan dengan berbagai metode, menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar (*mastery learning*), dan memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum.

5) Sub-kompetensi mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya, memiliki indikator esensial: memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai kompetensi akademik, dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi non akademik.

Secara ringkas kompetensi pedagogik guru dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan
2. Pemahaman terhadap peserta didik
3. Pengembangan kurikulum atau silabus
4. Perancangan pembelajaran
5. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
6. Evaluasi hasil belajar
7. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai kompetensi yang dimilikinya.

3) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuan. Setiap sub-kompetensi tersebut memiliki indikator esensial sebagai berikut:

- 1) Sub-kompetensi menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi memiliki indikator esensial: memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah, memahami struktur, konsep, dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar, memahami hubungan konsep antar mata pelajaran terkait, dan menerapkan konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.
- 2) Sub-kompetensi menguasai struktur dan metode keilmuan memiliki indikator: menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan/materi bidang studi profesional dalam konteks global.

Secara ringkas kompetensi profesional guru dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Konsep struktur dan metode keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar.
2. Materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah.

3. Hubungan konsep antar mata pelajaran terkait.
4. Penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-sehari, dan
5. Kompetensi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

4) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kompetensi guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Kompetensi ini memiliki sub-kompetensi dengan indikator esensial sebagai berikut:

- 1) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik. Sub-kompetensi ini memiliki indikator esensial: berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik.
- 2) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan.
- 3) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Secara ringkas kompetensi sosial guru dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Berkomunikasi lisan dan tulisan
2. Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional

3. Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan
4. Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.⁵⁸

C. Strategi Pengembangan Mutu Guru

1. Pengembangan Mutu Guru

Pengembangan merupakan upaya untuk memperbaiki kapasitas produktif manusia agar lebih kompetitif dan unggul. Pengembangan sumberdaya manusia atau guru berisi kegiatan-kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan aspek-aspek lainnya.

Pengembangan mutu guru dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dan kecakapan guru dan atas dasar tersebut guru bisa menjadi lebih produktif.⁵⁹ Dalam usaha mengembangkan atau meningkatkan kemampuan pegawai/guru, biasanya dilakukan latihan-latihan tertentu sesuai dengan arah kemampuan yang telah dimiliki atau searah dengan bidang kerja dari masing-masing guru yang bersangkutan.

Dalam konsep Islam, pengembangan pada hakikatnya berlomba-lomba dalam melakukan kebaikan. Hal ini sesuai dengan Firman Allah SWT:

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيَهَا ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۚ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

⁵⁸ Farida Sarimaya, *Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Yrama Widya, 2008), hlm. 17-22

⁵⁹ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hlm. 139

“Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.” (QS. Al-Baqoroh: 148)⁶⁰

Pengembangan aspek fisik meliputi perbaikan dan/atau penyempurnaan sarana dan prasarana yang antara lain difokuskan untuk meningkatkan layanan kesehatan, menjamin keamanan lingkungan, dan memenuhi berbagai kebutuhan fisik lainnya.

Perkembangan aspek psikologis bertujuan untuk memberi kepuasan kepada stakeholders, memberi kenyamanan kerja, membuka jenjang karir, agar setiap pegawai/guru bisa mengaktualisasikan diri secara optimal.

Program pengembangan pada aspek keterampilan bisa dilakukan melalui berbagai cara, antara lain: (1) pendidikan, untuk menambah wawasan dan pengetahuan, (2) latihan, untuk meningkatkan kemampuan teknis dalam melaksanakan pekerjaan, dan (3) mutasi, untuk menambah pengalaman serta membuka peluang jenjang karir.⁶¹

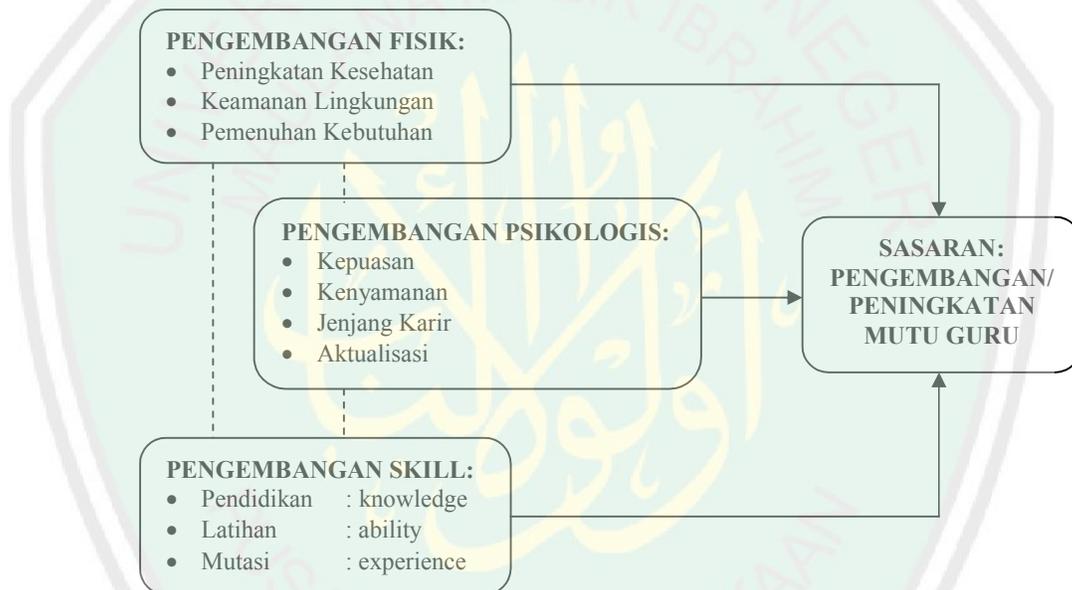
Pengembangan mutu guru mengacu pada pendapat Tutju Yuniarsih dan Suwatno, bahwa asas kebutuhan dan kepuasan sangat penting dalam melaksanakan program perawatan terhadap guru, karena dengan adanya asas ini maka tujuan perawatan keamanan, kesehatan, dan sikap guru yang baik dapat tercapai sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan

⁶⁰ Hasbi Ashshiddiqi, dkk, *Op. Cit.*, hlm. 38

⁶¹ Tjuju Yuniarsih dan Suwatno, *Op. Cit.*, hlm. 84-85.

efisien.⁶² Selain itu, peningkatan kesejahteraan/kompensasi menurut Schuller, bertujuan untuk: a) menarik pelamar yang potensial, b) mempertahankan pekerja yang baik, c) memotivasi pekerja, d) mengelola gaji berdasarkan peraturan legal, e) memfasilitasi tujuan/sasaran organisasi, dan f) memperkuat dan menjelaskan struktur.⁶³

Secara skematik pengembangan sumber daya manusia, dalam hal ini guru dapat digambarkan pada bagan di bawah ini:



Gambar 2.1
Sasaran Pengembangan Sumberdaya Manusia/Guru⁶⁴

Pengembangan mutu guru sangat erat kaitannya dengan pemeliharaan. Sri Minarti juga menyebutkan pemeliharaan ketenagaan pendidikan ialah usaha-usaha untuk menjamin terpenuhinya secara

⁶² Tjuju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm., hlm. 119

⁶³ *Ibid.*, hlm. 128

⁶⁴ *Ibid.*, Diadopsi dari Tjuju Yuniarsih dan Suwatno, hlm. 85

optimal kebutuhan sosial ekonomi maupun sosial psikologis para pegawai pendidikan di sekolah. Berbagai usaha pemenuhan kebutuhan tersebut antara lain gaji, tunjangan kesejahteraan, pemeliharaan kesehatan maupun keselamatan fisik dan mental pegawai, perlakuan adil dan wajar, penghargaan terhadap setiap prestasi, perwujudan semangat kekeluargaan, persaudaraan, dan kerja sama.⁶⁵

Dalam pemeliharaan pegawai/guru seharusnya mengedepankan pemenuhan kebutuhan fisik dengan memberikan kepuasan kepada pegawai dan memberikan penghargaan sesuai dengan kapabilitasnya.

Disebutkan dalam hadits, Rasulullah SAW bersabda:

عن عبد الله بن عمر قال: قال رسول الله: أعطوا الأجير أجره قبل أن يجفّ عرقه

“Dari Abdullah bin Umar berkata, Rasulullah bersabda, “Berikanlah gaji/upah pegawai sebelum kering keringatnya.”⁶⁶

Hadits ini memerintahkan untuk memberi gaji, upah, intensif, atau honorarium kepada pekerja atau pegawai secepat mungkin (sebelum kering keringatnya). Maksudnya, sistem penggajian pegawai seharusnya dilakukan secara langsung tanpa menunggu satu bulan sekali atau satu semester sekali.

Dengan pengertian lain, hadits tersebut berisi pendidikan penghargaan, dan dalam mengelola suatu lembaga, termasuk lembaga pendidikan Islam, penghargaan ini sangat kondusif untuk mewujudkan

⁶⁵ Sri Minarti, *Op. Cit.*, hlm. 141

⁶⁶ Imam Jalaluddin Al-Suyuti, *Al-Jami' Al-Shoghri fi Ahadits Al-Basyir Al-Nadzir* (Beirut: Darul Kutub Al-Ilmiyah, 2008), hlm. 75

kepuasan pegawai yang selanjutnya mampu membangkitkan tanggung jawab dan kedisiplinan.

Sebagai seorang manajer yang profesional hendaknya juga mengedepankan pengembangan aspek keahlian (*skill*) pegawai/guru. Sebagaimana Rasulullah SAW bersabda:

عن أبي هريرة قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: إذا ضيقت الأمانة فانتظر الساعة. قال: كيف إضاعتها يارسول الله؟ قال: إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة

“Dari Abu Hurairah berkata, Rasulullah SAW bersabda: “Apabila suatu amanah disia-siakan, maka tunggulah saat kehancurannya.” Abu Hurairah bertanya: “Bagaimana Meletakkan amanah itu Ya Rasulullah?” Beliau menjawab: “Apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya.”⁶⁷

Hadits ini menarik dicermati karena menghubungkan antara amanah dengan keahlian. Hadits ini ternyata memberikan peringatan yang berspektif manajerial karena amanah berarti menyerahkan suatu perkara kepada seseorang yang profesional.

Selain itu kata-kata *fantadzir as sa’ah* diucapkan dua kali sebagai pertanda betapa pentingnya keahlian atau profesionalisme. Implikasinya, hadits ini mendidik kita agar mengedepankan pertimbangan profesional dalam menentukan pegawai yang diamanahi suatu pekerjaan atau tanggung jawa, terlebih dalam perkara yang menyangkut persoalan orang banyak.

⁶⁷ Imron Fauzi, *Op. Cit.*, hlm. 72

2. Bentuk Strategi Pengembangan Mutu Guru

Upaya-upaya pengembangan guru itu melalui beberapa hal, di antaranya adalah:

(1) Pendidikan dan latihan (*inservice training*), pendidikan dan pelatihan adalah unsur utama dalam proses pengembangan pegawai (guru). Pendidikan disajikan untuk membekali pendidik dalam memperluas kapasitas mereka untuk menerapkannya di masa mendatang, (2) tugas belajar, (3) formasi dalam arti penempatan pada jabatan yang lebih dari semula, (4) pemindahan jabatan, (5) pemindahan lapangan dan pemindahan wilayah (*tour of duty and tour of area*), usaha-usaha lain dalam bentuk seminar, *workshop*, konferensi, rapat dinas dalam berbagai bentuk. Dalam hal ini perlu diperhatikan data mengenai rata-rata ijazah dan usaha promosi guru.⁶⁸

Pendidikan, pelatihan dan pengembangan merupakan proses yang ditempuh guru pada saat menjalani tugas-tugas kedinasan. Dalam pengembangan Pegawai Negeri Sipil (PNS), ada beberapa macam latihan jabatan, yaitu latihan pra-jabatan (*preservice training atau preentry training*) dan latihan dalam jabatan (*inservice training*).

Latihan prajabatan dibedakan menjadi dua, yaitu yang bersifat khusus hanya diikuti oleh Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang ditunjuk oleh pimpinan institusi yang bersangkutan. Sedangkan latihan pra-jabatan yang bersifat umum adalah latihan yang diikuti oleh setiap Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang baru diangkat.

Adapun latihan dalam jabatan terdiri dari latihan jabatan staf yang diberikan kepada para staf pimpinan atau para pembantu pimpinan, latihan jabatan lini yang diberikan pada para pimpinan lini, dan latihan

⁶⁸ Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), hlm. 28

jabatan pimpinan yang diberikan kepada pegawai yang menduduki jabatan kepala dan wakil kepala kantor, biro, dan sebagainya.

Dengan adanya pendidikan dan latihan diharapkan guru lebih meningkatkan kualitas dirinya baik dari aspek pengetahuan, wawasan keilmuan, dan keterampilan. Bukan semata-mata guru menuntut kesejahteraan hanya untuk kepentingan dirinya sendiri, melainkan dituntut untuk mengembangkan profesionalitasnya. Sehingga *image* guru di mata masyarakat itu baik dan guru bisa dijadikan tauladan bagi peserta didik, guru-guru lain atau lembaga-lembaga lain di masa mendatang.

Bentuk strategi pengembangan mutu guru dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu melalui pendidikan dan pelatihan di antaranya adalah:

a. Pengembangan Profesional Selama Pendidikan Prajabatan

Dalam pendidikan prajabatan, calon guru dibekali dengan berbagai pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaannya nanti. Karena tugasnya yang bersifat unik, guru selalu jadi panutan siswanya, dan bahkan bagi masyarakat sekelilingnya. Oleh sebab itu, bagaimana guru bersikap terhadap pekerjaan dan jabatannya selalu menjadi perhatian siswa dan masyarakat.

b. Pengembangan Profesional Selama dalam Jabatan

Pengembangan sikap profesional tidak berhenti apabila calon guru selesai mendapatkan pendidikan prajabatan. Banyak usaha yang dapat

dilakukan dalam rangka peningkatan sikap profesional keguruan dalam masa pengabdianya sebagai guru. Peningkatan ini dapat dilakukan dengan cara formal melalui kegiatan mengikuti penataran, lokakarya, seminar, atau kegiatan ilmiah lainnya. Secara informal yaitu melalui media massa televisi, radio, koran, dan majalah maupun publikasi lainnya. Kegiatan ini selain dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, sekaligus dapat juga meningkatkan sikap profesional keguruan.

Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional (2005) menyebutkan beberapa alternatif Program Pengembangan Profesionalisme Guru, sebagai berikut:⁶⁹

1) Program Peningkatan Kualifikasi Pendidikan Guru

Sesuai dengan peraturan yang berlaku bahwa kualitas pendidikan guru minimal S-1 dari program keguruan, maka masih ada guru yang belum memenuhi ketentuan tersebut. Oleh karena itu, program ini diperuntukkan bagi guru yang belum memiliki kualifikasi pendidikan minimal S-1 untuk mengikuti pendidikan S-1 atau S-2 pendidikan keguruan. Program ini berupa program kelanjutan studi dalam bentuk tugas belajar.

2) Program Penyetaraan dan Sertifikasi

Program ini diperuntukkan bagi guru yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya atau bukan berasal dari

⁶⁹ Udin Syaefudin Saud, *Pengembangan Profesi Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 105

program pendidikan keguruan. Keadaan ini terjadi karena sekolah mengalami keterbatasan atau keahlian guru mata pelajaran tertentu. Sering terjadi kualifikasi pendidikan mereka lebih tinggi dari kualifikasi yang dituntut namun tidak sesuai, misalnya berijazah S-1 tetapi bukan pendidikan. Mereka lebih bisa mengikuti program penyetaraan atau sertifikasi.

3) Program Pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi

Guru yang memenuhi kualifikasi pendidikan saja belum cukup, diperlukan pelatihan guna meningkatkan profesionalismenya. Program pelatihan yang diusulkan adalah pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan guru, yaitu mengacu kepada tuntutan kompetensi. Selama ini pelaksanaan bersifat parsial dari pengembangan materi seringkali tumpang tindih, menghabiskan banyak waktu tenaga dan biaya dan kurang efisien. Tidak jarang dalam satu tahun seorang guru mengikuti tiga jenis pelatihan sehingga mengganggu kegiatan PBM, sebaliknya tidak sedikit guru yang pernah mengikuti pelatihan sekalipun dalam satu tahun. Oleh karenanya, yang diusulkan adalah Pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi (PTBK) yaitu pelatihan yang mengacu pada kompetensi yang akan dicapai dan diperlukan oleh peserta didik, sehingga isi/materi pelatihan yang akan dilatihkan merupakan gabungan/integrasi bidang-bidang ilmu sumber bahan pelatihan yang secara utuh diperlukan untuk mencapai kompetensi. Kompetensi yang diharapkan oleh guru mencakup:

- a. Memiliki pemahaman landasan dan wawasan pendidikan, terutama yang terkait dengan bidang tugasnya.
 - b. Menguasai materi pelajaran, minimal sesuai dengan cakupan materi yang tercantum dalam profil kompetensi.
 - c. Menguasai pengelolaan pembelajaran sesuai karakteristik materi pelajaran.
 - d. Menguasai evaluasi hasil belajar dan pembelajaran sesuai dengan karakteristik mata pelajaran.
 - e. Memiliki wawasan profesi serta kepribadian sebagai guru.⁷⁰
- 4) Program Supervisi Pendidikan

Dalam praktik pembelajaran di kelas masih sering ditemui guru-guru yang ditingkatkan profesionalismenya dalam proses belajar mengajarnya. Sering ada persepsi yang salah satu atau kurang tepat di mana tugas supervisor sering dimaknai sebagai tugas untuk mencari kesalahan atau untuk mengadili guru, padahal tujuannya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses belajar mengajar. Ciri supervisi adalah perubahan ke arah yang lebih baik, memberikan dampak positif dalam proses belajar mengajar yang lebih efektif dan efisien. Di lingkungan sekolah, supervisi mempunyai peranan cukup strategis dalam meningkatkan prestasi kerja guru, yang pada gilirannya akan meningkatkan prestasi sekolah. Dengan demikian kualitas peranan supervisi di lingkungan

⁷⁰ Ibid., hlm. 106

sekolah akan dapat meningkatkan profesionalisme guru yang selanjutnya dapat dapat berdampak positif terhadap prestasi sekolah.

5) Program Pemberdayaan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)

MGMP adalah suatu forum atau wadah kegiatan profesional guru mata pelajaran sejenis di sanggar maupun di masing-masing sekolah yang terdiri dari dua unsur yaitu musyawarah dan guru mata pelajaran, yang mengasuh dan bertanggung jawab dalam mengelola mata pelajaran yang ditetapkan dalam kurikulum.

Dalam MGMP ini guru dituntut untuk bekerja sama antar guru yang lain sehingga implementasi kurikulum berjalan secara optimal. Dengan adanya MGMP diharapkan para guru mampu meningkatkan profesionalismenya dalam pembelajaran yang lebih bermutu dan memberikan dampak positif terhadap peserta didik. Wadah profesi ini sangat diperlukan dalam memberikan kontribusi pada peningkatan keprofesionalan para anggotanya.

6) Simposium Guru

Selain MGMP ada forum lain yang dapat digunakan sebagai wadah untuk saling berbagi pengalaman dalam pemecahan masalah yang terjadi dalam proses pembelajaran yaitu simposium. Melalui forum simposium guru ini diharapkan para guru menyebarluaskan upaya-upaya kreatif dalam pemecahan masalah. Forum ini selain sebagai media untuk *sharing* pengalaman juga berfungsi untuk kompetensi antar guru, dengan menampilkan guru-guru yang

berprestasi dalam berbagai bidang, misalnya dalam penggunaan metode pembelajaran, hasil penelitian tindakan kelas atau penulisan karya ilmiah.

7) Workshop

Workshop dilakukan untuk menghasilkan produk yang bermanfaat bagi pembelajaran, peningkatan kompetensi maupun karirnya.⁷¹ Workshop dapat dilakukan misalnya dalam kegiatan menyusun KTSP, analisis kurikulum, pengembangan silabus, penulisan RPP, dan sebagainya.

8) Membaca dan Menulis Jurnal atau Karya Ilmiah

Membaca dan menulis karya ilmiah merupakan hal yang tidak boleh dihindarkan dari aktifitas seorang guru sebab keduanya mempunyai nilai positif bagi guru dalam menambah kedalaman dan wawasan keilmuan, sekaligus menjadikan guru lebih cerdas, kreatif dan inovatif sesuai dengan bidangnya masing-masing. Adapun manfaatnya bagi guru yaitu dengan menulis jurnal selain sebagai hasil karya individu, juga dapat dikonsumsi sebagai sumber bacaan oleh lembaga pendidikan maupun lembaga-lembaga lain.

Dengan membaca dan memahami isi jurnal atau makalah ilmiah lainnya dalam bidang pendidikan guru dapat mengembangkan profesionalismenya. Selanjutnya dengan meningkatnya seiring dengan bertambahnya pengalaman, guru diharapkan dapat

⁷¹ Sudarwan Danim, *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 33

membangun konsep baru, keterampilan khusus dan alat/media belajar yang dapat memberikan kontribusi dalam melaksanakan tugasnya.

9) Berpartisipasi dalam Pertemuan Ilmiah/Seminar

Kegiatan ini dapat dilakukan oleh masing-masing guru secara mandiri. Yang diperlukan adalah bagaimana memotivasi dirinya sendiri untuk berpartisipasi dalam berbagai pertemuan ilmiah memberikan makna penting untuk menjaga kemuthakiran hal-hal yang berkaitan dengan profesi guru. Tujuan utama kebanyakan konferensi atau pertemuan ilmiah adalah menyajikan berbagai informasi dan inovasi terbaru di dalam suatu bidang tertentu.

Partisipasi guru minimal pada kegiatan konferensi atau pertemuan ilmiah setiap tahun akan memberikan kontribusi yang berharga dalam membangun profesionalisme guru dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Penyampaian makalah utama, kegiatan utama diskusi kelompok kecil, pameran ilmiah, pertemuan informal untuk bertukar pikiran atau ide-ide baru, dan sebagainya saling berintegrasi untuk memberikan kesempatan pada guru untuk tumbuh sebagai seorang profesional.

10) Melakukan Penelitian (khususnya Penelitian Tindakan Kelas)

Penelitian Tindakan Kelas (PTK) yang merupakan studi sistematis yang dilakukan guru melalui kerjasama atau tidak dengan ahli pendidikan dalam rangka merefleksikan dan sekaligus

meningkatkan praktik pembelajaran secara terus menerus juga merupakan strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme guru. Berbagai kajian yang bersifat reflektif oleh guru yang dilakukan untuk meningkatkan kemantapan rasional, memperdalam pemahaman terhadap tindakan yang dilakukan dalam melaksanakan tugasnya, dan memperbaiki kondisi di mana praktik pembelajaran berlangsung akan bermanfaat sebagai inovasi pendidikan.

11) Magang

Magang ini dilakukan oleh guru pemula. Bentuk pelatihan *pre-service* atau *in-service* bagi guru junior untuk secara gradual menjadi guru profesional melalui proses magang di kelas tertentu dengan bimbingan guru bidang studi tertentu. Berbeda dengan pendekatan pelatihan yang konvensional, fokus pelatihan magang ini adalah kombinasi antara materi akademis dengan suatu pengalaman lapangan di bawah supervisi guru yang senior dan berpengalaman (guru yang lebih profesional).

12) Mengikuti Berita Aktual dari Media Pemberitaan

Pemilihan yang hati-hati program radio dan televisi, dan sering membaca surat kabar juga akan meningkatkan pengetahuan guru mengenai pengembangan muthakhir dari proses pendidikan. Berbagai bentuk media tersebut seringkali memuat artikel-artikel atau program-program yang berkaitan dengan berbagai isu atau penemuan terkini mengenai pendidikan yang disampaikan dan

dibahas secara mendalam oleh para ahli pendidikan. Oleh karena itu, penggunaan media pemberitaan secara selektif yang terkait dengan bidang yang ditekuni guru akan dapat membantu proses peningkatan profesionalisme guru.

13) Berpartisipasi Aktif dalam Organisasi Profesi

Ikut serta menjadi anggota organisasi/komunitas profesional juga akan meningkatkan profesionalisme seorang guru. Organisasi/komunitas profesional biasanya akan melayani anggotanya untuk selalu mengembangkan dan memelihara profesionalismenya dengan membangun hubungan yang erat dengan masyarakat (swasta, industri, dan sebagainya). Dalam hal ini yang terpenting adalah guru harus pandai memilih suatu bentuk organisasi profesional yang dapat memberi manfaat utuh bagi dirinya melalui bentuk investasi waktu dan tenaga.

14) Menggalang Kerjasama dengan Teman Sejawat

Kerjasama dengan teman seprofesi sangat menguntungkan bagi pengembangan profesionalisme guru. Banyak hal dapat dipecahkan dan dilakukan berkat kerjasama, seperti: penelitian tindakan kelas, berpartisipasi dalam kegiatan ilmiah, dan kegiatan-kegiatan profesional lainnya.

Pertemuan secara formal maupun informal untuk mendiskusikan berbagai isu atau permasalahan pendidikan termasuk kerjasama dalam berbagai kegiatan lain (misalnya merencanakan, dan

mengevaluasi program-program sekolah) dengan kepala sekolah, orang tua peserta didik (komite sekolah), guru, dan staf lain yang profesional dapat membantu guru dalam memuthakirkan pengetahuannya.

Berpartisipasi dalam berbagai kegiatan tersebut dapat menjaga keaktifan pikiran dan membuka wawasan yang memungkinkan guru untuk terus mendapatkannya. Semakin guru terlibat dalam perolehan informasi, maka guru akan semakin akuntabel, dan semakin guru merasakan akuntabel maka ia semakin termotivasi untuk mengembangkan dirinya. Di samping itu mengunjungi profesional lainnya di luar sekolah merupakan metode yang sangat berharga untuk memperoleh informasi terkini dalam rangka proses pengembangan profesionalisme guru.

D. Evaluasi Peningkatan Mutu Guru

1. Definisi Evaluasi Peningkatan Mutu Guru

Evaluasi/penilaian merupakan bagian penting dari fungsi manajemen dalam untuk memastikan jalannya program yang telah direncanakan. Mengevaluasi artinya menilai semua kegiatan untuk menemukan indikator yang menyebabkan sukses atau gagalnya pencapaian tujuan sehingga dapat dijadikan bahan kajian berikutnya. Dirumuskan solusi alternatif yang dapat memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada dan dapat meningkatkan kualitas keberhasilan pada masa yang akan datang.

Evaluasi tenaga kependidikan (guru) yang dilakukan oleh kepala sekolah hendaknya dilakukan secara objektif dan akurat, yakni difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan kelembagaan. Evaluasi ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga bagi pegawai, disebabkan evaluasi terhadap pegawai berfungsi sebagai umpan balik (*feedback*) dari berbagai hal, seperti kemampuan, keletihan, serta kekurangan untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karier.⁷²

Sistem evaluasi guru akan sangat bermanfaat bagi sekolah dalam beberapa hal, antara lain untuk hal-hal berikut:

- a. Mendorong peningkatan prestasi kerja.
- b. Sebagai pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan.
- c. Untuk kepentingan mutasi pegawai.
- d. Untuk menyusun program pendidikan dan pelatihan.
- e. Membantu para pengawas menentukan rencana kariernya.⁷³

2. Teknik Evaluasi Melalui Supervisi Pendidikan

Evaluasi peningkatan mutu guru tidak terlepas dari supervisi pendidikan. Menurut Wiles dalam Rugaiyah, supervisi adalah bantuan dalam perkembangan dan proses belajar yang baik serta menjelaskan supervisi adalah teknik pelayanan yang tujuan utamanya mempelajari

⁷² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: Rosdakarya, 2004), hlm. 43

⁷³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hlm. 227-228

dan memperbaiki secara bersama-sama faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan.⁷⁴

Berbagai teknik supervisi dapat digunakan oleh supervisor. Menurut Rugaiyah teknik supervisi bisa dilakukan dengan dua teknik yaitu teknik individual dan teknik kelompok.

a. Teknik Individual (Perseorangan)

Teknik individual dalam kegiatan supervisi adalah bantuan yang dilakukan sendiri oleh petugas supervisi, baik yang terjadi di dalam maupun di luar sekolah.

1) Mengadakan Kunjungan Kelas (*Classroom Visitation*)

Kunjungan Kelas atau *classroom visitation* adalah kunjungan yang dilakukan oleh pengawas atau kepala sekolah ke sebuah kelas, baik ketika kegiatan sedang berlangsung untuk melihat atau mengamati guru yang sedang mengajar, ataupun ketika kelas sedang kosong, atau sedang berisi siswa tetapi guru sedang tidak mengajar. Dalam hal ini, kunjungan kelas dimaksudkan untuk melihat dari dekat situasi dan suasana kelas secara keseluruhan.

2) Mengadakan Observasi Kelas (*Classroom Observation*)

Observasi kelas (*classroom observation*) adalah kunjungan yang dilakukan oleh supervisor, baik pengawas/kepala sekolah ke

⁷⁴ Rugaiyah dan Atiek Sismiati, *Op. Cit.*, hlm. 100

sebuah kelas dengan maksud untuk mencermati situasi atau peristiwa yang sedang berlangsung di kelas yang bersangkutan.

3) Mengadakan Wawancara Perseorangan (*Individual Interview*)

Wawancara perseorangan dilakukan apabila supervisor berpendapat bahwa dia menghendaki adanya jawaban dari individu tertentu. Hal ini dapat dilakukan: *pertama*, apabila ada masalah khusus pada individu guru atau staf sekolah lain, yang penyelesaiannya tidak boleh didengar oleh sekolah lain. *Kedua*, apabila supervisor ingin mengecek kebenaran data yang sudah dikumpulkan dari orang lain. Dalam hal ini, wawancara perseorangan adalah teknik yang tepat agar orang yang diwawancara tidak terpengaruh oleh pendapat orang lain.

Tujuan teknik ini adalah memberikan bantuan khusus. Keuntungannya, supervisor dapat berdialog langsung, lebih terarah. Sedangkan kekurangannya, harus ada kesepakatan waktu antara supervisor dan guru yang disupervisi.

b. Teknik Kelompok

Supervisi dengan teknik kelompok dapat dilakukan dengan mengadakan pertemuan/rapat, mengadakan diskusi kelompok, mengadakan penataran dan seminar.

1) Mengadakan Pertemuan/Rapat

Seorang kepala sekolah yang memenuhi fungsinya dengan baik, yaitu fungsi pengarahan (*directing*), pengkoordinasian

(*coordinating*), pengkomunikasian (*communicating*), apabila dia tidak segan-segan menyelenggarakan pertemuan bersama dalam rapat dewan guru dan staf TU secara rutin. Teknik ini memberikan bantuan umum. Adapun keuntungan teknik ini, bantuan diberikan kepada seluruh guru dalam satu kali pertemuan melakukan pertukaran pikiran secara umum, sedangkan hambatannya, agak sulit menentukan dan cukup menyita waktu.

2) Mengadakan Diskusi Kelompok (*Group Discussion*)

Diskusi kelompok ini sangat baik dilakukan sebagai metode untuk mengumpulkan data. Diskusi kelompok dapat juga digunakan untuk mempertemukan pendapat antar pimpinan dalam bentuk pertemuan khusus antar staf pimpinan saja. Diskusi kelompok dapat diselenggarakan dengan mengundang atau mengumpulkan guru-guru bidang studi sejenis atau yang berlainan sesuai dengan keperluan.

Tujuan teknik ini memberikan bantuan untuk memecahkan masalah yang ditemukan dalam tim, memecahkan masalah tentang jenis bantuan yang tepat untuk diberikan. Keuntungannya, guru dapat menemukan secara langsung cara yang dianggap baik dalam kegiatan belajar mengajar untuk ditetapkan dikelasnya masing-masing. Bagi kepala sekolah, dapat menemukan langsung cara memberi bantuan dan

pelayanan yang dianggap baik untuk member bantuan dan pelayanan yang dianggap baik untuk diterapkan di sekolah-sekolah.

3) Mengadakan Penataran-penataran (*In-Service Training*)

Salah satu wadah untuk meningkatkan kemampuan guru dan staf sekolah adalah penataran. Dalam klasifikasi pendidikan, penataran dikategorikan sebagai *in-service training*, sebagai jenis lain dari *pre-service training* yang merupakan pendidikan sebelum yang bersangkutan diangkat menjadi pengawas resmi. Peraturan semacam ini dapat dilakukan di sekolah sendiri dengan mengundang narasumber, tetapi dapat diselenggarakan bersama antar beberapa sekolah, jika diinginkan biaya yang lebih sedikit.

Tujuannya adalah memberikan pengetahuan dan keterampilan bagi guru dalam rangka meningkatkan kompetensi mengajarnya. Keuntungannya dengan penataran guru mendapat sejumlah pengetahuan dan keterampilan dalam waktu yang cukup banyak dan mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru secara menyeluruh. Kelemahannya, guru banyak meninggalkan kelas karena mengikuti penataran. Kelebihannya, guru-guru semakin berkembang pengetahuan dan keterampilannya.

4) Seminar

Sejak diberlakukan kenaikan pangkat dengan jabatan fungsional, banyak guru yang merasa membutuhkan sertifikat yang dapat diakui sebagai angka kredit. Cara yang baik dalam mengikuti acara seminar adalah apabila dilakukan dengan sungguh-sungguh, serius, dan cermat mengikuti presentasi dan acara tanya jawab. Tujuannya adalah memberikan wawasan baru bagi guru-guru dalam rangka mensikapi/merespons kebijakan atau isu-isu yang hangat sedang berkembang. Hambatannya, sulit untuk mendapatkan tenaga ahli yang menjadi narasumber.⁷⁵

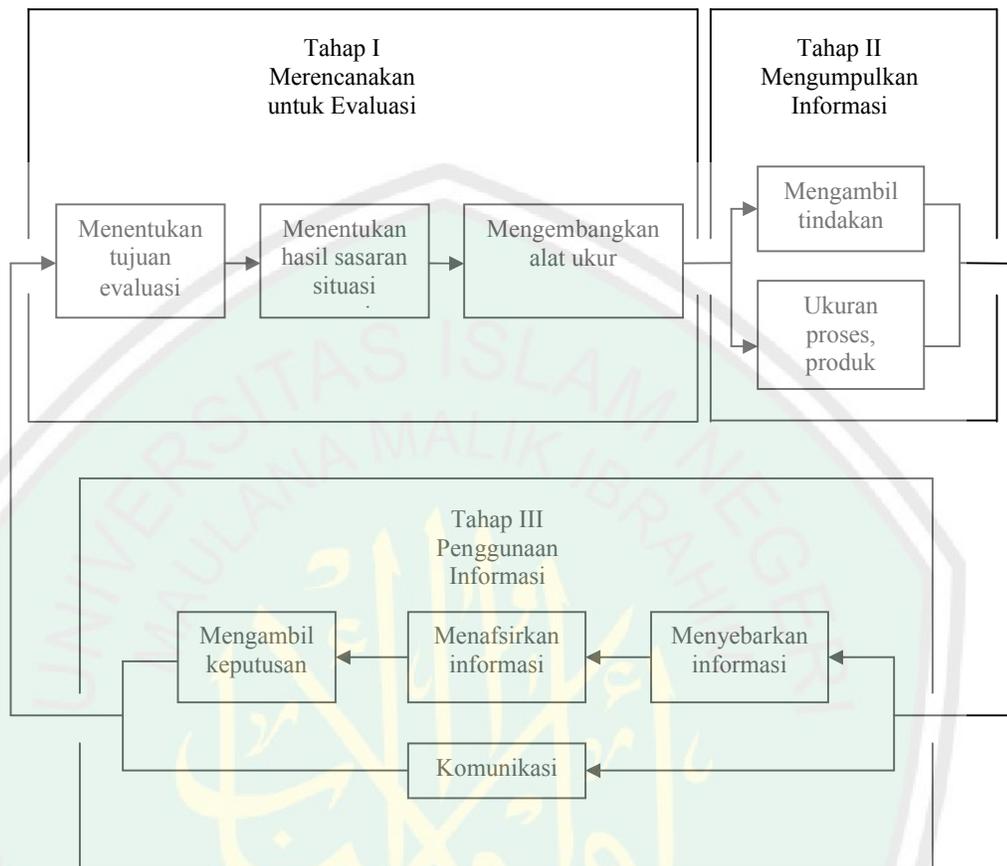
Berdasarkan prosesnya evaluasi meliputi when, why, what, dan how.

1) Waktu evaluasi (*when evaluate*)

Evaluasi guru dimulai sejak awal guru yang bersangkutan melaksanakan tugas mengajar sampai guru yang bersangkutan berhenti mengajar. Ada satu model yang menggambarkan evaluasi guru, yaitu proses evaluasi yang terdiri dari tiga tahap seperti digambarkan oleh Bolton (1974) sebagaimana dikutip oleh Wahjosumidjo terdapat pada Gambar 2.4.⁷⁶

⁷⁵ Rugaiyah dan Atiek Sismiati, *Op. Cit.*, hlm. 101-104

⁷⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT RajaGrafindo, 2011), Cet. 8, hlm. 283



Gambar 2.4
Proses Evaluasi Guru⁷⁷

Ketiga tahap tersebut berurutan dan berputar. Masing-masing tahap adalah dasar untuk tahap berikutnya.

Tahap I:

- a) Merencanakan untuk evaluasi,
- b) Penjabaran situasi yang spesifik,
- c) Menentukan tujuan evaluasi,

⁷⁷ Ibid., hlm. 285

- d) Menetapkan hasil dan sasaran, dan menentukan alat-alat untuk mengukur proses dan proses dan akhirnya hasil.

Tahap II:

- a) Mengumpulkan informasi,
- b) Melakukan tindakan untuk melaksanakan prosedur yang telah direncanakan melalui observasi, monitoring dan pengukuran prosedur dan hasil.

Tahap III:

- a) Menggunakan atau memanfaatkan informasi,
 - b) Komunikasi yang berkaitan dengan analisis dan interpretasi informasi yang diperoleh, maupun membuat keputusan yang berkaitan dengan langkah berikutnya yang perlu diambil.
- 2) Mengapa evaluasi perlu diadakan (*why evaluate*)

Ada beberapa alasan pokok mengapa guru-guru perlu dievaluasi, yaitu untuk:

- a) Menyesuaikan hasil yang diinginkan dan sasaran.
- b) Memodifikasi prosedur.
- c) Menentukan cara-cara yang baru dalam melaksanakan prosedur.
- d) Memperbaiki penampilan individu.
- e) Mendukung informasi demi modifikasi penempatan.
- f) Melindungi individu-individu atau persekolahan.
- g) Memberikan penghargaan yang penampilannya superior.

- h) Memberikan basic/landasan perencanaan karir dan pertumbuhan serta pengembangan.
 - i) Memvalidasi proses seleksi.
 - j) Memberikan fasilitas pribadi.
- 3) Apa yang dievaluasi (*what to evaluate*)

Sasaran apa yang perlu dinilai bagi para guru merupakan persoalan abadi (*a perranial problem*) di dalam penilaian proses mengajar yang efektif.

Pokok-pokok sasaran penilaian (*items*) yang biasanya tercantum dalam instrumen penilaian, meliputi:

- a) Metodologi mengajar (*teaching methodology*)
 - b) Pengelolaan kelas (*classroom management*)
 - c) Pengetahuan isi/kadar muatan (*knowlegde of content*)
 - d) Hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*)
 - e) Tingkat pertumbuhan profesional (*extent of professional growth*).
- 4) Bagaimana evaluasi dilaksanakan (*how to evaluate*)

Mencermati penilaian penampilan dari seorang guru adalah memerlukan waktu. Oleh sebab itu, prosedur yang sistematis untuk melakukan evaluasi harus menghasilkan pelaksanaan evaluasi yang adil dan akurat terhadap masing-masing anggota dewan guru. Telah ada kesepakatan terhadap sasaran yang perlu dinilai terhadap penampilan guru. Bagaimana evaluasi dilaksanakan, ada beberapa cara yaitu:

- a) Penggunaan instrumen dan proses
- b) Dengan skala prioritas dan *checklist*
- c) Metode pernyataan yang bersifat cerita (*a narrative statement*)
- d) *Hallo-effect*

E. Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Guru

Dalam konteks paradigma desentralisasi dan otonomi pendidikan, sekolah mempunyai wewenang yang sangat besar untuk mengatur dan mengelola sekolahnya sendiri. Dengan adanya otonomisasi pendidikan saat ini memberikan kewenangan bagi kepala madrasah untuk mengelola sekolah/madrasah secara mandiri dalam rangka meningkatkan mutu sekolah.

Kepala sekolah merupakan pimpinan tunggal yang mempunyai tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah.⁷⁸ Untuk mengaktualisasikan tujuan tersebut, tentunya menjadi tugas dan tanggung jawab yang berat yang harus diemban oleh kepala madrasah sebagai manajer lembaga pendidikan. Maka dari itu, dibutuhkan kepala madrasah yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai pelanggan pendidikan.

Kepala madrasah sebagai pengelola lembaga pendidikan, khususnya pendidikan Islam, maka dituntut untuk memiliki perencanaan, pengembangan, dan evaluasi. Di samping itu, kepala madrasah juga

⁷⁸ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Op. Cit.*, hlm. 181

dituntut untuk memiliki langkah-langkah strategis dalam meningkatkan/mengembangkan mutu guru. Pengembangan mutu guru sangat diperlukan guna mempertahankan produktifitas lembaga pendidikan. Dengan cara itu, maka lembaga pendidikan akan memiliki daya saing dengan lembaga-lembaga lainnya.

Keberhasilan sekolah/madrasah bukan ditentukan oleh kurikulumnya melainkan guru yang berkualitas dan berkompeten dalam bidangnya masing-masing. Keberhasilan kepala madrasah juga ditentukan dengan mengelola seluruh sumberdaya yang ada di madrasah, termasuk komponen penting di dalamnya adalah pengelolaan sumberdaya manusia/guru secara optimal. Sebagaimana dikemukakan oleh Mulyono, ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam mengelola tenaga kependidikan, di antaranya yaitu:

- a. Mengidentifikasi karakteristik tenaga kependidikan yang efektif.
- b. Merencanakan tenaga kependidikan sekolah (permintaan, persediaan, dan kesenjangan).
- c. Merekrut, menyeleksi, menempatkan, dan mengorientasikan tenaga kependidikan baru.
- d. Mengembangkan profesionalisme tenaga kependidikan.
- e. Memanfaatkan dan memelihara tenaga kependidikan.
- f. Menilai kinerja tenaga kependidikan.
- g. Mengembangkan sistem pengupahan, *reward* dan *punishment* yang mampu menjamin kepastian dan keadilan.

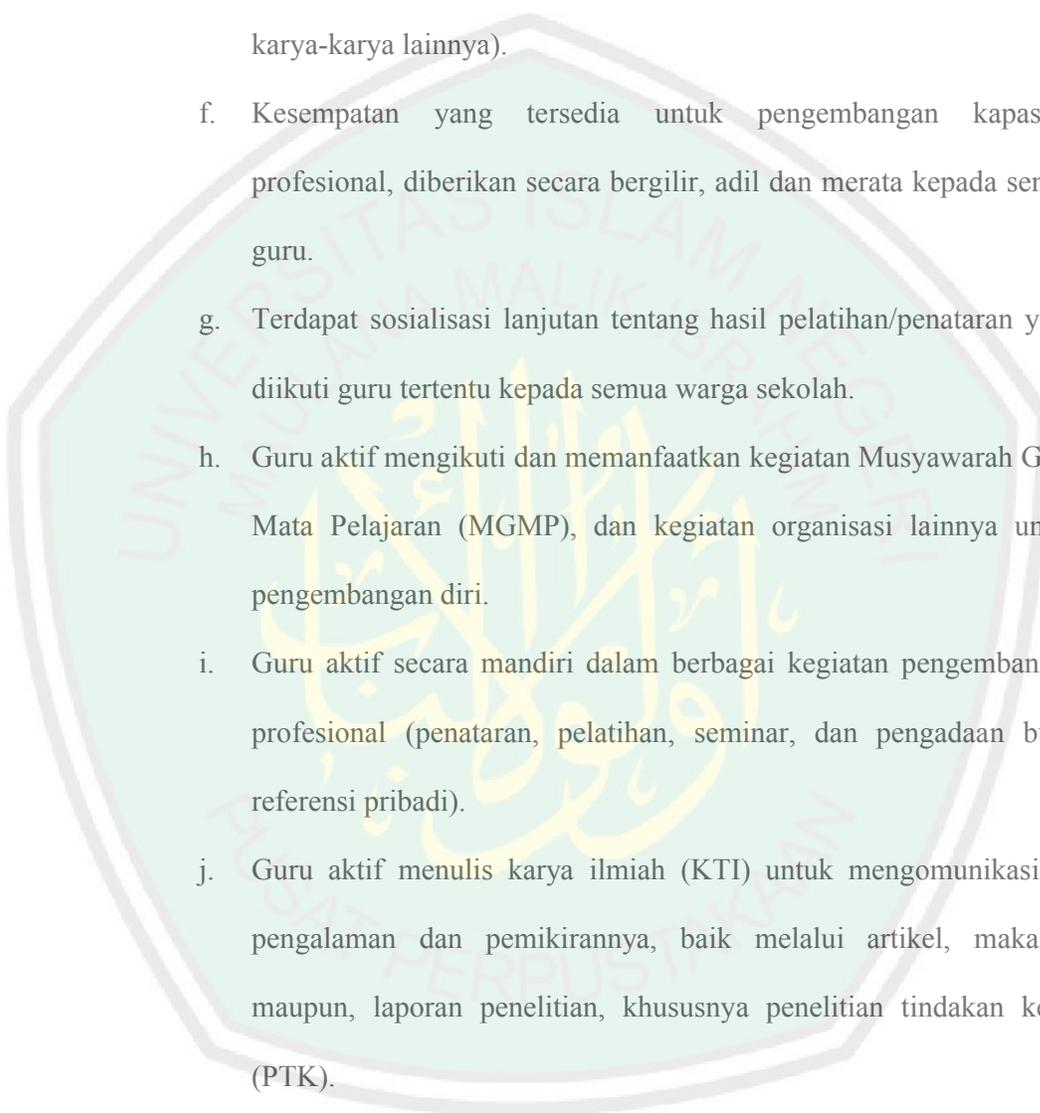
- h. Melaksanakan dan mengembangkan sistem pembinaan karier.
- i. Memotivasi tenaga kependidikan.
- j. Memelihara dokumentasi personal sekolah atau mengelola administrasi personil sekolah.
- k. Mengelola konflik.
- l. Melakukan analisis jabatan dan menyusun uraian jabatan tenaga kependidikan
- m. Memiliki apresiasi, empati, dan simpati terhadap tenaga kependidikan.⁷⁹

Mulyasa⁸⁰ mengemukakan beberapa indikator keberhasilan kepala sekolah dalam mengembangkan/meningkatkan guru sebagai berikut:

- a. Sekolah menciptakan hubungan kerja kesejawatan di antara semua guru dengan seluruh warga sekolah.
- b. Kepala sekolah melakukan supervisi klinis dan kooperatif guna memberikan masukan bagi peningkatan kompetensi guru.
- c. Terdapat program pengembangan profesionalisme guru berbasis sekolah berdasarkan kebutuhan sekolah guna perbaikan layanan, yang ditekankan pada pembentukan keterampilan profesional.
- d. Terdapat asesmen mengenai kekuatan dan kekurangan setiap guru, terutama berkaitan dengan kompetensi dan keterampilan tentang pelaksanaan pembelajaran yang efektif.

⁷⁹ Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 156-157

⁸⁰ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Op. Cit.*, hlm. 68-69

- 
- e. Terdapat *database* mengenai profil guru yang mencakup berbagai aspek yang berhubungan dengan kompetensi profesional (masa kerja, latar pendidikan, pengalaman diklat dan penataran, serta karya-karya lainnya).
 - f. Kesempatan yang tersedia untuk pengembangan kapasitas profesional, diberikan secara bergilir, adil dan merata kepada semua guru.
 - g. Terdapat sosialisasi lanjutan tentang hasil pelatihan/penataran yang diikuti guru tertentu kepada semua warga sekolah.
 - h. Guru aktif mengikuti dan memanfaatkan kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), dan kegiatan organisasi lainnya untuk pengembangan diri.
 - i. Guru aktif secara mandiri dalam berbagai kegiatan pengembangan profesional (penataran, pelatihan, seminar, dan pengadaan buku referensi pribadi).
 - j. Guru aktif menulis karya ilmiah (KTI) untuk mengomunikasikan pengalaman dan pemikirannya, baik melalui artikel, makalah, maupun, laporan penelitian, khususnya penelitian tindakan kelas (PTK).

Beberapa indikator di atas bisa tercapai bilamana kepala madrasah menyadari dan memahami tugas dan tanggung jawabnya, serta merealisasikannya demi kemajuan lembaga yang dikelolanya. Sehubungan dengan itu, bahwa kepala madrasah harus mampu membina

langsung atau memfasilitasi guru agar kompetensi profesionalnya meningkat.

Senada dengan pendapat di atas, Budi Suhardiman mengungkapkan upaya-upaya yang bisa dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan kemampuan profesional/mutu guru yaitu (1) mengadakan kunjungan kelas untuk melihat perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan guru, (2) mengaktifkan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) rumpun di sekolah, (3) diikutsertakan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, (4) diikutsertakan dalam kegiatan MGMP tingkat kabupaten, (5) didorong untuk membuat Penelitian Tindakan Kelas (PTK), (6) menciptakan budaya baca, (7) menciptakan budaya diskusi tentang pembelajaran teman sejawat.⁸¹

Mengingat betapa pentingnya pengembangan mutu guru, kepala madrasah juga harus mampu menjadi evaluator atas jalannya program-program pengembangan mutu guru yang telah dilaksanakan di madrasah. Evaluasi sangat perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat pencapaian program-program yang telah dilaksanakan. Oleh karena itu, evaluasi hendaknya dilakukan secara komprehensif, menggunakan prosedur yang tepat sehingga dapat tercapai tujuan sesuai dengan harapan. Hasil evaluasi ini selanjutnya dapat dijadikan sebagai tolok ukur untuk melakukan perbaikan mutu guru secara berkelanjutan.

⁸¹ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), hlm. 202

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan manajemen yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru studi multi kasus di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar. Berdasarkan pada tujuan tersebut maka penelitian ini akan dilakukan melalui pengamatan yang intensif dalam situasi yang wajar (*natural setting*). Pendekatan seperti ini selanjutnya dikenal dengan pendekatan kualitatif, atau pendekatan naturalistik dalam bidang pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono, bahwa metode penelitian kualitatif digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan *makna* dari pada *generalisasi*.¹

Hal yang senada juga diungkapkan Donal Ary, bahwa penelitian kualitatif memiliki enam ciri yaitu: 1) mempedulikan konteks atau situasi (*concern for context*), 2) berlatar alamiah (*natural setting*), 3) instrumen utama adalah manusia (*human instrument*), 4) data bersifat deskriptif (*descriptive data*), 5) rancangan penelitian muncul bersamaan dengan pengamatan

¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 9

(*emergency design*), dan 6) analisis data dilakukan secara induktif (*inductive analysis*).²

Penelitian ini memfokuskan pada studi multi kasus yang terjadi di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan Yin bahwa fokus penelitian yang berusaha menjawab pertanyaan tentang “bagaimana” seperti ini lebih bersifat eksplanatori dan mengarah ke penggunaan strategi studi kasus.

Untuk itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Studi kasus sendiri dapat diartikan sebagai: *an intensive, holistic description and analysis of a single instance, phenomenon, or social unit*.³ Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pada dasarnya studi kasus merupakan suatu strategi penelitian yang mengkaji secara rinci atas suatu latar atau satu orang subjek atau satu peristiwa tertentu.

Dalam kasus ini peneliti menggunakan rancangan penelitian dengan studi multi kasus, latar atau tempat penyimpanan data. Subjek penelitian ini lebih dari satu, sesuai dengan pendapat Bodgan⁴, maka peneliti menggunakan jenis studi multi kasus. Dalam penelitian ini menggunakan studi multi kasus untuk mendeskripsikan dan menganalisis manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar.

² Donal Ary, *An Invitation to Research in Social Education*, (Beverly Hills: Sage Publications, 2002), hlm. 424-425

³ Yesim Ozbarlas, *Prespectives on Multicultural Education: Case Studies Of A German And An American Female Minority Teacher, A Dissertation, not Published* (Atlanta: the College of Education in Georgia State University, 2008), hlm. 60

⁴ R.C. Bogdan et.al., *Qualitative Research For Education: An Introduction To Theory and Methods*, (Boston: Allyn And Bacon, Inc, 1998), hlm. 62

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini menggunakan studi multi kasus dengan dua lokasi penelitian dengan sasaran penelitian yang berkaitan dengan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru. Adapun lokasi penelitian ini adalah sebagai berikut:

Lokasi pertama dalam penelitian ini adalah MAN Kota Blitar yang beralamatkan di Jalan Jati 78 Blitar Kelurahan Jati Turi Kecamatan Sukorejo Provinsi Jawa Timur Kota Blitar dengan Kode Pos 66121, Telepon 0342-801041. Situs sekolah www.mankotablitar.com

Lokasi kedua bertempat di MA Ma'arif NU Blitar yang beralamatkan di Jalan Ciliwung 52 Kecamatan Kepanjen Kidul Kota Blitar.

Ada beberapa alasan penulis melakukan penelitian pada dua lokasi tersebut:

1. Penulis ingin menghubungkan manajemen kepala madrasah dengan peningkatan mutu guru yang dirasa kedua komponen tersebut sangat penting bagi kemajuan madrasah.
2. Di Blitar, penulis belum pernah menemukan hasil penelitian dengan menggabungkan dua hal itu.
3. Kedua lembaga tersebut merupakan madrasah yang banyak diminati masyarakat karena lokasinya sangat strategis di wilayah perkotaan.
4. Berdasarkan hasil wawancara bahwa kedua lembaga tersebut setiap tahunnya selalu mengadakan proses manajerial dalam meningkatkan

mutu guru, baik melalui seminar, workshop, penataran, pelatihan, dan sebagainya.

5. Penulis ingin membandingkan antara mutu guru ditinjau dari lembaga pendidikan Islam yang *notabane*-nya negeri dengan lembaga swasta.

C. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan pengumpul data utama. Dalam hal ini, sebagaimana dinyatakan oleh Lexy Moleong, kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Ia sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya. Pengertian instrumen atau alat penelitian di sini tepat karena ia menjadi segalanya dari keseluruhan proses penelitian.⁵

Berdasarkan pada pandangan di atas, maka pada dasarnya kehadiran peneliti, disamping sebagai instrumen juga menjadi faktor penting dalam seluruh kegiatan penelitian ini. Karena kedalaman dan ketajaman dalam menganalisis data tergantung pada peneliti.

D. Data dan Sumber Data

Data adalah keterangan atau bahan nyata yang dapat dijadikan dasar kajian (analisis atau kesimpulan).⁶ Data tersebut dibedakan menjadi dua yaitu data primer dan data skunder.

Data primer adalah data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertamanya.⁷ Dalam penelitian ini, data primer yang diperoleh

⁵Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1989), hlm.121

⁶ Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, *Pedoman Penulisan Tesis dan Desertasi*, (Malang: SPS UIN MALIKI Malang, 2013), hlm. 11

peneliti adalah: hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, Waka Kurikulum, dan beberapa guru pengajar bidang studi di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar.

Data sekunder adalah data yang biasanya telah tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen, misalnya data mengenai keadaan demografis suatu daerah, data mengenai produktivitas suatu lembaga, data mengenai persediaan pangan di suatu daerah, dan sebagainya.⁸ Sedangkan data sekunder yang diperoleh penulis adalah data yang diperoleh langsung dari pihak-pihak yang berkaitan berupa data-data yang ada di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar, meliputi profil madrasah, keadaan para guru, peningkatan mutu guru, dan berbagai data yang relevan dengan fokus penelitian ini.

Menurut Suharsimi Arikunto, sumber data adalah subjek di mana data diperoleh.⁹ Data diperoleh dari orang maupun bukan orang. Sedangkan menurut Lofland, yang dikutip oleh Moleong, sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata atau tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.¹⁰ Mengingat jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, maka dari itu perlu disebutkan identitas informan, identitas situs sosial untuk data yang diperoleh melalui

⁷Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada,1998), hlm. 84

⁸Ibid., hlm.85

⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), hlm. 102

¹⁰Lexy Moleong, *Op.Cit.*, hlm. 112

pengamatan, dan identitas dokumen untuk data yang diperoleh melalui pedoman dokumentasi.¹¹

Sumber data penelitian ini lebih menitikberatkan pada pelaku manajemen yaitu kepala madrasah, para wakil kepala, beberapa guru pengajar bidang studi di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar. Kelengkapan data tersebut akan diperoleh melalui berbagai pihak yang terlibat dalam peningkatan mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan tiga macam teknik pengumpulan data, yaitu:

1. Metode Observasi (Pengamatan)

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala atau fenomena yang diselidiki.¹² Sedangkan Suharsimi Arikunto mengemukakan bahwa observasi atau disebut juga dengan pengamatan meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan segala indra.¹³

Berdasarkan definisi di atas maka yang dimaksud metode observasi adalah suatu cara pengumpulan data melalui pengamatan panca-indra yang kemudian diadakan pencatatan-pencatatan. Penulis menggunakan metode ini untuk mengamati secara langsung di lapangan, terutama data tentang:

¹¹ Wahidmurni, dkk, *Op.Cit.*, hlm.11

¹²Marzuki, *Metode Riset*, (Yogyakarta: Penerbit Fakultas Ekonomi UI, 2000), hlm. 58.

¹³Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), hlm. 158

- a. Letak geografis dan keadaan fisik di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar.
- b. Keadaan guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar.
- c. Berbagai bentuk kegiatan yang berkaitan dengan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru.

2. Metode *Indepth Interview* (Wawancara Mendalam)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.¹⁴ Wawancara mendalam merupakan suatu pengumpulan data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan dengan maksud mendapatkan gambaran lengkap tentang topik yang diteliti.¹⁵

Oleh karena itu maka di dalam pelaksanaan wawancara mendalam, pertanyaan-pertanyaan yang akan dikemukakan kepada responden tidak dapat dirumuskan secara pasti sebelumnya, melainkan pertanyaan-pertanyaan tersebut akan banyak bergantung dari *kemampuan* dan *pengalaman* peneliti untuk mengembangkan pertanyaan-pertanyaan lanjutan sesuai dengan jawaban responden.

Dengan kata lain, di dalam wawancara mendalam berlangsung suatu diskusi *terarah* diantara peneliti dan responden menyangkut

¹⁴Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), hlm. 135

¹⁵Burhan Bungin, *Metode Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007), hlm. 157

masalah yang diteliti. Metode *interview* ini digunakan peneliti dengan tujuan untuk memperoleh data secara lengkap yang berkaitan dengan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar.

Adapun sumber informasi (informan) dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah, Waka Kurikulum, dan beberapa guru pengajar bidang studi baik di MAN Kota Blitar dan di MA Ma'arif NU Blitar.

3. Metode Dokumentasi

Tidak kalah penting dari metode-metode lain, adalah metode dokumentasi, yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya. Dibandingkan dengan metode lain, maka metode ini tidak begitu sulit, dalam arti apabila ada kekeliruan sumber datanya masih tetap, belum berubah. Dengan metode dokumentasi yang diamati bukan benda hidup tetapi benda mati.¹⁶

Dokumentasi yang digunakan penulis adalah dengan mengambil kumpulan data terkait dengan penelitian ini baik yang ada di MAN Kota Blitar maupun di MA Ma'arif NU Blitar dengan harapan dapat melengkapi data penelitian ini secara komprehensif.

¹⁶ Suharsimi Arikunto, *op. cit.*, hlm. 206

F. Analisis Data

Setelah data terkumpul, dilakukan pemilahan secara selektif disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian. Setelah itu, dilakukan pengolahan dengan proses editing, yaitu dengan meneliti kembali data-data yang di dapat, apakah data tersebut sudah cukup baik dan dapat segera dipersiapkan untuk proses berikutnya.

Secara sistematis dan konsisten bahwa data yang diperoleh, dituangkan dalam suatu rancangan konsep yang kemudian dijadikan dasar utama dalam memberikan analisis. Analisis data menurut Patton yang dikutip oleh Moleong, adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Sedangkan menurut Bogdan dan Taylor, analisa data adalah proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan ide seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan ide itu.¹⁷

Adapun langkah-langkah analisis data sebagaimana dikemukakan oleh Miles dan Huberman terdiri atas *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Langkah-langkah analisis data sebagai berikut:

1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi

¹⁷ Lexy Moleong, *op. cit.*, hlm. 103

akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.¹⁸

Dalam mereduksi data, setiap peneliti akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah pada temuan. Oleh karena itu, jika peneliti dalam melakukan penelitian, menemukan segala sesuatu yang dipandang asing, tidak dikenal, belum memiliki pola, justru itulah yang harus dijadikan perhatian peneliti dalam melakukan reduksi data.

Jika data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti yang telah dikemukakan, makin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu dilakukan analisis data melalui reduksi data.

Reduksi data digunakan peneliti dengan cara mengumpulkan hasil catatan observasi, hasil catatan wawancara secara mendalam, hasil klarifikasi data, dan hasil pencatatan dokumentasi. Selanjutnya setelah data terkumpul maka data dipilah dan dipilih sesuai dengan fokus penelitian ini yaitu standar mutu guru, strategi pengembangan mutu guru, dan pengawasan peningkatan mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar.

¹⁸ Sugiono, *Op. Cit.*, hlm. 338

2. *Data Display (Penyajian Data)*

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles dan Huberman (1984) menyatakan “*the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text*”. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.¹⁹

Dengan menyajikankan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi di lapangan, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami. “*looking at displays help us to understand what is happening and to do some things-further analysis or caution on that understanding*”.

Pada tahap ini bentuk penyajian datanya adalah peneliti menyajikan data dalam bentuk teks secara naratif dan *flowchart*. Lebih lanjut, teks naratif tersebut disusun dalam bentuk bagan yang mendeskripsikan dari interpretasi tentang manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma’arif NU Blitar.

¹⁹ Ibid., hlm. 341

3. *Concluding Drawing/Verification* (Penarikan Kesimpulan)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang ditemukan merupakan kesimpulan yang kredibel.²⁰

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

Dengan demikian, mulai tahap analisis data awal sampai akhir ini harus berjalan secara berurutan atau linier. Sehingga seandainya data yang ditemukan di lapangan yang masih remang-remang sebelumnya akan diketahui lebih jelas mana data penting dan relevan dengan fakta yang ada dan mana data yang harus dikesampingkan.

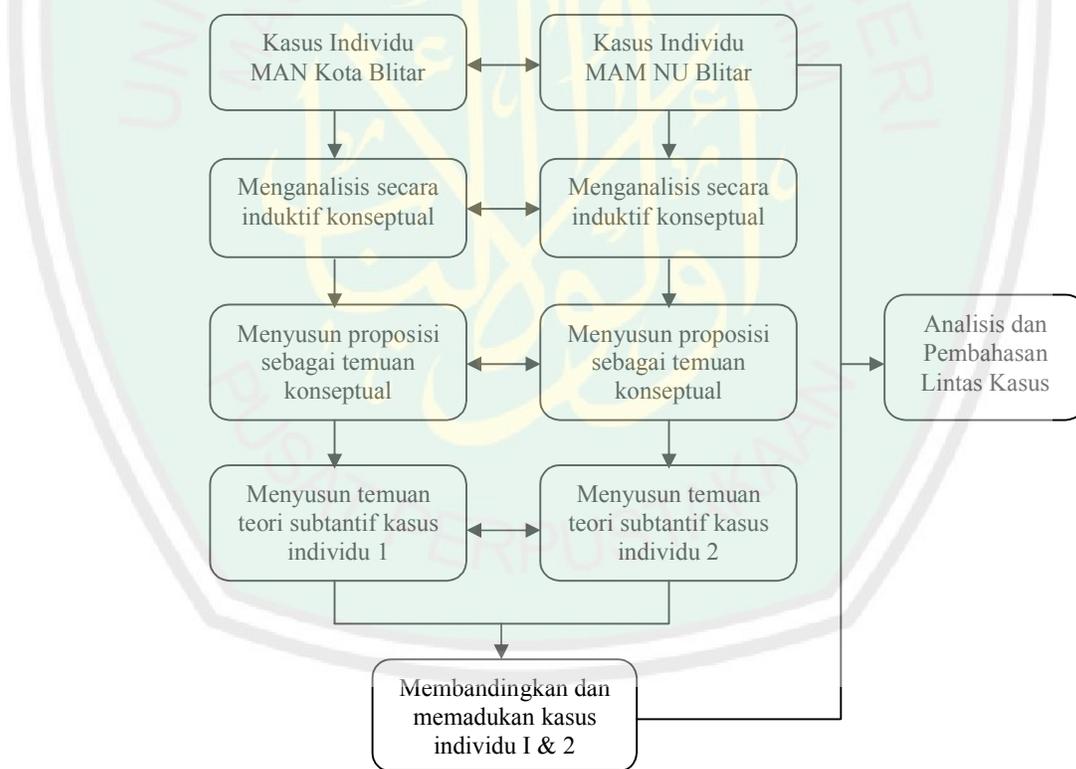
Mengingat penelitian ini menggunakan rancangan studi multi kasus, maka dalam analisis data dapat dilakukan dengan dua tahapan,

²⁰ Ibid., hlm. 345

yaitu: 1) analisis kasus individu (*individual case*), dan 2) analisis data lintas kasus (*cross case analysis*).²¹

1) Analisis Data Kasus Individu (*Individual Case*)

Analisis data kasus individu dilakukan pada masing-masing subjek penelitian yaitu MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar. Dalam hal ini, peneliti melakukan interpretasi terhadap data, sehingga diperoleh makna. Karena itu, analisis dilakukan secara bersamaan dengan proses pengumpulan data, serta setelah data terkumpul. Langkah-langkah analisis data kasus individu dapat digambarkan dalam skema berikut:



Gambar 3.1
Langkah-langkah Analisis Data Kasus Individu²²

²¹ Robert K. Yin, *Case Study Research: Desain and Methods*, terj. oleh M. Djauzi Mudzakir, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2006), hlm. 61

²² *Ibid.*, hlm. 61

Dari langkah-langkah tersebut dapat dipahami bahwa setelah peneliti menganalisa temuan-temuan penelitian dari masing-masing kasus individu, kemudian dilanjutkan dengan memadukan kasus tersebut. Dari perpaduan kedua kasus tersebut kemudian dianalisis melalui langkah-langkah analisis data lintas kasus.

2) Analisis Data Lintas Kasus (*Cross Case Analysis*)

Analisis data lintas kasus dimaksudkan sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dari masing-masing kasus, sekaligus sebagai proses memadukannya. Adapun langkah-langkah analisis data lintas kasus dapat digambarkan pada skema dibawah ini:



Gambar 3.2

Langkah-langkah Analisis Data Lintas Kasus²³

²³ Ibid.,

Dari skema di atas dapat dijelaskan bahwa langkah-langkah dalam analisis data lintas kasus yang pertama adalah peneliti melakukan perbandingan dan memadukan temuan konseptual dari masing-masing kasus individu, baik di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar yang terkait dengan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru. Dari langkah pertama tersebut kemudian dijadikan acuan untuk menyusun pernyataan konseptual multikasus. Langkah selanjutnya adalah mengevaluasi kesesuaian pernyataan (proporsisi) tersebut dengan fakta-fakta yang dijadikan acuan. Langkah terakhir adalah merekonstruksi ulang pernyataan-pernyataan tersebut dengan fakta dari masing-masing kasus individu. Keempat langkah tersebut dijadikan peneliti sebagai prosedur untuk membandingkan dan menemukan fakta-fakta studi multi kasus sehingga diperoleh hasil temuan penelitian secara tepat dan akurat.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dibuthkan untuk membuktikan bahwa data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya melalui verifikasi data. Moleong menyebutkan ada empat kriteria yaitu kepercayaan (*creadibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).²⁴

²⁴ Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 326

1. Kredibilitas

Kredibilitas data adalah membuktikan kesesuaian antara hasil pengamatan dengan kenyataan yang ada di lapangan. Kriteria derajat kepercayaan (*creadibility*) pemeriksaan datanya dilakukan dengan:

- a. Teknik perpanjangan keikutsertaan, ialah untuk memungkinkan peneliti terbuka terhadap pengaruh ganda, yaitu faktor-faktor kontekstual dan pengaruh bersama pada peneliti dan subjek yang akhirnya mempengaruhi fenomena yang diteliti;
- b. Ketekunan pengamatan, bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci;
- c. Triangulasi, adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya. Faisal mengemukakan bahwa untuk mencapai standar kredibilitas hasil penelitian setidaknya menggunakan triangulasi metode dan triangulasi sumber data.²⁵
- d. Kecukupan refensial, alat untuk menampung dan menyesuaikan dengan kritik tertulis untuk keperluan evaluasi. film atau *video-tape*, misalnya dapat digunakan sebagai alat perekam yang pada saat

²⁵ Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif, Dasar-Dasar dan Aplikasi*, (Malang: Yayasan Asih Asah Asuh, 1990), hlm. 31

senggang dapat dimanfaatkan untuk membandingkan hasil yang diperoleh dengan kritik yang telah terkumpul.

2. Transferabilitas

Transferabilitas berfungsi untuk membangun keteralihan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara "uraian rinci". Dengan teknik ini peneliti akan melaporkan penelitian setelah dan secermat mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan dengan mengacu pada fokus penelitian. Dengan uraian rinci ini terungkap segala sesuatu yang dibutuhkan oleh pembaca agar dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh peneliti.

3. Dependabilitas

Dependabilitas adalah kriteria menilai apakah proses penelitian bermutu atau tidak. Cara untuk menetapkan bahwa proses penelitian dapat dipertahankan adalah dengan audit dependabilitas oleh *auditor independent* guna mengkaji kegiatan yang dilakukan oleh peneliti. Dalam hal ini yang menjadi *auditor independent* adalah Prof. Dr. H. Muhaimin, MA dan H. Aunur Rofiq, M. Ag, Ph. D, selaku pembimbing yang terlibat secara langsung dalam penelitian ini.

4. Konfirmabilitas

Konfirmabilitas adalah kriteria untuk menilai kualitas hasil penelitian dengan perekaman pada pelacakan data dan informasi serta interpretasi yang didukung oleh materi yang ada pada penelusuran atau pelacakan audit (*audit trail*). Untuk memenuhi penelusuran atau

pelacakan audit ini, peneliti menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan seperti data bahan mentah berupa catatan lapangan dan transkrip wawancara; hasil perekaman berupa dokumen atau foto; hasil analisis data berupa rangkuman hipotesis kerja, dan konsep; dan catatan tentang proses penyelenggaraan berupa metodologi, strategik, dan usaha keabsahan. Untuk menilai kualitas hasil penelitian ini dilakukan oleh Prof. Dr. H. Muhaimin, MA dan H. Aunur Rofiq, M. Ag, Ph. D.

H. Tahap-tahap Penelitian

Penelitian ini menggunakan tiga tahap penelitian sebagaimana yang diungkapkan Moleong yaitu: tahap pra lapangan, tahap pekerjaan lapangan, dan tahap analisis data.²⁶

1. Tahap pra lapangan atau persiapan terdiri dari peninjauan lapangan, mengurus surat izin penelitian, penyusunan proposal, seminar proposal, dan revisi proposal.
2. Tahap kegiatan lapangan atau pelaksanaan. Pada tahap ini peneliti memahami fenomena yang terjadi di lapangan untuk direkam sebagai data penelitian, terlibat langsung dalam penelitian karena penelitian ini adalah penelitian kualitatif sehingga peneliti sebagai pengumpul data langsung. Pengumpulan data yang dilakukan peneliti terkait dengan fokus penelitian yaitu standar mutu guru, strategi pengembangan mutu guru, dan evaluasi peningkatan mutu guru.

²⁶ Lexy Moleong, *Op. Cit.*, hlm. 127

3. Teknik analisis data. Pada tahapan ini, peneliti membutuhkan ketekunan observasi dan wawancara untuk mendapatkan data tentang berbagai hal yang dibutuhkan dalam penelitian; pengecekan keabsahan data menggunakan triangulasi sumber data, triangulasi teori, dan triangulasi metode yang digunakan untuk memperoleh data sebagai data yang benar-benar valid, akuntabel sebagai dasar dan bahan untuk pemberian makna atau penafsiran data yang merupakan proses penentuan dalam memahami penelitian yang sedang diteliti, agar penelitian ini bersifat komunikatif dan dapat dipertanggungjawabkan, maka perlu dikonsultasikan kepada dosen pembimbing untuk memperoleh masukan demi kesempurnaan penulisan laporan penelitian.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Studi Kasus Individu 1 di MAN Kota Blitar

a. Standar Mutu Guru di MAN Kota Blitar

Secara umum guru mempunyai peranan yang sangat strategis dalam mewujudkan visi dan misi madrasah. Untuk mencapai visi dan misi maka dibutuhkan guru yang mampu mengembangkan potensi anak didik dan mampu menciptakan suasana belajar di madrasah lebih kondusif. Hal ini menjadi tugas dan tanggung jawab kepala madrasah untuk meningkatkan potensi yang dimiliki oleh seorang guru. Yang dimaksud di sini tentunya guru yang bermutu dan kompeten dalam bidangnya. MAN Kota Blitar merupakan lembaga yang berupaya dalam meningkatkan mutu guru secara kontinyu. Untuk itu kepala madrasah, bapak Khusnul Khuluk mengemukakan program peningkatan mutu guru:

“Di sini ada empat konsep yang dikedepankan dalam peningkatan empat kompetensi guru. Secara umum konsepnya tentang kemampuan secara eksternal dan internal. Untuk internalnya dari guru yaitu terkait dengan kemampuan pedagogik, kemampuan dalam penguasaan materi dan sebagainya. Kemudian yang kita kedepankan di MAN Kota Blitar itu untuk ketercapaian panca prestasi. Dan dijabarkan dalam bentuk kegiatan sehari-hari, bentuk cerminan dari visi dan misi madrasah.”¹
(WW/KS.I/SMG/14.00/21 Oktober 2013)

¹ Data wawancara dengan Kepala MAN Kota Blitar pada tanggal 21 Oktober 2013

MAN Kota Blitar sebagai lembaga pendidikan mengemban amanat untuk mencapai dan mendukung Visi dan Misi Pendidikan Nasional. Oleh karena itu MAN Kota Blitar perlu memiliki Visi dan Misi Madrasah yang dapat dijadikan arah kebijakan dalam mencapai tujuan pendidikan yang dicita-citakan. Berikut ini dikemukakan Visi, Misi dan Tujuan Pendidikan MAN KOTA BLITAR:

Visi:

”Terwujudnya MAN Kota Blitar yang Unggul dalam IPTEK Kental dengan IMTAQ yang Kamilin dan Populis”

Misi:

1. Meningkatkan prestasi akademik lulusan.
2. Membentuk peserta didik yang berakhlak dan berbudi pekerti luhur.
3. Meningkatkan prestasi ekstra kurikuler.
4. Menumbuhkan minat baca.
5. Meningkatkan kemampuan berbahasa inggris.
6. Meningkatkan kemampuan berbahasa arab.
7. Meningkatkan pengamalan ajaran agama Islam.
8. Mengembangkan dakwah Islamiyah.

Setiap Madrasah memiliki tujuan yang tentunya berbeda dari yang lain. Untuk itu tujuan MAN KOTA BLITAR adalah sebagai berikut:

1. Memiliki guru yang berkompeten dalam melaksanakan kurikulum dan sistem penilaian berbasis kompetensi (KSPBK) dan Life Skill.
2. Memiliki silabus yang tersusun berdasarkan kurikulum berbasis kompetensi untuk setiap mata pelajaran yang telah mengintegrasikan Life Skill.
3. Memiliki perangkat penilaian berbasis kompetensi.
4. Mengembangkan model-model pembelajaran inovatif yang menyenangkan bagi guru maupun siswa.
5. Mengembangkan kreatifitas siswa dalam bidang-bidang KIR dan Olimpiade.
6. Meningkatkan Pendalaman Materi dengan Pemberdayaan Laboratorium Fisika, Kimia, Biologi, Bahasa, Komputer.

Dalam upaya mencapai visi dan misi di atas tidak akan terwujud tanpa adanya dorongan dari semua komponen madrasah, terutama guru, dalam hal ini mempunyai peranan penting demi keberhasilan *output*-nya. Untuk itu ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi agar menjadi guru yang bermutu, di antaranya:

- 1) Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1)

Kualifikasi akademik merupakan standar kelayakan yang harus dimiliki oleh guru. Secara keseluruhan guru MAN Kota Blitar

telah memperoleh gelar strata satu (S-1). Sebagaimana yang diungkapkan oleh waka kurikulum, bapak Mansur:

“Alhamdulillah semua guru di sini sudah berkualifikasi pendidikan S-1, dan ada 4 guru yang telah menempuh jenjang pendidikan magister (S-2).”² (WW/KS.I/SMG/08.00/03 Oktober 2013)

Adapun data guru yang telah memenuhi kualifikasi akademik jenjang pendidikan S-1 dan S-2 selengkapnya dapat dilihat pada lampiran data guru MAN Kota Blitar.

- 2) Memiliki latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan.

Di samping kualifikasi akademik, guru juga dituntut untuk mengajar sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan. Mengenai guru yang mengajar sesuai dengan bidangnya masing-masing dapat dilihat pada lampiran data guru MAN Kota Blitar.

- 3) Memiliki sertifikat profesi guru untuk SMA/MA

Setiap guru juga dituntut untuk memiliki sertifikat profesi guru. Bagi guru yang telah menempuh jenjang pendidikan dengan jurusan tarbiyah tentunya telah memiliki sertifikat guru atau Akta IV. Sedangkan bagi guru yang mengajar bidang studi umum diwajibkan untuk mengikuti sertifikasi. Seperti yang dikemukakan oleh bapak Ahmad Bisri, guru ekonomi:

“Saya lulus sertifikasi sejak tahun 2009. Sebelum ada sertifikasi itu saya kerepotan, apalagi guru yang masih GTT. Setelah mengikuti program sertifikasi guru saya bisa lebih termotivasi untuk

² Data wawancara dengan Kepala MAN Kota Blitar pada tanggal 21 Oktober 2013

meningkatkan kemampuan dalam bekerja dan tidak tolah-toleh lagi.”³ (WW/GR.I/SMG/09.00/10 Oktober 2013)

4) Memiliki empat kompetensi guru meliputi: kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi professional, dan kompetensi sosial.

a) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang melekat pada pribadi guru untuk menjadi teladan bagi peserta didik. Kompetensi ini menjadi syarat mutlak yang harus dimiliki guru dan juga diterapkan di MAN Kota Blitar. Hal ini sesuai dengan pernyataan waka kurikulum, bapak Mansur:

“Mengenai kompetensi kepribadian guru di sini sudah tercermin dalam visi dan misi MAN Kota Blitar supaya diterapkan guru dalam kegiatan sehari-hari dengan sebaik-baiknya.”⁴ (WW/WKS.I/SMG/08.00/03 Oktober 2013)

Kompetensi kepribadian ini akan terlaksana dengan maksimal berkat dorongan dan motivasi yang diberikan oleh kepala madrasah. Sesuai dengan ungkapan dari bapak Ahmad Bisri, guru ekonomi:

“Selama ini motivasi yang ditekankan kepada guru yaitu meningkatkan kemampuan personal guru, kedisiplinan, meninggalkan kelas jangan sampai terjadi jam kosong.”⁵ (WW/GR.I/SMG/09.00/10 Oktober 2013)

³ Data wawancara dengan Guru MAN Kota Blitar pada tanggal 10 Oktober 2013

⁴ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MAN Kota Blitar pada tanggal 03 Oktober 2013

⁵ Data wawancara dengan Guru MAN Kota Blitar pada tanggal 10 Oktober 2013

b) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan yang harus dimiliki dan dikuasai guru dalam pembelajaran, mulai dari merancang pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran. Untuk kegiatan belajar mengajar (KBM) di kelas bahwa semua guru MAN Kota Blitar telah mempersiapkan perangkat pembelajaran dan penguasaan materi. Seperti yang diungkapkan oleh bapak Mansur, selaku waka kurikulum:

“Untuk kompetensi pedagogik, sebelum masuk kelas semua guru sudah mempersiapkan materi yang akan diajarkan. Selain itu guru juga mempersiapkan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran sampai pada evaluasi KBM.”⁶ (WW/KS.I/SMG/08.00/03 Oktober 2013)

Hal senada juga diungkapkan oleh bapak Cipto, guru bahasa Arab:

“Sebelum masuk kelas tentunya saya harus mempersiapkan perangkat pembelajaran, mulai dari silabus, RPP, dan juga penguasaan materi pelajaran bahasa Arab.”⁷ (WW/GR.I/SMG/08.45/10 Oktober 2013)

c) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan yang mencakup penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuan.

⁶ Data wawancara dengan Kepala MAN Kota Blitar pada tanggal 21 Oktober 2013

⁷ Data wawancara dengan Guru MAN Kota Blitar pada tanggal 10 Oktober 2013

Berkaitan dengan ini, bapak Mansur, waka kurikulum mengungkapkan:

“Untuk kompetensi profesionalnya, bahwa guru telah menguasai materi pembelajaran di kelas dan secara kontekstual dapat diterapkan pada peserta didik. Di samping itu, guru di sini dapat dikatakan memiliki kompetensi profesional karena mereka sudah 100% lulus sertifikasi guru.”⁸ (WW/KS.I/SMG/08.00/03 Oktober 2013)

d) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial berkaitan dengan bagaimana guru mampu bergaul dan berkomunikasi dengan seluruh civitas akademika madrasah. Di samping itu guru juga mampu bergaul dan berkomunikasi dengan masyarakat sekitarnya dan aktif dalam kegiatan sosial di luar madrasah. Hal ini sesuai dengan ungkapan bapak Mansur, waka kurikulum:

“Untuk kompetensi sosialnya, semua guru di sini mampu berkomunikasi dan bergaul dengan semua warga madrasah, baik antara tenaga pendidik dan kependidikan, peserta didik, maupun terhadap masyarakat.” (WW/KS.I/SMG/08.00/03 Oktober 2013)

Untuk kegiatan sosial-kemasyarakatan lebih lanjut bapak Mansur juga mengungkapkan:

“Kami selalu aktif mengadakan kegiatan sosial, seperti pemberian santunan kepada masyarakat. Dan kemudian jika ada Peringatan Hari Besar Islam (PHBI), kami juga turut mengundang warga masyarakat untuk hadir di madrasah ini.” (WW/WKS.I/SMG/08.00/03 Oktober 2013)

Keempat kompetensi tersebut telah tercapai dan diterapkan oleh guru MAN Kota Blitar dengan efektif dan efisien. Dan ini akan menjadi tantangan kepala madrasah agar

⁸ Data wawancara dengan Kepala MAN Kota Blitar pada tanggal 21 Oktober 2013

meningkatkan secara kontinyu sehingga dapat memenuhi kebutuhan guru di masa depan.

b. Strategi Pengembangan Mutu Guru di MAN Kota Blitar

Pengembangan merupakan tindak lanjut dari program yang telah direncanakan sebelumnya. Pengembangan mutu guru dilakukan untuk memenuhi kebutuhan guru sehingga mampu menjawab tantangan di masa depan. Dalam peningkatan mutu guru MAN Kota Blitar memiliki program-program peningkatan mutu guru disebutkan dalam Rencana Kerja Madrasah (RKM) Tahun Pelajaran 2013/2014-2015/2016, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan jenjang pendidikan guru.
2. Peningkatan guru sertifikasi.
3. Peningkatan kemampuan guru dalam bidang ICT.
4. Penyesuaian kompetensi guru.
5. Pengembangan diri pemberdayaan sumberdaya madrasah dan disiplin waktu.

Dalam mengembangkan mutu guru, kepala MAN Kota Blitar menerapkan beberapa strategi yaitu meliputi pengembangan fisik, pengembangan psikologis, dan pengembangan *skill*.

Ditinjau dari pengembangan fisiknya, kepala madrasah selalu mengupayakan untuk peningkatan layanan kesehatan, keamanan lingkungan, dan pemenuhan kebutuhan guru. Sebagaimana diungkapkan oleh kepala madrasah, bapak Khusnul Khuluk:

”Untuk pengembangan fisiknya, saya selaku pimpinan selalu berupaya untuk meningkatkan gizi makan guru, meningkatkan kesejahteraan (gaji) guru, dan memenuhi kebutuhan lainnya termasuk ruang guru dan fasilitas penunjang guru.”⁹ (WW/KS.I/SPMG/14.00/21 Oktober 2013)

Terkait dengan pengembangan fisik guru, lebih lanjut waka kurikulum, bapak Mansur juga mengungkapkan:

“Untuk peningkatan layanan kesehatan bagi guru, maka di madrasah ini disediakan UKS. Dan di madrasah ini pernah meraih UKS terbaik se-Kota Blitar. Sedangkan untuk menjamin keamanan di lingkungan madrasah, juga disediakan petugas keamanan dan pagar serta pintu gerbang.”¹⁰ (WW/WKS.I/SPMG/08.00/03 Oktober 2013)

Secara psikologis, pengembangan mutu guru difokuskan pada kepuasan dan kenyamanan dalam bekerja. Dalam pengembangan aspek psikologis, kepala madrasah berupaya mendatangkan narasumber guna memberikan motivasi terhadap guru agar lebih giat dalam bekerja dan menjalankan tugasnya sebagai profesi guru. Demikian halnya yang diungkapkan kepala madrasah, bapak Khusnul Khuluk:

“Untuk psikologis yaitu pengembangan mental dengan cara mengundang narasumber, bapak Dr. Agus Maimun dari UIN Maliki Malang juga pernah kami undang dalam rangka memberikan motivasi terhadap guru.”¹¹ (WW/KS.I/SPMG/14.00/21 Oktober 2013)

Lebih lanjut, waka kurikulum bapak Mansur juga menambahkan pernyataan dari kepala madrasah:

”Secara psikologis, setiap hari guru bersama-sama siswa melaksanakan shalat dhuha berjamaah, tadarus Al-Qur’an sebelum jam pelajaran dimulai. Karena dengan cara seperti itu guru bisa lebih tertib dan masuk kelas tepat pada waktunya.”¹² (WW/WKS.I/SPMG/08.00/03 Oktober 2013)

⁹ Data wawancara dengan Kepala MAN Kota Blitar pada tanggal 21 Oktober 2013

¹⁰ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MAN Kota Blitar pada tanggal 03 Oktober 2013

¹¹ Data wawancara dengan Kepala MAN Kota Blitar pada tanggal 21 Oktober 2013

¹² Data wawancara dengan Waka Kurikulum MAN Kota Blitar pada tanggal 03 Oktober 2013

Berdasarkan pernyataan di atas dapat ditarik benang merahnya bahwa dengan adanya pengembangan psikologis, guru lebih termotivasi, lebih tertib, sehingga merasa nyaman dan tenang dalam menjalankan tugasnya sebagai guru.

Adapun pengembangan aspek skill yaitu dengan cara menempuh jenjang pendidikan dan aktif dalam mengikuti pelatihan. Sebagaimana yang diungkapkan kepala madrasah, bapak Khusnul Khuluk:

“Terkait dengan pengembangan skillnya, dapat dilihat dari beberapa guru yang sudah menempuh program studi S-2 dengan menggunakan biaya mandiri. Karena dari KEMENAG sudah mencanangkan lewat kementerian bagi guru yang ingin melanjutkan studi jenjang pendidikan S-2 bisa mengajukan beasiswa.”¹³ (WW/KS.I/SPMG/14.00/21 Oktober 2013)

Dalam pengembangan skill, kegiatan pelatihan juga sangat dibutuhkan dan bermanfaat bagi guru untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, maupun perubahan sikap seorang individu. Strategi yang dilakukan kepala MAN Kota Blitar dalam pengembangan keahlian (*skill*) tertuang dalam program-program berikut ini:

1) Program Peningkatan Kualifikasi Pendidikan Guru

Dalam konteks saat ini kualifikasi menjadi syarat utama yang harus dipenuhi oleh guru. Program peningkatan kualifikasi guru merupakan program kelanjutan studi dalam bentuk tugas belajar dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas guru melalui jenjang

¹³ Data wawancara dengan Kepala MAN Kota Blitar pada tanggal 21 Oktober 2013

akademis S-1 maupun S-2. Dalam hal ini, semua guru MAN Kota Blitar telah memenuhi kualifikasi akademik baik S-1/S-2. Seperti yang diungkapkan oleh waka kurikulum, bapak Mansur:

“Jumlah guru di madrasah ini ada 71 orang. Dan Alhamdulillah semua guru di sini sudah memenuhi kualifikasi akademik S-1, dan ada 4 guru yang sudah menempuh jenjang pendidikan magister S-2.”¹⁴ (WW/KS.I/SPMG/14.00/21 Oktober 2013)

Berikut ini adalah daftar guru MAN Kota Blitar yang telah memenuhi kualifikasi pendidikan S-1 maupun S-2.

Tabel 4.1

Data Guru MAN Kota Blitar Tahun 2013/2014

No	Nama Guru	Jenjang Pendidikan
1	Drs. H. Khusnul Khuluk, M.Pd	S-2
2	Dra. Isna Marwiyah	S-1
3	Drs. Ashari	S-1
4	Dra. Siti Nurhidayah	S-1
5	Drs. H. Much. Makmun, M.Pd.	S-2
6	Drs. Sultoni	S-1
7	Dra. Fathul Munifah	S-1
8	Dra. Muslimatul Aqobah	S-1
9	Drs. Ali Ahmat	S-1
10	Drs. Mustofa	S-1
11	Siti Asrofin, S.Pd.	S-1
12	Dra. Hj Faridatul Hasanah	S-1
13	Dra. Anik Nurkhatimah	S-1
14	Danik Mariyati, S.Pd.	S-1
15	Luffi Sanderiana, S.Pd.	S-1
16	Titisari, S.Pd.	S-1
17	Pujiastuti, S.Pd.	S-1
18	M Nur Rohman, S.Pd.	S-1
19	Kumiatin, S.Pd.	S-1
20	Siti Masruroh, S.Pd.	S-1
21	Andriastuti Justining S., S.Pd.	S-1
22	Soegeng Rupiando, SS.	S-1
23	Bastomi, S.Pd.	S-1
24	Dwi Lestari R, S.Pd.	S-1
25	M. Mansur, S.Pd.	S-1
26	Cipto, S.Ag., M.Pd.	S-2

¹⁴ Data wawancara dengan Kepala MAN Kota Blitar pada tanggal 21 Oktober 2013

27	Rini Satyari, S.Pd.	S-1
28	Dra. Endah Triasih	S-1
29	Mu'allimah, S.Pd.	S-1
30	Dra. Sri Endahworo	S-1
31	Moh. Zainul Fajeri	S-1
32	Achmad Bisri, SE.	S-1
33	M. Jauhar Fathoni, S.Ag.	S-1
34	Nur Badriyah, S.Pd.	S-1
35	Nur Andi Isdarizeed, ST.	S-1
36	Nanang Zainal Arifin, S.Pd.	S-1
37	Unsaroyani, S.Kom.	S-1
38	Usmuni, S.Pd.	S-1
39	Drs. Mukani	S-1
40	Drs. Komari	S-1
41	Istiqomah, S.Pd.	S-1
42	Hj. Yustitik, S.Ag.	S-1
43	Drs. Mudjiono	S-1
44	Sumeidin, S.Pd	S-1
45	Syaikhul Anam, S.Pd.	S-1
46	Dra. Endar Sugesti	S-1
47	Dra. Yuliastuti	S-1
48	Muhadi, BA.	S-1
49	Imroatul Mufidah, S.Pd.	S-1
50	M. Saichu W, S.Ag.	S-1
51	Aniqotuz Zuhroh. S.Ag	S-1
52	Umu Roisyah, S.Ag	S-1
53	Maryadi, S.Pd	S-1
54	Lilik Sri Wahyuni, S.Pd.	S-1
55	Hanik rahmawati, S.Pd.	S-1
56	Endro gunawan, SE.	S-1
57	Abdullah Qomar, S.Ag.	S-1
58	Nurobikah, S.Pd.	S-1
59	Mart Hadi Prasetiya, S.Sos.	S-1
60	Bogi Ariyanto, S.Pd	S-1
61	Endang Sri Zuntari, S.Psi.	S-1
62	Isyrofil Huda, S.Pd.	S-1
63	Fachrizal Achbar, S.Pd.	S-1
64	Desiana Eka Mufida, S.Pd.	S-1
65	Lutfiana Wahyuni, S.Pd, M.Sos.	S-2
66	Enny Nazarrohmah, S.Si.	S-1
67	Ana Hakim Setiawan, ST	S-1
68	Dhydiet Setia Budhy, S.Pd.	S-1
69	Beni Mustajib, S.Pd.	S-1
70	Suyanto, S.Pd.	S-1
71	Saptoni, SE	S-1

Berdasarkan data guru di atas maka dapat diklasifikasikan sesuai dengan jenjang pendidikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2

Data Kualifikasi Guru MAN Kota Blitar

NO	Kualifikasi Guru	Keterangan
1	S-1	67
2	S-2	4
Jumlah		71

Upaya meningkatkan kualifikasi guru tidak hanya ditempuh melalui jenjang pendidikan S-1, bahkan untuk studi lanjut sangat diharapkan adanya guru yang menempuh program magister S-2 melalui biaya mandiri. Sebagaimana yang diungkapkan waka kurikulum, bapak Mansur:

“Untuk guru yang telah menempuh program studi S-2 itu dengan menggunakan biaya mandiri. Mereka itu di antaranya ada yang lulus S-2 dari UNISMA Malang, Universitas Kanjuruhan Malang, dan ada juga dari IAIN Surabaya.¹⁵ (WW/WKS.I/SPMG/08.00/03 Oktober 2013)

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa secara keseluruhan guru di MAN Kota Blitar memiliki kelayakan dan kemandirian dalam menjalankan profesinya.

2) Program Penyetaraan dan Sertifikasi

Program sertifikasi merupakan bagian penting dalam upaya mengembangkan mutu guru. Upaya yang dilakukan oleh kepala MAN Kota Blitar dalam mengembangkan mutu guru adalah

¹⁵ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MAN Kota Blitar pada tanggal 03 Oktober 2013

mengikutsertakan para guru dalam program sertifikasi guru. Dalam hal ini, bapak Khusnul Khuluk mengungkapkan:

“Alhamdulillah, semua guru di sini telah lulus program sertifikasi guru. Dengan harapan program ini dapat membantu para guru untuk meningkatkan profesi guru.”¹⁶ (WW/WKS.I/SPMG/08.00/03 Oktober 2013)

Pernyataan di atas dipertegas oleh salah satu guru MAN Kota Blitar, bapak Ahmad Bisri:

“Saya lulus sertifikasi guru sejak tahun 2009. Sebelum ada sertifikasi itu kita kerepotan, apalagi guru yang masih GTT. Dan setelah ada tambahan tunjangan kita bisa lebih termotivasi untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja dan tidak tolah-toleh lagi.”¹⁷ (WW/GR.I/SPMG/09.00/10 Oktober 2013)

Adapun daftar guru yang lulus program sertifikasi guru adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3

Daftar Guru MAN Kota Blitar yang Lulus Sertifikasi Guru¹⁸

No	Nama Guru
1	Drs. H. Khusnul Khuluk, M.Pd
2	Drs. Ashari
3	Drs. Mustofa
4	Dra. Fathul Munifah
5	Dra. Hj. Faridatul Hasanah
6	Dra. Muslimatul Aqobah
7	Dra. Siti Nurhidayah
8	Siti Asrofin, S.Pd
9	Dra. Anik Nurchatimah
10	Drs. Ali Ahmat
11	Drs. Sultoni
12	Drs. H. Moch. Makmun, M.Pd
13	Andriastuti J.S, S.Pd
14	Achmad Bisri, SE
15	Sugeng Rupiando, S.S
16	M. Nur Rohman, S.Pd

¹⁶ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MAN Kota Blitar pada tanggal 03 Oktober 2013

¹⁷ Data wawancara dengan Guru MAN Kota Blitar pada tanggal 03 Oktober 2013

¹⁸ Dokumen TU MAN Kota Blitar

17	Nur Andi Isdarizeet, ST
18	Nur Badriyah
19	Kumiatin, S.Pd
20	Cipto, S.Ag
21	Siti Masruroh, S.Pd
22	Rini Satyari, S.Pd
23	Usmuni, S.Pd
24	Pujiastuti, S.Pd
25	Umu Roisah, S.Ag
26	Istiqomah, S.Pd
27	Zainul Fajeri, S.Ag
28	Dra. Isna Marwiyah
29	Danik Maryati, S.Pd
30	M. Mansur, S.Pd
31	Bastomi, S.Pd
32	Dwi Lestari Rahayu, S.Pd
33	Lutfi Sanderiana, S.Pd
34	Sri Endahworo
35	Titisari, S.Pd
36	M. Jauhar Fathoni, M.Ag
37	Dra. Endar Sugesti
38	Drs. Komari
39	Dra. Yuliasuti
40	Syaikhul Anam, S.Pd

Semua guru yang lulus program sertifikasi diharapkan dapat meningkatkan kompetensinya, baik kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial sehingga bisa dijadikan contoh bagi guru lainnya.

3) Program Pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi

Upaya pengembangan mutu guru yang dilakukan oleh kepala MAN Kota Blitar adalah menyelenggarakan program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi. Program ini diadakan karena akan sangat membantu para guru untuk mengembangkan kompetensi guru. Dalam hal ini, kepala MAN Kota Blitar mengadakan

pelatihan setiap satu tahun sekali. Berikut pernyataan bapak Khusnul Khuluk:

“Pelatihan ini dilaksanakan setiap satu tahun sekali. Pelatihan itu meliputi pelatihan guru dari segi peningkatan kompetensi guru yaitu pelatihan materi, metodologi pembelajaran, dan sebagainya.”¹⁹ (WW/WKS.I/SPMG/08.00/03 Oktober 2013)

Lebih lanjut bapak Cipto guru bahasa Arab juga mengungkapkan:

“Untuk meningkatkan kompetensi saya sebagai guru, saya pernah mengikuti pelatihan, seperti pelatihan training of trainer (TOT) dan pelatihan mata pelajaran bahasa Arab.”²⁰ (WW/GR.I/SPMG/09.00/10 Oktober 2013)

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dalam mengembangkan mutu guru, kepala MAN Kota Blitar mengikutkan guru dalam program pelatihan dan bahkan menyelenggarakan pelatihan secara mandiri. Dengan adanya program pelatihan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kompetensi guru, baik dalam penguasaan materi pelajaran, penguasaan pengelolaan pembelajaran, maupun penguasaan evaluasi hasil belajar dan pembelajaran.

4) Program Supervisi Pendidikan

Sebagaimana disebutkan di atas bahwa program supervisi pendidikan menjadi bagian penting dalam pengembangan mutu guru. Dalam mengembangkan mutu guru, kepala MAN Kota Blitar

¹⁹ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MAN Kota Blitar pada tanggal 03 Oktober 2013

²⁰ Data wawancara dengan Guru MAN Kota Blitar pada tanggal 10 Oktober 2013

selalu mengadakan supervisi pendidikan yang dilaksanakan dua kali dalam setahun. Berikut pernyataan bapak Khusnul Khuluk.

“Kami mengadakan supervisi dua kali dalam setahun dengan bentuk bimbingan dan kunjungan kelas. Kami mensupervisi semua aspek dalam pembelajaran, seperti persiapan pembelajaran, pembuatan perangkat pembelajaran, model penyajiannya, evaluasinya bagaimana, sampai pada pembuatan laporannya.”²¹ (WW/KS.I/SPMG/14.00/21 Oktober 2013)

Teknik supervisi yang digunakan kepala madrasah melalui teknik perorangan yaitu dengan bimbingan dan kunjungan kelas. Selain itu, teknik supervisi kelompok juga diperlukan untuk membantu para guru menyelesaikan problem-problem pembelajaran. Seperti yang diungkapkan kepala MAN Kota Blitar, bapak Khusnul Khuluk:

“Untuk memecahkan problem-problem pembelajaran biasanya kami lakukan melalui teknik kelompok, melalui rapat rutin guru tiap bulan dan pemberdayaan program MGMP tiap minggu. Karena hal itu manfaatnya sangat besar bagi guru.”²² (WW/KS.I/SPMG/14.00/21 Oktober 2013)

Kepala madrasah sebagai seorang supervisor/evaluator harus objektif dalam melakukan penilaian untuk membantu dan meningkatkan para guru. Sasaran penilaian yang dilakukan oleh kepala MAN Kota Blitar yaitu kehadiran guru, pengelolaan KBM, dan kinerja guru. Aspek tersebut dijadikan acuan penilaian untuk guru secara keseluruhan dengan harapan dapat membantu dan memberikan solusi terbaik bagi guru.

²¹ Data wawancara dengan Kepala MAN Kota Blitar pada tanggal 21 Oktober 2013

²² Data wawancara dengan Kepala MAN Kota Blitar pada tanggal 21 Oktober 2013

5) Program Pemberdayaan MGMP

MGMP merupakan organisasi yang mewadahi para guru dan memberikan solusi alternatif dalam kegiatan belajar mengajar. MAN Kota Blitar dibawah pimpinan Bapak Khusnul Khuluk selaku kepala madrasah selalu mengoptimalkan program MGMP internal maupun MGMP eksternal. MGMP internal dilaksanakan sekali dalam seminggu dan MGMP eksternal dilaksanakan setiap dua bulan sekali. Hal ini sesuai dengan pernyataan bapak Khusnul Khuluk:

“Untuk program MGMP di internal sekolah, kami laksanakan seminggu sekali. Sedangkan untuk MGMP eksternal, kami laksanakan setiap satu bulan sekali, biasanya dilaksanakan secara bergilir.”²³ (WW/KS.I/SPMG/14.00/21 Oktober 2013)

Untuk memberdayakan program MGMP eksternal, MAN Kota Blitar melakukan kerjasama dengan beberapa lembaga lainnya, di antaranya yaitu MGMP tingkat kota yang terdiri dari MAN Kota Blitar, MA Ma’arif NU Blitar, dan MA Bustanul Muta’allimin Blitar; MGMP tingkat kabupaten/kota terdiri dari MAN Kota Blitar, MAN Tlogo Blitar, MAN Wlingi Blitar, dan MAN Kunir Blitar; MGMP tingkat wilayah kediri selatan terdiri dari MAN se-kota Tulungagung dan MAN se-kota Trenggalek. Program MGMP tingkat kota Blitar biasanya diadakan minimal satu bulan sekali. Sedangkan MGMP tingkat kabupaten/kota dan MGMP tingkat wilayah kediri selatan biasanya diadakan tiga kali pertemuan tiap

²³ Data wawancara dengan Kepala MAN Kota Blitar pada tanggal 21 Oktober 2013

semester. Sesuai dengan pernyataan waka kurikulum bapak

Mansur:

”Untuk memberdayakan MGMP eksternal, kami bekerja sama dengan beberapa instansi terkait yang terdiri dari MGMP tingkat kota (MAN Kota Blitar, MA Ma’arif NU Blitar, dan MA Bustanul Muta’allimin Blitar) yang diadakan satu bulan sekali; MGMP tingkat kab/kota (MAN Kota Blitar, MAN Tlogo Blitar, MAN Wlingi Blitar, dan MAN Kunir Blitar) yang diadakan tiga kali pertemuan tiap semester; dan MGMP tingkat wilayah kediri selatan (MAN Kota Blitar, MAN se-kota Tulungagung, dan MAN se-kota Trenggalek) yang diadakan tiga kali pertemuan tiap semester.”²⁴
(WW/WKS.I/SPMG/10.00/18 Juni 2015)

Kerja sama ini dilakukan agar para guru bisa berbagi pengalaman dengan guru lainnya sehingga pengembangan diri secara pribadi lebih meningkat dan secara umum dapat meningkatkan kualitas lembaga pendidikan.

Pemberdayaan MGMP internal dan eksternal sangat penting bagi guru untuk membantu memecahkan permasalahan dalam kegiatan belajar mengajar di kelas. Dalam forum ini, masing-masing guru bisa menyalurkan ide/gagasan, bertukar pikiran (*discussion*) dan berbagi pengalaman (*share of experiences*) terkait dengan problem-problem pembelajaran yang terjadi di kelas. Demikian itu dilakukan secara kontinyu guna memperbaiki dan meningkatkan kualitas guru dalam KBM di masa mendatang.

6) Workshop

Workshop merupakan program in-service training dalam petumbuhan jabatan yang dilakukan guru secara mandiri. Program

²⁴ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MAN Kota Blitar pada tanggal 18 Juni 2015

workshop yang diadakan di MAN Kota Blitar sangat membantu para guru dalam menyiasati kurikulum dan melahirkan produk-produk pembelajaran yang lebih bervariasi dan tidak membosankan anak didiknya. Untuk itu, bapak Khusnul Khuluk selaku pimpinan berperan aktif dalam mengadakan kegiatan workshop di MAN Kota Blitar. Adapun workhsop yang pernah diadakan oleh kepala madrasah sebagaimana dipaparkan dalam pernyataan berikut ini:

“Workshop yang pernah dilaksanakan di sini terkait workshop tentang materi pelajaran, workshop tentang penilaian, workshop *e-learning*, workshop penguasaan materi, workshop IT.”²⁵ (WW/KS.I/SPMG/14.00/21 Oktober 2013)

Bapak Cipto, selaku guru bahasa Arab juga menambahkan:

”Saya secara pribadi pernah mengikuti kegiatan workshop bahasa Arab se-Jawa Timur yang diselenggarakan di Batu terkait dengan pembuatan RPP bahasa Arab”²⁶ (WW/GR.I/SPMG/09.00/10 Oktober 2013)

Kegiatan workshop dilaksanakan dengan cara mendatangkan tutor atau narasumber dari berbagai kampus ternama, seperti UIN Maliki Malang, Universitas Negeri Malang, ITS Surabaya, dan IAIN Sunan Ampel Surabaya. Sebagaimana kepala madrasah. Bapak Khusnul Khuluk mengungkapkan:

“Untuk kegiatan workshop, biasanya kami mendatangkan tutor dari luar madrasah, seperti tutor dari UIN Maliki Malang, Universitas Negeri Malang, ITS Surabaya, dan IAIN Sunan Ampel Surabaya dan Balai Diklat.”²⁷ (WW/KS.I/ESPMG/14.00/21 Oktober 2013)

²⁵ Data wawancara dengan Kepala MAN Kota Blitar pada tanggal 21 Oktober 2013

²⁶ Data wawancara dengan Guru MAN Kota Blitar pada tanggal 10 Oktober 2013

²⁷ Data wawancara dengan Kepala MAN Kota Blitar pada tanggal 21 Oktober 2013

7) Membaca dan Menulis Jurnal atau Karya Ilmiah

Membaca dan menulis karya ilmiah tidak dapat dipisahkan dari tugas dan fungsi pokok guru. Karena dengan kedua hal tersebut secara tidak langsung dapat membentuk pola pikir guru agar lebih kreatif dan inovatif dalam kegiatan belajar mengajar di kelas. Selain itu manfaatnya sangat besar bagi guru untuk menambah wawasan pengetahuan dan keilmuan. Oleh karena itu, kepala MAN Kota Blitar Bapak Khusnul Khuluk selalu memberikan motivasi kepada guru dalam menumbuhkan budaya membaca dan menulis karya ilmiah, seperti jurnal, artikel, dan sebagainya. Beliau mengungkapkan:

“Untuk budaya membaca itu sudah dilaksanakan setiap saat. Sedangkan untuk menulis jurnal maupun karya ilmiah ini masih memulainya.”²⁸ (WW/KS.I/SPMG/14.00/21 Oktober 2013)

Untuk menumbuhkan minat baca guru, MAN Kota Blitar menyediakan fasilitas penunjang, seperti perpustakaan (tersedia buku pelajaran, buku bacaan umum), dan akses internet secara gratis.²⁹ (OB/SPMG/07.30/04 Oktober 2013)

Menggali dan mencari informasi baru melalui kegiatan membaca buku dan mengakses internet dilakukan secara kondisional sesuai dengan kebutuhan guru secara mandiri. Dengan adanya kemajuan teknologi dan informasi yang dapat diperoleh

²⁸ Data wawancara dengan Kepala MAN Kota Blitar pada tanggal 21 Oktober 2013

²⁹ Data observasi pada tanggal 04 Oktober 2013

melalui internet dapat memberikan manfaat tersendiri bagi guru untuk mencari informasi yang *up to date*.

Sedangkan untuk kegiatan menulis guru dapat dituangkan dalam jurnal pendidikan madrasah. Sebagaimana yang diungkapkan oleh waka kurikulum Bapak Mansur juga menambahkan:

“Karya tulis guru itu dituangkan dalam bentuk jurnal pendidikan madrasah. Dan sampai saat ini ada 15 jurnal yang telah diterbitkan terkait dengan permasalahan pendidikan.”³⁰
(WW/WKS.I/SPMG/08.00/03 Oktober 2013)

Dengan adanya kegiatan aktif membaca dan menulis maka diharapkan dapat meningkatkan kapasitas dan kapabilitas sebagai guru agar lebih kreatif dan inovatif serta lebih produktif dalam menghasilkan karya tulis baru.

8) Berpartisipasi dalam Pertemuan Ilmiah/Seminar

Salah satu upaya yang dilakukan oleh kepala MAN Kota Blitar adalah mengikutsertakan guru dalam kegiatan seminar. Kegiatan seminar dilakukan oleh guru secara mandiri sesuai dengan kebutuhannya masing-masing. Kegiatan ini sangat bermanfaat bagi guru untuk menambah wawasan dan pengalaman, serta memperoleh informasi baru yang berkaitan dengan pendidikan, pengajaran, metode-metode baru dalam pembelajaran, serta dapat bermanfaat bagi guru yang sedang menyusun portofolio sebagai

³⁰ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MAN Kota Blitar pada tanggal 03 Oktober 2013

nilai tambah guru dalam sertifikasi guru. Dalam hal ini, bapak Khusnul Khuluk menjelaskan:

“Dalam rangka meningkatkan mutu guru, saya selaku pimpinan selalu menyarankan para guru untuk mengikuti kegiatan seminar. Dan semua guru secara aktif mengikuti seminar dengan pemberitahuan dari kepala madrasah, siapa saja guru yang ingin ikut dalam seminar untuk segera melapor dan mendatakan dirinya.”³¹ (WW/KS.I/SPMG/14.00/21 Oktober 2013)

Dalam kegiatan seminar, MAN Kota Blitar mempunyai program Peningkatan Kompetensi Berkelanjutan (PKB) yang wajib diikuti oleh semua guru. Program PKB meliputi tiga aspek yaitu penulisan karya ilmiah, pembuatan karya inovatif, publikasi ilmiah.

Sebagaimana pernyataan waka kurikulum bapak Mansur:

”Guru mempunyai kewajiban untuk mengikuti program Peningkatan Kompetensi Berkelanjutan (PKB) dengan tiga bentuk, yaitu penulisan karya ilmiah, pembuatan karya inovatif, publikasi ilmiah. Setiap guru wajib membuat minimal satu karya ilmiah dalam setahun. Kemudian karya ilmiah ini harus diseminarkan dan diikuti minimal tiga sekolah yang berbeda yang terdiri dari lima belas anggota. Kegiatan seminar ini diselenggarakan secara mandiri dan dibiayai/difasilitasi oleh madrasah.”³² (WW/WKS.I/SPMG/10.00/18 Juni 2015)

9) Melakukan Penelitian Tindakan Kelas

Penelitian Tindakan Kelas (PTK) merupakan studi sistematis yang dilakukan guru dalam rangka merefleksikan dan meningkatkan praktik pembelajaran secara terus-menerus. Untuk meningkatkan guru yang bermutu dan profesional maka guru dituntut untuk aktif membuat sebuah karya ilmiah Penelitian Tindakan Kelas tiap semester. Hal ini seperti yang dilakukan di

³¹ Data wawancara dengan Kepala MAN Kota Blitar pada tanggal 21 Oktober 2013

³² Data wawancara dengan Waka Kurikulum MAN Kota Blitar pada tanggal 03 Oktober 2013

MAN Kota Blitar, di mana para guru wajib membuat PTK. Kepala madrasah, Bapak Khusnul Khuluk menjelaskan:

“Guru selalu aktif dalam pembuatan PTK. Ini biasanya dilaksanakan setiap semester, guru wajib membuat satu karya tulis Penelitian Tindakan Kelas (PTK).”³³ (WW/KS.I/SPMG/14.00/21 Oktober 2013)

Berbagai macam variasi metode pembelajaran yang diterapkan guru MAN Kota Blitar selama kegiatan belajar mengajar di kelas dapat dituangkan dalam bentuk karya tulis PTK. Kegiatan melakukan penelitian tindakan kelas akan sangat bermanfaat bagi guru dalam meningkatkan kemantapan profesional, memperdalam pemahaman, dan mengasah pola pikirnya.

10) Mengikuti Berita Aktual dari Media Pemberitaan

Dalam upaya meningkatkan mutu guru, kepala MAN Kota Blitar menyarankan kepada para guru agar berpartisipasi aktif dalam mengikuti berita aktual dan media pemberitaan.

Sebagaimana yang diungkapkan bapak Khusnul Khuluk:

“Alhamdulillah guru di sini sudah mengikuti berita aktual dan media pemberitaan, baik melalui media massa, koran, dan televisi.”³⁴ (WW/KS.I/SPMG/14.00/21 Oktober 2013)

Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil pengamatan peneliti bahwa beberapa guru tampak asyik dan *enjoy* membaca koran di ruang piket. Ini menunjukkan bahwa mereka ingin mencari

³³ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MAN Kota Blitar pada tanggal 03 Oktober 2013

³⁴ Data wawancara dengan Kepala MAN Kota Blitar pada tanggal 21 Oktober 2013

informasi terbaru (*up to date*) dan ingin menambah wawasan.³⁵
(OB/SPMG/07.30/04 Oktober 2013)

Kegiatan tersebut sangat membantu guru dalam meningkatkan wawasan dan pengetahuan guru terhadap isu-isu mutakhir yang sedang berkembang, khususnya terkait dengan isu pendidikan. Namun, dalam pemanfaatan media pemberitaan harus dilakukan secara selektif sehingga informasi yang diperoleh benar-benar bermanfaat dan berkualitas.

11) Berpartisipasi Aktif dalam Organisasi Profesi Guru

Organisasi profesi adalah kegiatan yang harus diikuti guru dalam rangka meningkatkan mutu guru. Organisasi profesi ini biasanya dibentuk oleh lembaga pendidikan formal, lembaga pemerintah, maupun lembaga non-pemerintah. Organisasi profesi ini juga diikuti guru MAN Kota Blitar. Dalam hal ini, kepala MAN Kota Blitar, bapak Khusnul Khuluk mengungkapkan:

Semua guru di sini sudah aktif mengikuti organisasi profesi guru. Organisasinya yaitu Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI) dan Persatuan Guru Madrasah Indonesia (PGMI).³⁶
(WW/KS.I/SPMG/14.00/21 Oktober 2013)

Dengan aktif mengikuti organisasi profesi guru diharapkan dapat menjunjung harkat dan martabat guru, menjunjung kesadaran dan citra guru, meningkatkan mutu dan kemampuan profesi guru.

³⁵ Data observasi pada tanggal 04 Oktober 2013

³⁶ Data wawancara dengan Kepala MAN Kota Blitar pada tanggal 21 Oktober 2013

12) Menggalang Kerjasama dengan Teman Sejawat

Kerja sama dengan teman seprofesi sangat bermanfaat bagi pengembangan mutu guru. Banyak hal yang dilakukan dalam menjalin kerja sama dengan teman sejawat guru MAN Kota Blitar sebagaimana yang telah disebutkan di atas. Upaya-upaya yang dilakukan kepala MAN Kota Blitar dalam menggalang kerja sama dengan teman sejawat guru, di antaranya melalui penelitian tindakan kelas, pemberdayaan program MGMP, berpartisipasi aktif dalam kegiatan forum ilmiah (diklat, seminar, workshop), dan kegiatan organisasi lainnya.

Di samping kegiatan tersebut kepala MAN Kota Blitar juga meningkatkan kegiatan rapat-rapat sekolah dengan melibatkan semua pihak, termasuk guru. Sebagaimana yang disebutkan dalam Rencana Kerja Madrasah MAN Kota Blitar, yaitu:

(1) pembinaan/pertemuan rutin Guru dan karyawan setiap bulan, pada tahun 2012/2013 sampai 4 tahun ke depan, (2) pelaksanaan rapat insident dewan guru 4 kali setiap tahun (membahas persiapan UUS, kenaikan dan kelulus an) pada tahun 2012/2013 sampai 4 tahun ke depan, (3) pelaksanaan rapat pleno wali murid 2 kali setahun, pada tahun 2012/2013 sampai 4 tahun ke depan, (4) pelaksanaan rapat pengurus komite dan paguyuban Minimal menjadi 6 kali setahun, pada tahun 2012/2013 sampai 4 tahun ke depan, (5) pelaksanaan rapat pengurus komite dan paguyuban Minimal menjadi 6 kali setahun, pada tahun 2012/2013 sampai 4 tahun ke depan, dan (6) pelaksanaan rapat insident pengurus komite dan paguyuban kelas, pada tahun 2012/2013 sampai 4 tahun ke depan.³⁷

³⁷ Dokumen TU: RKM MAN Kota Blitar Tahun Pelajaran 2012/2013-2015/2016

Kegiatan pertemuan/rapat di atas bertujuan untuk menjalin kerjasama dengan teman sejawat guru, terjalin rasa kebersamaan dan kekeluargaan sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis.

c. Evaluasi Peningkatan Mutu Guru di MAN Kota Blitar

Evaluasi merupakan bagian terpenting dalam proses manajemen. Evaluasi peningkatan mutu guru dilakukan untuk menilai dan mengukur sejauh mana mereka melaksanakan tupoksi sebagai guru. Proses evaluasi tidak terlepas dari supervisi kepala madrasah. Evaluasi peningkatan mutu guru hendaknya direncanakan secara komprehensif setiap akhir semester. Sebagaimana yang diungkapkan kepala madrasah, bapak Khusnul Khuluk:

“Kami mengadakan supervisi dua kali dalam setahun dengan bentuk bimbingan dan kunjungan kelas. Kami mensupervisi semua aspek dalam pembelajaran, seperti persiapan pembelajaran, pembuatan perangkat pembelajaran, model penyajiannya, evaluasinya bagaimana, sampai pada pembuatan laporannya.”³⁸ (WW/KS.I/EPMG/14.00/21 Oktober 2013)

Selain aspek-aspek dalam pembelajaran, kepala MAN Kota Blitar juga mengevaluasi dari segi tingkat kehadiran guru, kinerja guru, tingkat pertumbuhan profesional guru, dan prestasi kerja guru. Dalam hal ini, bapak Khusnul Khuluk menyatakan:

“Untuk menilai kehadiran guru di sini yaitu dengan absen sistem manual dan sistem digital (*finger print*). Karena dengan cara seperti itu akan berjalan efektif, sehingga guru yang tidak hadir, tidak tertib, dan tidak disiplin waktu akan ketahuan dengan cara mengontrol langsung melalui *finger print*.”³⁹ (WW/KS.I/EPMG/14.00/21 Oktober 2013)

³⁸ Data wawancara dengan Kepala MAN Kota Blitar pada tanggal 21 Oktober 2013

³⁹ Data wawancara dengan Kepala MAN Kota Blitar pada tanggal 21 Oktober 2013

Waka kurikulum, bapak Mansur juga menambahkan:

“Untuk evaluasi kinerja dan tingkat professional guru kami menggunakan sistem *reward* dan *punishment* untuk para guru. Mereka yang bekerja keras di sini kami berikan penghargaan (*reward*) dan tambahan jam mengajarnya serta kesejahteraannya. Jika mereka kurang professional maka kami berikan *punishment* dengan cara mengurangi jam mengajarnya.”⁴⁰ (WW/WKS.I/EPMG/08.00/03 Oktober 2013)

Agar evaluasi terhadap guru berjalan objektif, efektif, dan komprehensif maka Kepala MAN Kota Blitar mengevaluasi berdasarkan sistem karir dan prestasi kerja. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dituangkan dalam daftar yang disebut Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Unsur-unsur yang dinilai dalam Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah: a) Kesetiaan; b) Prestasi Kerja; c) Tanggung Jawab; d) Ketaatan; e) Kejujuran; f) Kerjasama; g) Prakarsa; dan h) Kepemimpinan.

2. Studi Kasus Individu 2 di MA Ma’arif NU Blitar

a. Standar Mutu Guru di MA Ma’arif NU Blitar

Guru merupakan komponen penting dalam pendidikan karena output/lulusan yang bermutu sangat ditentukan oleh guru yang bermutu pula. Sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak kepala madrasah, Drs. Zaenuri M. Pd, mengenai peningkatan mutu guru yang dijabarkan dalam KTSP MA Ma’arif NU Blitar:

“Peningkatan mutu guru MA Ma’arif NU Blitar dijabarkan dalam KTSP, dengan melihat ketercapaian *output*-nya. Kalau anak di sini nanti setelah lulus bidang agamanya bagaimana. Misalkan saja untuk diniyah sore, setelah pendidikan formal walaupun kita include. Sore, anak diharapkan bisa hafal Al-Qur’annya minimal juz ‘amma. Kalo nanti untuk diniyahnya bisa baca kitab kuning (pegon). Itu semuanya menjadi

⁴⁰ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MAN Kota Blitar pada tanggal 03 Oktober 2013

target sekaligus jadi pengembaraan pemikiran, *ending*-nya mencapai target seperti itu.”⁴¹ (WW/KS.II/SMG/11.30/30 September 2013)

Hal senada juga diungkapkan oleh bapak Wahid, S. Pd, selaku waka kurikulum, beliau mengatakan tentang mutu guru di MA Ma’arif NU Blitar:

”Di madrasah untuk seluruh guru memang dicanangkan untuk menjalankan tugas keseharian. Guru dituntut untuk ikhlas, sabar, karena sesuai dengan visi dan misi madrasah. Karena anak-anak kami berbeda dengan anak-anak madrasah lain. Mengingat madrasah ini *background*-nya adalah pondok pesantren.”⁴² (WW/WKS.II/SMG/14.00/04 Oktober 2013)

Berdasarkan pernyataan di atas bahwa peningkatan mutu guru telah dijabarkan dalam KTSP MA Ma’arif NU Blitar yang mengacu pada standar nasional pendidikan untuk menjamin pencapaian tujuan pendidikan nasional, khususnya memuat standar pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini tentu juga tidak terlepas dari visi, misi dan tujuan yang dikembangkan oleh MA Ma’arif NU Blitar. Berikut ini adalah penjabaran visi, misi, dan tujuan madrasah:

Visi MA Ma’arif NU Blitar adalah

”Mewujudkan Generasi Muslim Kaffah, Alim dan Handal”

Indikator Visi :

1. Memiliki landasan iman dan taqwa yang kokoh.
2. Memiliki ilmu mendalam dan wawasan yang luas.
3. Mengamalkan ilmu dan pengetahuan untuk mengabdikan kepada Allah SWT dan kemaslahatan umat manusia.

⁴¹ Data wawancara dengan Kepala MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 30 September 2013

⁴² Data wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 04 Oktober 2013

4. Bersikap disiplin
5. Berorientasi masa depan
6. Bertindak dengan kualitas prima.

Misi yang diemban MA Ma'arif NU Blitar adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan lembaga pendidikan menengah bercirikan Islam sistem *Boarding School* dengan memadukan pendidikan formal (Madrasah Aliyah) dan non formal (pondok pesantren).
2. Menginternalisasikan nilai-nilai Keislaman ala *Ahlissunnah wal jamaah* dalam kehidupan sehari-hari, sehingga memiliki *ruhul jihad* (semangat juang) yang tinggi dalam membela Negara dan bangsa, menegakkan garis perjuangan Rasulullah SAW dan para ulama serta bersemangat dalam menjalani kehidupan.
3. Memberikan bekal kemampuan dasar bagi lulusan untuk 'melanjutkan pendidikan' dan 'hidup bermasyarakat' di era yang cepat berubah.
4. Mengembangkan lingkungan madrasah yang mendorong tumbuhnya sikap kompetitif meraih prestasi akademik maupun non akademik dan sikap demokratis.
5. Menyediakan berbagai media dan sarana yang dapat memacu berkembangnya setiap potensi minat bakat anak didik secara maksimal.

Secara lebih spesifik, dengan mengacu pada visi dan misi madrasah, maka tujuan MA Ma'arif NU Blitar sebagai berikut:

1. Membiasakan seluruh siswa sholat berjamaah, sholat rowatib, sholat dhuha dan sholat tahajud.
2. Memperoleh nilai rata-rata NUN : 7,5
3. Mengoptimalkan proses pembelajaran dengan pendekatan, diantaranya CTL, dan Pembelajaran Berbasis Masalah (PBM) serta layanan bimbingan dan konseling,
4. Mengoptimalkan bimbingan baca al-Quran melalui Lembaga Bimbingan Tartil Quran (*Dirasatul Qur'an*)
5. Mengoptimalkan bimbingan dan lingkungan bahasa Arab dan Inggris.
6. Menanamkan kepedulian sosial melalui kehidupan di asrama pondok pesantren, home visit, baksos dan temu siswa
7. Meraih prestasi program unggulan dalam berbagai perlombaan di tingkat Kota Blitar dan Jawa Timur tahun 2011, tingkat nasional pada 2012.
8. Melestarikan nilai-nilai agama Islam *Ahlusunnah Wal Jamaah* dan tradisi budaya daerah melalui MULOK bahasa daerah dan Ke-NU-an.
9. Menjadikan 85% siswa mampu mengakses berbagai informasi yang positif melalui internet.
10. Memberikan bekal keterampilan vocational sebagai bekal hidup mandiri.

11. Menciptakan dan menyelenggarakan proses pendidikan yang berorientasi pada target pencapaian efektivitas proses pembelajaran berdasarkan berdasarkan konsep MPMBS.

12. Mengembangkan dan meningkatkan adanya partisipasi seluruh warga sekolah dan masyarakat serta instansi lain dengan dilandasi sikap tanggung jawab, dan dedikasi yang tinggi.

13. Menciptakan budaya tertib di sekolah dan di masyarakat dan penuh tanggung jawab.

14. Menerapkan setiap aspek ajaran Islam baik kegiatan keagamaan maupun sosial di sekolah dan di masyarakat.

Dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan MA Ma'arif NU Blitar, maka kepala madrasah harus mengoptimalkan seluruh civitas akademika madrasah, terutama tenaga pendidik/guru agar menjadi guru yang bermutu. Untuk menjadi guru yang bermutu maka ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi. Sebagaimana yang diterapkan di MA Ma'arif NU Blitar dalam mewujudkan guru yang bermutu ada beberapa syarat yang harus dipenuhi:

1) Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1)

Sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak Wahid selaku waka kurikulum, beliau mengungkapkan bahwa mayoritas guru sudah memenuhi kualifikasi S-1.

“Kalo kualifikasi ini masih proses artinya ada yang sudah dan ada yang belum. Yang belum rata-rata mereka yang masih baru. Karena tahun ajaran baru ini kita memasukkan guru baru lagi kurang lebih ada empat orang. Ada yang masih studi yaitu ada dua yang lain sudah. Mayoritas sudah S-1, S-2 juga sudah ada sekitar 5 orang.⁴³ (WW/WKS.II/SMG/14.00/04 Oktober 2013)”

Adapun mengenai data guru yang memiliki kualifikasi S-1 maupun S-2 secara lengkap dapat dilihat pada lampiran data guru MA Ma’arif NU Blitar.

2) Memiliki latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan. Sebagaimana yang telah disebutkan di atas bahwa mayoritas guru di MA Ma’arif NU Blitar telah menempuh jenjang pendidikan tinggi yaitu mereka sudah memiliki kualifikasi S-1 sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan. Mengenai data guru yang mengajar sesuai bidang studi masing-masing dapat dilihat pada lampiran data guru MA Ma’arif NU Blitar.

3) Memiliki sertifikat profesi guru

Untuk menjadi guru yang bermutu tentunya harus dibutuhkan adanya sertifikat profesi guru. Hal ini digunakan untuk menunjukkan bahwa seorang guru harus benar-benar memiliki kemampuan/keahlian sesuai dengan bidangnya masing-masing. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Purnomo Shiddiq, selaku guru Al-Qur’an Hadits, beliau mengatakan:

⁴³ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 04 Oktober 2013

“Saya sudah sertifikasi sejak tahun 2009. Ini hasilnya sudah terlihat. Barangkali ini kedisiplinan saya dalam mengajar. Sejak awal tahun 2009, saya mulai merasa dengan sertifikasi itu menjadi kewajiban saya untuk terus meningkatkan, yang saya tingkatkan dari segi kedisiplinan. Setelah berada di sini saya selalu on time. Saya mengusahakan sebelum lima menit jam pelajaran masuk saya sudah berada di kelas. Ini merupakan bentuk rasa syukur bukan karena apa-apa.”⁴⁴ (WW/GR.II/SMG/10.30/08 Oktober 2013)

Hal yang senada juga diungkapkan oleh Ibu Rini Astuti, sebagai guru bahasa Inggris:

“Dan bisa dikatakan guru yang bermutu, karena saya sudah masuk kategori guru tersertifikasi tahun 2009. Walaupun hanya dengan portofolio dan tanpa diklat PLPG.”⁴⁵ (WW/GR.II/SMG/10.15/08 Oktober 2013)

Dengan demikian maka diharapkan guru yang sudah lulus sertifikasi bisa lebih mematangkan dan memantapkan keprofesionalitasnya baik dalam mengajar maupun dalam bersikap. Dan ini perlu ditingkatkan secara kontinyu agar guru bisa dijadikan suri tauladan yang baik bagi anak didiknya.

- 4) Memiliki empat kompetensi guru meliputi: kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi professional, dan kompetensi sosial.

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa guru di MA Maarif NU Blitar, bahwa keempat kompetensi guru telah dipahami dan dilaksanakan secara maksimal. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh ibu Rini Astuti, beliau mengatakan:

⁴⁴ Data wawancara dengan Guru MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 08 Oktober 2013

⁴⁵ Data wawancara dengan Guru MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 08 Oktober 2013

“Empat kompetensi guru yang ada itu sudah dipahami dan sudah dilaksanakan, dan mudah-mudahan bisa memaksimalkan. Mulai dari pedagogik itu jelas harus ada, siap mental maupun secara materiil.”⁴⁶
(WW/GR.II/SMG/10.15/08 Oktober 2013)

a) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh guru baik, dalam bersikap maupun bertutur kata yang tercermin dalam kegiatan sehari-hari. Sebagaimana diungkapkan Waka bidang kurikulum, bapak Wahid, yaitu:

“Mengenai kompetensi kepribadian itu dapat dilihat dari kedisiplinan mereka, sebelum mereka masuk kelas terlebih dahulu untuk menyiapkan perangkat pembelajaran. Walaupun secara langsung di sini ada instruksi secara kolektif menyeluruh di awal. Akan tetapi dengan adanya instruksi bisa mendisiplinkan. Selain itu juga ada rapat semua guru MAPEL, semua guru diharapkan sudah membawa perangkat, dan guru juga harus menguasai kondisi kelas.”⁴⁷
(WW/WKS.II/ SMG/14.00/04 Oktober 2013)

Di samping menerapkan kedisiplinan, maka guru di MA Ma’arif NU juga menerapkan akan pentingnya berakhlakul karimah, karena lembaga ini merupakan lembaga yang memiliki *basic* pondok pesantren, yang mana output-nya menciptakan insan kamil.

b) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan yang harus dimiliki dan dikuasai guru dalam pembelajaran, mulai dari merancang pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran. Dalam kaitannya dengan kompetensi

⁴⁶ Data wawancara dengan Guru MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 08 Oktober 2013

⁴⁷ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 04 Oktober 2013

pedagogik, guru harus mempersiapkan perangkat pembelajaran dan penguasaan materi. Sebagaimana yang diungkapkan oleh guru bidang studi Al-Qur'an Hadits bapak Purnomo Shiddiq:

“Untuk kompetensi pedagogik secara otomatis menggunakan perangkat yang ada, seperti mempersiapkan silabus dan RPP sebelum masuk kelas. Itu sudah dilaksanakan sesuai dengan schedule/jadwal yang sudah diatur, melaksanakan evaluasi sesuai dengan yang direncanakan.”⁴⁸
(WW/GR.II/SMG/10.30/08 Oktober 2013)

c) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan yang mencakup penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuan. Di samping itu juga dibutuhkan penguasaan teknologi dalam kegiatan belajar mengajar.

Dari segi penguasaan materi pembelajaran dan pemanfaatan teknologi pembelajaran bahwa guru di MA Ma'arif NU Blitar telah mencapai hal tersebut. Seperti yang diungkapkan salah satu guru, yaitu bapak Purnomo Shiddiq, selaku pengasuh dan guru bidang studi Al-Qur'an Hadits, beliau mengatakan:

“Mengenai Kompetensi professional, perubahan dari awal sampai sekarang belum begitu banyak. Karena kita juga masih belajar IT, kemudian sistem yang ada di teknologi masih belajar. Tapi paling tidak kita sudah menggunakan perangkat itu

⁴⁸ Data wawancara dengan Guru MA Ma'arif NU Blitar pada tanggal 08 Oktober 2013

sesuai dengan schedule yang ada. Saya pernah menggunakan pembelajaran sistem IT, kemudian di outdoor juga pernah tapi tidak terlalu ditekankan. Karena nanti kalau diperbanyak pembelajaran seperti itu barangkali bisa menyita waktu. Jadi pembelajarannya kurang efektif. Tapi yang penting prinsip pembelajaran kami itu bisa hidup.”⁴⁹

(WW/GR.II/SMG/10.30/08 Oktober 2013)

Hal itu tidak hanya dilaksanakan di lingkup madrasah, lebih-lebih untuk menambah pengalaman para guru maka pihak madrasah selalu mengupayakan untuk mengirimkan para guru untuk mengikuti kegiatan-kegiatan di luar madrasah. Sebagaimana pernyataan dari bapak Wahid, selaku waka kurikulum, beliau mengatakan:

“Memang untuk kegiatan-kegiatan di luar itu masih belum maksimal. Kita masih menguatkan di internalnya dulu. Tapi untuk kegiatan di luar tidak memunafikan, artinya tetap mengupayakan. Kita mengirim tenaga pendidik untuk mengikuti diklat-diklat itu, seperti diklat bidang kimia, binaan pramuka juga ada kemarin di Cibubur. Itu untuk guru semuanya.”⁵⁰

(WW/WKS.II/SMG/14.00/04 Oktober 2013)

d) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial berkaitan dengan bagaimana guru mampu bergaul dan berkomunikasi dengan seluruh civitas akademika madrasah. Di samping itu guru juga mampu bergaul dan berkomunikasi dengan masyarakat sekitarnya dan aktif dalam kegiatan sosial di luar madrasah. Demikian halnya yang diaplikasikan oleh guru MA Ma’arif NU Blitar. Menurut

⁴⁹ Data wawancara dengan Guru MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 08 Oktober 2013

⁵⁰ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 04 Oktober 2013

bapak wahid, selaku waka kurikulum, beliau menyatakan bahwa:

“Untuk kompetensi sosial, guru itu sebelum masuk harus bisa bersosialisasi kepada siapapun, tempat di manapun harus bisa. Jadi antara guru dengan siswa kita ada pendekatan secara psikologis, kemudian secara religius juga ada. Secara psikologis itu terkait dengan motivasi guru di kelas. Kalau secara religious ada kegiatan yang sifatnya shalat jama’ah bersama bapak ibu guru. Itu untuk menguatkan sosialisasi antara guru dan murid. Ketika di luar ada agenda apa, kita selalu ada pendampingan. Misalnya, ada undangan gerak jalan juga selalu didampingi, kemudian kalau ada olahraga kita tidak ada diskriminasi antara guru dan murid. Biasanya itu kita support langsung terjun kepada mereka.”⁵¹ (WW/WKS.II/SMG/14.00/04 Oktober 2013)

Lebih lanjut, bapak Purnomo Shiddiq juga mengungkapkan mengenai kompetensi sosial, yaitu:

“Mengenai kompetensi sosial, Alhamdulillah karena saya berangkatnya dari sini, saya sudah lama bergaul dengan guru-guru. Paling tidak bisa berkomunikasi dengan baik. Kemudian dengan masyarakat juga bisa berkomunikasi dengan baik. Dengan peserta didik, kita punya pengalaman 10-11 tahun untuk mengasuh anak-anak itu. Sehingga saya yakin itu merupakan suatu kompetensi tersendiri bagi saya untuk berkomunikasi secara baik.”⁵² (WW/GR.II/SMG/10.30/08 Oktober 2013)

Dari keempat kompetensi guru yang telah terlaksana, maka perlu ditingkatkan secara kontinyu agar di masa mendatang benar-benar menjadi guru yang bermutu sejalan dengan visi, misi, dan tugas yang diembannya.

Selain dari keempat kompetensi guru yang terlaksana di MA Ma’arif NU Blitar maka untuk menjadi guru yang bermutu harus dibuktikan dengan berbagai prestasi baik

⁵¹ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 04 Oktober 2013

⁵² Data wawancara dengan Guru MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 08 Oktober 2013

prestasi secara akademik maupun non akademik. Prestasi akademik dapat ditunjukkan selama guru mengajar dan mengabdikan di madrasah. Sedangkan prestasi non-akademik dapat ditunjukkan dengan penghargaan yang diraih di luar madrasah.

Berdasarkan wawancara beberapa guru MA Ma'arif NU Blitar dapat ditarik kesimpulan bahwa prestasi akademik yang telah diraihnya selain mendapat tugas sebagai guru, juga ditunjuk menjadi waka kurikulum dan waka humas. Sedangkan prestasi non akademik, seperti menjabat pengasuh pondok dan membina shalawat selama 10 tahun, serta membuat karya seni dan lagu mars MA Ma'arif NU Blitar.

b. Strategi Pengembangan Mutu Guru di MA Ma'arif NU Blitar

Pengembangan merupakan tindak lanjut (*follow up*) dari kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya. Pengembangan mutu guru dimaksudkan agar guru menjadi lebih produktif, lebih matang, dan berkualitas, baik secara fisik, psikologis, dan keterampilan.

Strategi pengembangan mutu guru merupakan bagian penting dalam mewujudkan kemajuan madrasah. Dalam mengembangkan mutu guru, kepala Ma Ma'arif NU Blitar memperhatikan dan menerapkan program-program peningkatan mutu guru. Sasaran pengembangan mutu guru di MA Ma'arif NU Blitar terdiri dari tiga

aspek, yaitu aspek fisik, psikologis, dan keterampilan. Pengembangan fisik sebagaimana yang diungkapkan kepala madrasah, bapak Zaenuri:

“Dari segi fisiknya (*financial*), untuk guru di sini itu digaji tinggi per-jam-nya, dengan harapan mereka bisa istiqomah dan para guru tidak perlu membagi pikiran dengan pekerjaan yang lain. Kalau bisa dalam waktu 24 jam bisa memikirkan dan memperhatikan ke lembaga ini. Sehingga untuk kesejahteraan diperhatikan dengan sebaik-baiknya, termasuk besarnya bisyarohnya, kemudian peluang-peluang seperti diajukan lewat tunjangan fungsional, tunjangan professional. Itu tugas saya selaku pimpinan.”⁵³ (WW/KS.II/SPMG/11.30/30 September 2013)

Lebih lanjut wakil kepala madrasah, bapak wahid, juga menambahkan mengenai pengembangan fisik guru:

“Dari segi kesehatan, kalau memang ada keluhan dari guru di sini maka disediakan puskestren/UKS. Sedangkan untuk jaminan keamanan di madrasah ini, juga sudah disiapkan satpam untuk menjaga keamanan di sini, ada dua satpam tiap harinya.”⁵⁴ (WW/WKS.II/SPMG/14.00/04 Oktober 2013)

Selain pengembangan aspek fisik, juga ada pengembangan aspek psikologis dengan tujuan memberi kepuasan kepada *stakeholders*, memberi kenyamanan kerja, membuka jenjang karir, agar setiap guru bisa mengaktualisasikan diri secara optimal. Untuk menumbuhkan psikologis guru, maka di MA Ma’arif NU mengadakan anjangsana dan tour religius. Hal ini seperti yang dipaparkan kepala MA Ma’arif NU, bapak Zaenuri:

“Secara psikologis, lembaga ini mengadakan *anjangsana*, *tour religious* dengan tujuan menjalin ikatan yang erat dan harmonis antar guru, serta memupuk rasa solidaritas karena semakin kita kenal akan semakin menumbuhkan rasa empati. Di samping itu, kalau mereka merasa *handarbeni* maka akan merasa bertanggung jawab terhadap lembaga ini. Untuk *anjangsana* itu, diadakan do’a bersama dengan sistem digilir

⁵³ Data wawancara dengan Kepala MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 30 September 2013

⁵⁴ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 04 Oktober 2013

setiap dua minggu sekali, yaitu tiap wage.”⁵⁵
(WW/KS.II/SPMG/11.30/30 September 2013)

Tidak hanya pengembangan aspek fisik dan psikologis, namun aspek keterampilan (*skill*) juga perlu ditingkatkan. Ada beberapa bentuk strategi pengembangan mutu guru ditinjau dari aspek *skill* yang dilakukan di kepala MA Ma’arif NU, di antaranya adalah:

1) Program Peningkatan Kualifikasi Pendidikan Guru

Program ini dimaksudkan untuk guru yang belum memenuhi kualifikasi pendidikan minimal S-1 atau S-2. Dengan adanya program peningkatan kualifikasi ini maka diharapkan bisa menjawab tantangan guru di masa depan. Berkaitan dengan itu, bahwa secara keseluruhan guru MA Ma’arif NU sudah memenuhi kualifikasi dan hanya beberapa saja yang belum. Sebagaimana yang diungkapkan oleh wakil kepala bagian kurikulum, bapak Wahid:

“Untuk kualifikasi guru di sini masih proses artinya ada yang sudah dan ada yang belum. Yang belum rata-rata mereka yang masih baru. Karena tahun ajaran baru ini kita memasukkan guru baru lagi kurang lebih ada empat orang. Adapun yang masih studi S-1 yaitu ada dua dan yang lain sudah terpenuhi. Mayoritas sudah memiliki kualifikasi S-1 dan untuk guru yang menempuh program magister (S-2) berjumlah 5 orang.”⁵⁶
(WW/WKS.II/SPMG/14.00/04 Oktober 2013)

Terkait dengan peningkatan kualifikasi pendidikan, kepala madrasah MA Ma’arif NU Blitar memberikan keleluasaan dan kebebasan kepada guru-guru untuk menempuh studi ke jenjang yang lebih tinggi asalkan tidak mengganggu tugas dan tanggungjawab yang

⁵⁵ Data wawancara dengan Kepala MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 30 September 2013

⁵⁶ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 04 Oktober 2013

telah dibebankan guru. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan kepala MA Ma'arif NU, Bapak Zaenuri:

“Selaku pimpinan, saya juga aktif dalam mencari beasiswa untuk guru yang mau melanjutkan sekolah. Bahkan setiap tahun itu ada dua guru yang mendapat beasiswa. Untuk tahun ini sudah ada sekitar 20 guru dan sudah lulus semua, baik yang menempuh S-2 maupun S-1, dan diploma. Sedangkan dari staf Tata Usaha (TU) yang masih ingin kuliah, saya juga berusaha mencari beasiswa yang kemudian dia bisa menjadi guru, dan staf TU-nya bisa dicari lagi.”⁵⁷ (WW/KS.II/SPMG/11.30/30 September 2013)

Adapun daftar guru MA Ma'arif NU Blitar yang memenuhi kualifikasi pendidikan S-1 dan S-2, serta beberapa guru yang belum memenuhi kualifikasi dapat dijabarkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.4
Daftar Guru MA Ma'arif NU Blitar⁵⁸

No	Nama	Jenjang Pendidikan
1	Drs. Zaenuri, M. M. Pd.	S-2
2	Drs. H. Agus Muadzin, M. Pd. I	S-2
3	Drs. Moh. Purnomo Sidiq, MA.	S-2
4	Drs. Al-Djaini, S. Ag	S-1
5	Dra. Umi Shofiatul Amalis Solikhah, S. Pd	S-1
6	Rachmawati, A. Md.	D-3
7	Rini Astutik, S. Pd	S-1
8	Yuyun Muyasaroh, S. Si	S-1
9	Drs. Ali Safaat, M. Pd.I.	S-2
10	Zainal Rosyadi, S. Ag, M. Pd. I	S-2
11	Nurwahyuni S. S., S. Pd	S-1
12	Nurul Arifiati, S.Si	S-1
13	Diah Tri Rahayu, S.Pd	S-1
14	Nur Aini Vidiah Astutik, S.S, S.Pd	S-1
15	Asep Yunaidi, A. Ma. Pd. OR.	D-2
16	Mukhamad Wahid Mustofa, S.Sos	S-1

⁵⁷ Data wawancara dengan Kepala MA Ma'arif NU Blitar pada tanggal 30 September 2013

⁵⁸ Dokumen TU MA Ma'arif NU Blitar

17	Badrul Munir, S. Pd. I	S-1
18	Saik Saiful Hadi, S. Psi	S-1
19	Latifah , S.Pd	S-1
20	Ahmad Sulthon, M.Pd.I	S-1
21	Dedi Sigit Prasetyo, S. Pd. I	S-1
22	Yunita Kusuma Wardani, S.Pd	S-1
23	Agus Sofyan Anwar, S. Kom.	S-1
24	Maria Ulfa,S.S	S-1
25	Dwi Indah Pramadani	S-1
26	Cholisatul Umah	MA
27	Moh. Lathifu Fajris Shobah	D-2
28	Moh. Zen Ridwan Nasution, S. Th.I.	S-1
29	Asrori, S.Si	S-1
30	Galuh Perdana Rahmanto, S. Pd.	S-1
31	Rohmat Yusuf, S. Pd.	S-1
32	Fahmi Ulum, S. Th.I.	S-1
33	Eti Nur Wakhidah, S. Pd.	S-1

Dari daftar guru MA Ma'arif NU Blitar di atas dapat diklasifikasikan berdasarkan jenjang pendidikan sebagai berikut:

Tabel 4.5

Daftar Kualifikasi Guru MA Ma'arif NU Blitar

NO	Kualifikasi Guru	Keterangan
1	S-1	24
2	S-2	5
3	belum terqualifikasi	4
Jumlah		33

Program peningkatan kualifikasi sangat dianjurkan bagi guru yang belum memenuhi kualifikasi. Dalam hal ini, kepala MA Ma'arif NU Blitar selalu memberikan motivasi kepada guru untuk

melanjutkan studinya, dengan harapan kualitas guru lebih meningkat, mantap, dan professional sesuai dengan standar yang telah ditetapkan pemerintah.

2) Program Penyetaraan dan Sertifikasi

Sertifikasi merupakan program penyetaraan yang diperuntukkan bagi guru yang belum memiliki latar belakang pendidikan program keguruan. Program ini dimaksudkan agar guru memiliki kemampuan dalam mengajar sesuai dengan bidang studi masing-masing. Sebagaimana pernyataan dari kepala MA Ma'arif NU, bapak Zaenuri:

“Salah satu upaya yang saya lakukan dalam mengembangkan mutu guru adalah mengikutsertakan guru untuk mengikuti program sertifikasi dengan harapan agar mereka lebih kompeten dengan bidangnya masing-masing.”⁵⁹ (WW/KS.II/SPMG/11.30/30 September 2013)

Pernyataan diatas dipertegas oleh wakil kepala bagian kurikulum, bapak wahid mengungkapkan:

“Sampai saat ini guru yang telah mengikuti program sertifikasi kurang lebih ada 14 orang. Dengan harapan semoga lulus semuanya.”⁶⁰ (WW/WKS.II/SPMG/14.00/04 Oktober 2013)

Hal ini sesuai dengan apa yang dipaparkan oleh guru Al-Qur'an Hadits, bapak Purnomo Shiddiq:

“Saya lulus program sertifikasi sejak awal tahun 2009. Saya mulai merasa dengan sertifikasi itu menjadi kewajiban saya untuk terus meningkatkan kompetensi saya sebagai guru, terutama yang saya tingkatkan dari segi kedisiplinan. Ini merupakan bentuk rasa syukur bukan karena apa-apa.”⁶¹ (WW/GR.II/SPMG/10.30/08 Oktober 2013)

Adapun data guru MA Ma'arif NU Blitar yang lulus sertifikasi dapat dijabarkan dalam tabel berikut ini:

⁵⁹ Data wawancara dengan Kepala MA Ma'arif NU Blitar pada tanggal 30 September 2013

⁶⁰ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma'arif NU Blitar pada tanggal 04 Oktober 2013

⁶¹ Data wawancara dengan Guru MA Ma'arif NU Blitar pada tanggal 08 Oktober 2013

Tabel 4.6

Daftar Guru MA Ma'arif NU Blitar yang Lulus Sertifikasi Guru⁶²

No	Nama
1	Diah Tri Rahayu, S.Pd
2	Rini Astutik, S.Pd
3	Nurwahyuni Sukmawati S., S.Pd
4	Yuyun Muyasaroh, S.Si
5	Dra. Umi Sofatul Amalis Solikhah
6	Drs. Ali Safaat, M.Pd.I
7	Nurul Arifiati, S.Si
8	Drs. Zaenuri, M.M.Pd
9	Drs. Al Djaini
10	Drs. Moh. Purnomo Sidiq, MA
11	Drs. Sugiyono Pranata
12	Zainal Rosyadi, S.Ag, M.Pd.I
13	Ninik Pudjningsih, S.Pd
14	Saik Saiful Hadi, S.Psi

3) Program Pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi

Program pelatihan ini adalah pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan guru, yaitu mengacu kepada tuntutan empat kompetensi guru. Dalam hal ini, kepala MA Ma'arif NU Blitar sering kali mengirim guru-guru untuk mengikuti pelatihan. Bapak Zaenuri mengungkapkan:

“Kami sering kali mengirim guru-guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dengan tujuan dapat meningkatkan empat kompetensi guru.”⁶³
(WW/KS.II/SPMG/11.30/30 September 2013)

Kegiatan pelatihan sangat penting guna meningkatkan keahlian, pengetahuan, dan pengalaman dari masing-masing individu guru.

⁶² Dokumen TU MA Ma'arif NU Blitar

⁶³ Data wawancara dengan Kepala MA Ma'arif NU Blitar pada tanggal 30 September 2013

Sebagaimana yang diungkapkan wakil kepala madrasah bagian humasy dan guru bahasa Inggris, Ibu Rini Astuti:

“Untuk pelatihan mulai dari awal, terkait dengan pembelajaran bahasa Inggris. Saya pernah mengikuti Diklat Profesionalisme Guru tingkat MA se-kota Blitar yaitu di MAN Tlogo Blitar dan MAN Kota Blitar. Ada lagi diklat sesuai dengan bidang saya, yaitu DDTK (Diklat Di Tempat Kerja). Di situ juga sesuai dengan mapel saya Dikalat DDTK Mapel UN. Selain diklat juga workshop terkait dengan IT, bagaimana guru memahami siswa, memahami IT dan lain-lainnya.”⁶⁴
(WW/GR.II/SPMG/10.15/08 Oktober 2013)

Hal yang senada juga diungkapkan oleh guru Al-Qur’an Hadits, bapak Purnomo Shiddiq:

“Saya sering mengikuti pelatihan-pelatihan yang terkait dengan pengembangan pembelajaran studi qur’an hadis, seperti pada tahun 2006 saya mengikuti program pelatihan “demokratisasi guru PAI yang orientasinya pada masalah qur’an hadis” di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, “Manajemen Pondok Pesantren” yang diadakan di Surabaya. Selain itu ada pelatihan PTK dan model pembelajaran *Contextual Teaching and Learning* (CTL). Itu dapat mengembangkan kompetensi saya sebagai seorang guru dan seorang pengasuh di madrasah ini.”⁶⁵
(WW/GR.II/SPMG/10.30/08 Oktober 2013)

Upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah melalui kegiatan pelatihan diharapkan dapat menjadi acuan bagi guru untuk meningkatkan potensi dan kompetensi, menambah wawasan dan pengetahuan serta dapat mengembangkan kegiatan belajar mengajar yang lebih variatif dan inovatif.

4) Program Supervisi Pendidikan

Sebagaimana yang telah dijelaskan di atas bahwa program supervisi pendidikan sebagai upaya untuk meningkatkan mutu guru.

Teknik supervisi yang dilakukan kepala MA Ma’arif NU Blitar

⁶⁴ Data wawancara dengan Guru MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 08 Oktober 2013

⁶⁵ Data wawancara dengan Guru MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 08 Oktober 2013

menggunakan teknik bimbingan dan kunjungan kelas. Hal ini sesuai dengan pernyataan kepala madrasah, bapak Zaenuri:

“Evaluasi itu kita laksanakan setiap hari secara langsung melalui bimbingan dan kunjungan kelas. Secara keseluruhan yang kami evaluasi menyangkut kehadiran guru, proses KBM, dan sarana penunjang guru di kelas.”⁶⁶ (WW/KS.II/SPMG/11.30/30 September 2013)

Selain teknik bimbingan dan kunjungan kelas, dialog secara personal guru juga sangat diperlukan untuk memecahkan permasalahan (problem solving) terkait kegiatan belajar mengajar di kelas. Dalam hal ini, waka kurikulum bapak Wahid menambahkan:

“Untuk memecahkan problem KBM kami melakukan pendekatan kepada bapak/ibu guru yang kurang semangat dengan cara dialog secara langsung. Kami temui mereka jika ada keluhan atau problem maka kami mencari solusinya bersama-sama. Kami juga harus mengingatkan jika ada permasalahan di rumah jangan sampai dibawa ke madrasah.”⁶⁷ (WW/WKS.II/SPMG/14.00/04 Oktober 2013)

Dari pernyataan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa program supervisi pendidikan dijalankan secara kontinyu demi tercapainya kelancaran dalam proses KBM. Sedangkan teknik supervisi yang digunakan melalui tiga cara, yaitu bimbingan, kunjungan kelas, dan dialog secara personal.

5) Program Pemberdayaan MGMP

Dalam upaya mengoptimalkan profesi keguruan, maka kepala madrasah memberdayakan kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Program MGMP dilakukan untuk memecahkan problem-problem dalam kegiatan belajar mengajar di kelas. Selain itu, program

⁶⁶ Data wawancara dengan Kepala MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 30 September 2013

⁶⁷ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 04 Oktober 2013

MGMP juga menjadi wadah bagi guru-guru untuk berbagi dan bertukar pengalaman selama menjalankan profesinya.

Dalam konteks ini, program MGMP menjadi bagian penting dalam mengembangkan mutu guru di madrasah. Oleh karena itu, kepala MA Ma'arif NU Blitar memberdayakan program MGMP, sebagaimana yang diungkapkan bapak Zaenuri:

“Dalam upaya meningkatkan mutu guru kami memberdayakan Program MGMP. MGMP sering dilaksanakan di madrasah ini, baik MGMP internal maupun eksternal.” (WW/KS.II/SPMG/11.30/30 September 2013)

MGMP internal MA Ma'arif NU Blitar terdiri dari semua rumpun mata pelajaran. MGMP ini diadakan setiap satu minggu sekali. Sedangkan untuk MGMP eksternal tingkat kota, MA Ma'arif NU Blitar bekerja sama dengan MAN Kota Blitar dan MA Bustanul Muta'allimin. MGMP eksternal biasanya diadakan satu bulan sekali. Berikut pernyataan waka kurikulum, bapak Wahid:

“Alhamdulillah untuk program MGMP internal sudah berjalan dengan maksimal. MGMP internal biasanya diadakan setiap seminggu sekali. Sedangkan untuk MGMP eksternal, kami bekerja sama dengan MA se-kota Blitar, yang terdiri MAN Kota Blitar dan MA Bustanul Muta'allimin. Untuk MGMP internal biasanya diadakan sebulan sekali. Oleh karena itu, jika ada masalah kecil di kelas kita selesaikan di ranah MGMP.”⁶⁸ (WW/WKS.II/ESPMG/14.00/04 Oktober 2013)

Dengan adanya program MGMP diharapkan motivasi dan semangat guru lebih meningkat, sehingga aktivitas yang dijalankan guru selama proses KBM berjalan dengan maksimal.

⁶⁸ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma'arif NU Blitar pada tanggal 04 Oktober 2013

6) Workshop

Workshop merupakan kegiatan pelatihan yang menghasilkan produk dan bermanfaat bagi guru. Kegiatan ini harus diikuti guru dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kualitas pembelajaran. Hal ini selaras dengan pernyataan dari kepala MA Ma'arif NU Blitar, bapak Zaenuri mengatakan:

“Saya selaku pimpinan selalu berusaha mengikutsertakan para guru untuk mengikuti workshop yang diadakan tiga kali dalam setahun, wajibnya di awal dan di akhir tahun. Workshop yang pernah diadakan di madrasah ini di antaranya, workshop tentang pembelajaran, workshop tentang manfaat IT, workshop tentang manajemen perubahan, workshop tentang mata pelajaran IPA. Kemudian di pertengahan tahun ada workshop tentang metodologi pembelajaran, aktualisasi kurikulum 2013.”⁶⁹ (WW/KS.II/SPMG/11.30/30 September 2013)

Workshop yang dilakukan di MA Ma'arif NU Blitar tidak mutlak hanya workshop untuk mengajar melainkan juga ada program romadhan intensif yang diadakan pada bulan puasa. Sebagaimana yang diungkapkan kepala madrasah, bapak Zaenuri:

“Biasanya tidak hanya workshop untuk mengajar, dalam bulan ramadhan itu ada program romadhan intensif. Kami mendatangkan narasumber dari luar madrasah untuk mengisi pengajian kepada guru-guru tentang perkembangan Islam transnasional, pergerakan separatisme yang ekstrim, dan pengajian kitab kuning (kitab Aswaja).”⁷⁰ (WW/KS.II/SPMG/11.30/30 September 2013)

Lebih lanjut guru bahasa Inggris, Ibu Rini Astuti juga mengungkapkan tentang manfaat diadakannya workshop:

“Manfaat yang dapat diambil setelah mengikuti workshop adalah dapat menambah *colouring* dalam pembelajaran apa yang harus dipersiapkan untuk melengkapi kegiatan pembelajaran yang sudah saya terapkan sehingga tidak monoton. Jadi bisa lebih bervariasi, baik itu variasi

⁶⁹ Data wawancara dengan Kepala MA Ma'arif NU Blitar pada tanggal 30 September 2013

⁷⁰ Data wawancara dengan Kepala MA Ma'arif NU Blitar pada tanggal 30 September 2013

dalam diri saya, variasi dalam mengajar, dan lain-lain.”⁷¹
(WW/GR.II/SPMG/10.15/08 Oktober 2013)

Pernyataan di atas mengindikasikan bahwa apa yang dilakukan oleh kepala madrasah sangat berguna dalam mengembangkan kemampuan intelektual dan spiritual guru sehingga dapat menjadikan sosok guru yang bermutu dan menjadi panutan (suri tauladan) bagi anak didiknya.

7) Membaca dan Menulis Jurnal atau Karya Ilmiah

Membaca dan menulis tidak bisa dipisahkan dari aktifitas guru. Membaca dan menulis karya ilmiah juga dilakukan oleh guru MA Ma’arif NU Blitar. Dalam hal ini, kepala madrasah bapak Zaenuri mengungkapkan:

“Semua guru sudah aktif membaca jurnal karena mereka semuanya sudah bisa mengakses internet dan mendownload jurnal lewat WIFI.”⁷²
(WW/KS.II/SPMG/11.30/30 September 2013)

Ungkapan dari kepala madrasah dipertegas oleh pernyataan waka kurikulum bapak Wahid:

“Untuk mengakses, mencari referensi, dan membaca artikel itu hampir semuanya sudah melakukan. Namun dalam *action*-nya mereka dalam menulis itu belum maksimal, mungkin masih ada satu atau dua guru. Jika ada semacam kompetisi menulis karya ilmiah, baru bapak ibu guru menyempatkan untuk ikut.”⁷³ (WW/WKS.II/SPMG/14.00/04 Oktober 2013)

Menindaklanjuti pernyataan di atas seperti yang diungkapkan guru bahasa inggris, Ibu Rini Astuti:

“Saya hanya membuat karya ilmiah dan jelas harus ada namun tidak dipublikasikan. seperti PTK, penelitian-penelitian yang lain. Selain itu

⁷¹ Data wawancara dengan Guru MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 08 Oktober 2013

⁷² Data wawancara dengan Kepala MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 30 September 2013

⁷³ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 04 Oktober 2013

juga ada bimbingan-bimbingan kepada yang membuat PTK dari beberapa universitas. Contoh: dari mahasiswa STKIP Blitar membuat PTK di sini, jadi ada *take and give*, saling memberi dan menerima. Dari situ saya belajar PTK dan bagaimana prosedur-prosedur membuat PTK yang baik.”⁷⁴ (WW/GR.II/SPMG/10.15/08 Oktober 2013)

Dengan menumbuhkan minat baca dan menulis dapat memberikan nilai positif bagi guru dalam menambah kedalaman dan wawasan keilmuan, menjadikan guru lebih cerdas, kreatif dan inovatif sekaligus dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya.

8) Berpartisipasi dalam Pertemuan Ilmiah/Seminar

Upaya yang dilakukan oleh kepala MA Ma’arif NU Blitar dalam mengembangkan mutu guru adalah mengikutsertakan guru untuk aktif dalam kegiatan seminar. Kegiatan ini dapat dilakukan oleh masing-masing guru secara mandiri dengan tujuan mendapatkan informasi terbaru terkait dengan profesi guru. Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala madrasah bapak Zaenuri:

“Saya sering sekali mengdelegasikan guru-guru untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan seminar, dan termasuk saya sebagai kepala madrasah juga sering mengikutinya.”⁷⁵ (WW/KS.II/SPMG/11.30/30 September 2013)

Waka kurikulum bapak wahid juga menambahkan:

“Alhamdulillah kami selalu berpartisipasi aktif dalam seminar. Kalau ada undangan dari lembaga lain/pemerintahan kami mendelegasikan guru-guru untuk ikut acara tersebut baik di wilayah kota Blitar maupun di luar kota Blitar. Kemarin saya mengikuti seminar “isu narkoba”, “pengaruh IT terhadap psikologi anak”, “sosialisasi kurikulum 2013” yang diadakan pada bulan oktober 2013 dari luar kita dapat undangan pribadi.”⁷⁶ (WW/WKS.II/SPMG/14.00/04 Oktober 2013)

⁷⁴ Data wawancara dengan Guru MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 08 Oktober 2013

⁷⁵ Data wawancara dengan Kepala MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 30 September 2013

⁷⁶ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 04 Oktober 2013

Berpartisipasi aktif dalam pertemuan ilmiah atau seminar sangat diperlukan bagi guru untuk menggali informasi baru dan menambah wawasan serta pengalaman, karena semakin guru aktif maka akan semakin mengubah pola pikir guru untuk menjadi yang lebih baik dan bermutu sesuai dengan tugas yang diemban.

9) Melakukan Penelitian (Penelitian Tindakan Kelas)

Melakukan penelitian adalah hal yang tidak dapat dipisahkan dari profesi guru, terutama melakukan Penelitian Tindakan Kelas (PTK). Dalam hal ini, kepala MA Ma'arif NU selalu memberikan motivasi pada guru untuk aktif melakukan PTK. Bapak Zaenuri mengatakan:

“Penelitian Tindakan Kelas sudah sering dilakukan oleh guru-guru di madrasah ini. Sebenarnya saya mewajibkan semua guru untuk membuat PTK walaupun yang berjalan masih jarang. Adapun jika ada pelatihan PTK saya langsung mencarikan tutor PTK yang bisa dipertanggung-jawabkan dan hasilnya bagus. Akhirnya saya carikan istri saya sendiri karena istri saya itu termasuk peserta terbaik PTK juara tiga di kota Blitar.”⁷⁷ (WW/KS.II/SPMG/11.30/30 September 2013)

Agar PTK berjalan dengan efektif maka sebaiknya dilaksanakan di setiap akhir semester. Hal ini seperti pernyataan dari waka kurikulum bapak Wahid:

“Untuk PTK, kami masih mewajibkan bagi guru PNS sebanyak enam orang yang diperbantukan di madrasah ini. Termasuk guru yang sertifikasi itu sebenarnya juga harus bisa membuat PTK. Itu dilaksanakan setiap akhir semester. Di pekan awal semester kami sampaikan kepada bapak ibu guru untuk tergetnya di akhir semester membuat PTK.”⁷⁸ (WW/WKS.II/SPMG/14.00/04 Oktober 2013)

⁷⁷ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma'arif NU Blitar pada tanggal 04 Oktober 2013

⁷⁸ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma'arif NU Blitar pada tanggal 04 Oktober 2013

10) Mengikuti Berita Aktual dari Media Pemberitaan

Dalam meningkatkan mutu guru, kepala MA Ma'arif NU Blitar selalu menyarankan kepada guru agar mengikuti berita aktual baik itu melalui televisi, surat kabar, maupun internet. Hal ini dilakukan agar dapat menambah wawasan dan keilmuan serta dapat memperkaya berbagai informasi yang diperolehnya. Sebagaimana pernyataan kepala madrasah bapak Zaenuri:

“Semua guru aktif mengikuti berita aktual baik melalui televisi, koran, dan internet dengan tujuan agar mereka dapat menggali dan memperkaya informasi-informasi *up to date* yang dapat menunjang kegiatan belajar mengajar di kelas.”⁷⁹ (WW/KS.II/SPMG/11.30/30 September 2013)

Terkait dengan itu, waka kurikulum bapak wahid juga menambahkan:

“Selama ini guru selalu aktif dalam mengikuti berita aktual, dengan memanfaatkan berbagai media yang ada seperti koran, televisi, internet dengan batas-batas tertentu selama ada kaitannya dengan informasi pendidikan. Selain itu guru yang mengampu mapel kelas X diinstruksikan untuk menggali informasi-informasi terkait dengan kurikulum 2013 (K-13), karena dengan adanya informasi *up to date* maka diharapkan para guru bisa menerapkan pembelajaran di kelas dengan maksimal.”⁸⁰ (WW/WKS.II/SPMG/10.00/15 Juni 2015)

Kegiatan mengikuti berita aktual sangat bermanfaat bagi guru dalam kegiatan belajar mengajar di kelas. Sesuai dengan pernyataan waka kurikulum bapak Wahid:

“Manfaatnya adalah dapat memperkaya materi-materi pelajaran, pengetahuan, memperkaya informasi terbaru sehingga para guru tidak monoton dalam mengajar, dengan artian guru lebih terlatih dalam mengajar dan menciptakan inovasi-inovasi dalam pembelajaran.”⁸¹ (WW/WKS.II/SPMG/10.00/15 Juni 2015)

⁷⁹ Data wawancara dengan Kepala MA Ma'arif NU Blitar pada tanggal 30 September 2013

⁸⁰ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma'arif NU Blitar pada tanggal 15 Juni 2015

⁸¹ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma'arif NU Blitar pada tanggal 15 Juni 2015

11) Berpartisipasi Aktif dalam Organisasi Profesi

Organisasi profesi merupakan kegiatan yang harus diikuti guru dalam meningkatkan mutu guru. Organisasi profesi yang diikuti guru MA Ma'arif NU Blitar yaitu MGMP dan PGRI. Sebagaimana yang diungkapkan waka kurikulum bapak Wahid:

“Selain MGMP, para guru juga terlibat dalam organisasi PGRI, di mana sebagian guru juga terlibat dalam kepengurusan. Organisasi ini biasanya diadakan setahun sekali.”⁸² (WW/WKS.II/SPMG/10.00/15 Juni 2015)

Dengan adanya organisasi ini dapat memberikan manfaat tersendiri bagi guru dalam mengembangkan profesinya sehingga lebih kompeten dalam menjalankan tugas yang diembannya.

12) Menggalang Kerjasama dengan Teman Sejawat

Semua kegiatan peningkatan mutu guru yang dipaparkan di atas sebagai bentuk upaya menjalin kerjasama dengan berbagai pihak, di mana para guru juga terlibat di dalamnya. Bentuk kerja sama yang dilakukan oleh kepala MA Ma'arif NU Blitar dengan menjalankan berbagai program peningkatan mutu guru, di antaranya yaitu penyusunan penelitian tindakan kelas, pemberdayaan program MGMP, berpartisipasi aktif dalam kegiatan forum ilmiah (diklat, seminar, workshop), dan kegiatan organisasi lainnya.

Selain itu, dalam menjalin kerjasama dengan teman sejawat guru, kepala MA Ma'arif NU Blitar juga mengefektifkan kegiatan rapat-rapat di madrasah. Berikut pernyataan bapak Zaenuri:

⁸² Data wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma'arif NU Blitar pada tanggal 15 Juni 2015

“Untuk penjaminan mutu guru, kami memanfaatkan berbagai kegiatan di antaranya rapat kordinatif, rapat dinas itu ada tiga, yaitu rapat secara keseluruhan dengan yayasan, rapat antar kepala, rapat khusus satmikal (perguruan Ma’arif NU), kemudian ada monitoring, untuk menjembatani dengan wali santri itu itu ada pertemuan wali murid, koordinasi dengan alumni yang dihandle langsung dibawah waka humasy.”⁸³ (WW/KS.II/SPMG/11.30/30 September 2013)

Pernyataan yang senada juga diungkapkan oleh waka kurikulum bapak wahid:

“Bentuk kerja sama dengan teman sejawat guru di antaranya adalah pemberdayaan MGMP dalam semua rumpun mata pelajaran, rapat satmikal MA Ma’arif NU Blitar rutin pada hari rabu, anjansana guru dan tenaga kependidikan yang diadakan 1 bulan sekali. Di mana kegiatan ini sangat bermanfaat bagi guru terutama meringankan beban kerja guru.”⁸⁴ (WW/WKS.II/SPMG/10.00/15 Juni 2015)

Kegiatan yang dijalin berkat kerjasama diatas dapat memberikan dampak positif bagi guru dalam menjalin hubungan kerja yang harmonis.

Upaya pengembangan mutu guru di MA Ma’arif NU Blitar akan berjalan dengan maksimal dengan adanya motivasi dan dorongan dari kepala madrasah dan adanya kerja sama dari semua civitas akademika madrasah. Oleh karena itu, tugas dan tanggung jawab guru harus diemban, dan benar-benar diperhatikan serta dilaksanakan sebagaimana mestinya. Ada lima ruh perjuangan yang dikedepankan di MA Ma’arif NU Blitar. Hal ini diungkapkan oleh wakil kepala madrasah bagian kurikulum bapak Wahid:

“Alhamdulillah untuk 5 ruh perjuangan itu kita masih mencanangkan satu tahun ini. Pengembangan itu kita ditujukan untuk bapak ibu guru, tenaga pendidik dan kependidikan, dan semua lini sektor yang ada. 5 ruh itu dimunculkan karena dari teman-teman ini masih kurang dalam

⁸³ Data wawancara dengan Kepala MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 30 September 2013

⁸⁴ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 15 Juni 2015

hal “keikhlasan” mereka dalam berangkat, itu kan ditentukan dari “kedisiplinan” mereka masuk. Kadang 3 tahun yang lalu itu masih banyak yang terlambat. Kemudian “keterbukaan” artinya kadang dengan teman-teman yang lain itu masih tertutup, dengan teman lain itu belum bisa familiar, ngobrol biasa itu, kadang mereka ngajar terus langsung pulang. Selanjutnya “kebersamaan”, di mana para guru selalu bersama-sama dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai guru. Kemudian “profesionalitas”, bagi guru-guru yang sudah masuk kategori sertifikasi, mendapatkan tunjangan bagaimana setelah mereka mendapatkan itu aplikasinya harus bagaimana. Ini kan dikuatkan dalam lima ruh perjuangan itu.”⁸⁵ (WW/WKS.II/SPMG/14.00/04 Oktober 2013)

c. Evaluasi Peningkatan Mutu Guru

Evaluasi merupakan bagian terpenting dari fungsi manajemen.

Evaluasi terhadap guru sangat diperlukan untuk memastikan jalannya program-program yang telah direncanakan. Dalam upaya peningkatan mutu guru, kepala MA Ma’arif NU selalu mengadakan evaluasi. Sesuai dengan pernyataan wakil kepala bagian kurikulum, bapak Wahid:

“Dalam upaya meningkatkan mutu guru, kami selalu mengadakan evaluasi secara kontinyu melalui media dari bapak kepala madrasah untuk menjalankan program-program yang telah direncanakan sebelumnya, walaupun masih ditemui beberapa titik yang kurang sesuai dengan visi misi madrasah.”⁸⁶ (WW/WKS.II/EPMG/14.00/04 Oktober 2013)

Proses evaluasi harus dilaksanakan secara objektif untuk memperoleh data yang akurat dan tepat sasaran. Sasaran evaluasi yang dilakukan oleh kepala madrasah berkaitan dengan personal guru, kehadiran guru, kegiatan belajar mengajar (KBM), dan tingkat perkembangan guru. Dalam hal ini, kepala MA Ma’arif NU selalu

⁸⁵ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 04 Oktober 2013

⁸⁶ Data wawancara dengan Waka Kurikulum MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 04 Oktober 2013

mengadakan evaluasi setiap hari melalui kunjungan kelas. Hal ini sebagaimana yang dipaparkan oleh kepala madrasah bapak Zaenuri:

“Evaluasi itu kita laksanakan setiap hari secara langsung melalui bimbingan dan kunjungan kelas. Secara keseluruhan yang kami evaluasi menyangkut kehadiran guru, proses KBM, dan sarana penunjang guru di kelas.”⁸⁷ (WW/KS.II/EPMG/11.30/30 September 2013)

Lebih lanjut kepala madrasah bapak Zaenuri mengemukakan:

“Kehadiran guru setiap bulan mencapai 90 % lebih karena insya Allah jarang yang sakit, keperluan juga jarang sekali. Untuk evaluasinya kami mempunyai absen dengan sistem manual dan ada finger print. Untuk evaluasi KBM-nya kami melihat dari hasil ulangan-ulangan, seperti UH, UTS, UAS, yang kemudian dikumpulkan nilainya secara keseluruhan, dan dicek untuk diberikan laporan. Selanjutnya dilaporkan melalui wali santri dalam bentuk rapor. Untuk evaluasi guru di KBM nya begitu. Sedangkan untuk sarana penunjang guru di kelas itu kita masih memakai standar minimal. Namun untuk menjawab kebutuhan guru kami memaksimalkan penggunaan teknologi canggih yaitu laboratorium.”⁸⁸ (WW/KS.II/EPMG/11.30/30 September 2013)

Pernyataan Kepala MA Ma’arif NU Blitar sesuai dengan hasil pengamatan peneliti bahwa untuk menjawab kebutuhan guru (sarana penunjang guru) telah disediakan yaitu perpustakaan, laboratorium, seperti Lab. computer, Lab. bahasa, ruang multimedia, Lab. Pendidikan Agama Islam (PAI) untuk praktek ibadah, Lab. bubut, Lab. tata boga, Lab. tata busana.⁸⁹ (OB/EPMG/04 Oktober 2013)

Selain itu, dalam upaya untuk lebih menjamin objektivitas dalam pengembangan mutu guru, maka evaluasi yang dilakukan kepala MA Ma’arif NU berdasarkan sistem karier dan prestasi kerja. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dituangkan dalam daftar yang

⁸⁷ Data wawancara dengan Kepala MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 30 September 2013

⁸⁸ Data wawancara dengan Kepala MA Ma’arif NU Blitar pada tanggal 30 September 2013

⁸⁹ Data observasi pada tanggal 04 Oktober 2013

disebut Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Unsur-unsur yang dinilai dalam Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah: a) Kesetiaan; b) Prestasi Kerja; c) Tanggung Jawab; d) Ketaatan; e) Kejujuran; f) Kerjasama; g) Prakarsa; dan h) Kepemimpinan.

3. Analisis Data Lintas Kasus 1 dan Kasus 2

a. Standar Mutu Guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar

1) Persamaan

Standar mutu kedua lembaga tersebut memiliki persamaan dalam beberapa hal, yaitu: memiliki guru yang memenuhi kualifikasi akademik S-1 dan S-2 dan memiliki sertifikat profesi guru sesuai dengan bidangnya masing-masing, serta penguasaan keempat kompetensi guru (keperibadian, pedagogik, profesional, dan sosial)

2) Perbedaan

Perbedaannya terletak pada jumlah kualifikasi guru, di mana MAN Kota Blitar memiliki guru S-1 sebanyak 67 orang dan S-2 sebanyak 4 orang. Sedangkan kualifikasi guru di MA Ma'arif NU Blitar memiliki guru S-1 sebanyak 24 orang dan S-2 sebanyak 5 orang. Selain itu, perbedaannya terletak pada tingkat pemahaman dan penguasaan dari empat kompetensi guru.

b. Strategi Pengembangan Mutu Guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar

1) Persamaan

Bentuk strategi pengembangan mutu guru yang diterapkan oleh kepala MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar memiliki persamaan pada pengembangan fisik guru.

2) Perbedaan

Adapun perbedaan strategi pengembangan mutu guru yang dilakukan oleh kepala MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar terletak pada aspek pengembangan psikologis dan pengembangan keterampilan (*skill*) guru. Pengembangan psikologis guru di MAN Kota Blitar yaitu pengembangan mental guru dan mengadakan kegiatan religius. Sedangkan pengembangan psikologis guru di MA Ma'arif NU Blitar yaitu mengadakan kegiatan religius dan membentuk forum silaturahmi antar guru

c. Evaluasi Peningkatan Mutu Guru

1) Persamaan

Evaluasi peningkatan mutu guru yang dilakukan oleh kepala MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar melalui teknik supervisi pendidikan, yaitu teknik perorangan dan teknik kelompok. Teknik perorangan yaitu melalui bimbingan dan kunjungan kelas, dan menemui guru jika ada masalah untuk dicarikan solusi secara bersama-sama. Sedangkan teknik kelompok

dilakukan melalui rapat koordinasi bulanan, pertemuan MGMP, dan forum silaturahmi.

Adapun aspek yang dinilai oleh kedua kepala madrasah yaitu kehadiran guru, semua aspek dalam KBM (silabus, RPP, instrumen penilaian guru) dan kinerja guru.

2) Perbedaan

Tidak terdapat perbedaan mengenai evaluasi peningkatan mutu guru yang dilakukan oleh kepala MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar.

Berdasarkan paparan data di atas maka dapat dilihat pada tabel perbandingan hasil temuan penelitian terkait dengan manajemen peningkatan mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar sebagai berikut:

Tabel 4.7

Perbandingan Manajemen Peningkatan Mutu Guru di
MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar

No	Tema	MAN Kota Blitar	MA Ma'arif NU Blitar
1	Standar mutu guru	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki kualifikasi akademik guru S-1/S-2 - Memiliki sertifikat profesi guru - Memahami dan menguasai empat kompetensi guru 	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki kualifikasi akademik S-1/S-2 - Memiliki sertifikat profesi guru - Memahami dan menguasai empat kompetensi guru
2	Strategi Pengembangan Mutu Guru		
	Pengembangan Fisik	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan tunjangan kesejahteraan - Peningkatan layanan kesehatan - Peningkatan keamanan lingkungan madrasah 	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan tunjangan kesejahteraan - Peningkatan layanan kesehatan - Peningkatan keamanan lingkungan madrasah

	Pengembangan Psikologis	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan mental guru - Mengadakan kegiatan religius 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengadakan kegiatan religius - Membentuk forum silaturahmi antar guru
	Pengembangan Skill		
	Program Peningkatan Kualifikasi Pendidikan Guru	<ul style="list-style-type: none"> - Kualifikasi guru: S-1: 67 orang S-2: 4 orang 	<ul style="list-style-type: none"> - Kualifikasi guru S-1: 24 orang S-2: 5 orang belum kualifikasi: 4 orang
	Program Penyetaraan dan Sertifikasi	<ul style="list-style-type: none"> - 40 guru telah lulus sertifikasi guru 	<ul style="list-style-type: none"> - 14 orang guru lulus sertifikasi guru
	Program Pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan peningkatan kompetensi guru - Pelatihan materi pelajaran - Pelatihan metode pembelajaran 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan materi pelajaran - Pelatihan manajemen pondok pesantren - Pelatihan PTK - Pelatihan Model pembelajaran
	Program Supervisi Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan supervisi pendidikan baik secara perorangan maupun kelompok - Teknik yang digunakan kunjungan kelas, dialog secara personal, dan supervisi kelompok - Aspek penilaian: kehadiran guru, semua aspek KBM (silabus, RPP, instrumen penilaian), dan kinerja guru - Menggunakan daftar penilaian kinerja (DP3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan supervisi pendidikan baik secara perorangan maupun kelompok - Teknik yang digunakan kunjungan kelas, dialog secara personal, dan supervisi kelompok - Aspek penilaian: kehadiran guru, semua aspek KBM (silabus, RPP, instrumen penilaian), dan kinerja guru - Menggunakan daftar penilaian kinerja (DP3)
	Program Pemberdayaan MGMP	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki koordinator MGMP - Memiliki MGMP Internal dan MGMP Eksternal 	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki koordinator MGMP - Memiliki MGMP Internal dan MGMP Eksternal
	Workshop	<ul style="list-style-type: none"> - Workshop materi pelajaran - Workshop penilaian - Workshop e-learning - Workshop penguasaan materi pelajaran - Workshop manfaat IT - Workshop kurikulum 2013 	<ul style="list-style-type: none"> - Workshop pembelajaran - Workshop manfaat IT - Workshop manajemen perubahan - Workshop mata pelajaran - Workshop metodologi pembelajaran - Workshop strategi planning - Workshop aktualisasi kurikulum 2013

	Membaca dan Menulis Jurnal atau Karya Ilmiah	<ul style="list-style-type: none"> - Aktif membaca jurnal dan artikel - Aktif menulis jurnal madrasah dan 15 jurnal telah diterbitkan 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktif membaca jurnal, artikel dengan akses internet - Karya guru "Didaktik Metodik Agama" - Menulis karya ilmiah belum maksimal
	Berpartisipasi dalam Seminar	<ul style="list-style-type: none"> - Mempunyai program PKB meliputi: penulisan karya ilmiah, pembuatan karya inovatif, dan publikasi ilmiah - Seminar dilakukan secara mandiri dan difasilitasi madrasah 	<ul style="list-style-type: none"> - Mendelegasikan guru untuk mengikuti seminar - Seminar dilakukan secara mandiri dan difasilitasi madrasah
	Melakukan Penelitian Tindakan Kelas	<ul style="list-style-type: none"> - Semua guru wajib membuat PTK tiap semester 	<ul style="list-style-type: none"> - Guru PNS wajib membuat PTK tiap semester
	Mengikuti Berita Aktual dari Media Pemberitaan	<ul style="list-style-type: none"> - Televisi - Internet - Koran/Majalah - Artikel-artikel 	<ul style="list-style-type: none"> - Televisi - Internet - Koran/Majalah - Artikel-artikel
	Berpartisipasi Aktif dalam Organisasi Profesi	<ul style="list-style-type: none"> - MGMP - PGRI - PGMI 	<ul style="list-style-type: none"> - MGMP - PGRI
	Menggalang Kerjasama dengan Teman Sejawat	<ul style="list-style-type: none"> - Pembinaan/pertemuan rutin Guru dan karyawan - Pelaksanaan rapat insident dewan guru - Pelaksanaan rapat pleno wali murid - Pelaksanaan rapat pengurus komite dan paguyuban - Pelaksanaan rapat insident pengurus komite dan paguyuban kelas 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapat satmikal MA rutin setiap 1 minggu - Pertemuan wali murid - Anjagsana guru dan tenaga kependidikan setiap 1 bulan sekali
3	Evaluasi Peningkatan Mutu Guru	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan supervisi pendidikan baik secara perorangan maupun kelompok - Teknik yang digunakan kunjungan kelas, dialog secara personal, dan supervisi kelompok 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan supervisi pendidikan baik secara perorangan maupun kelompok - Teknik yang digunakan kunjungan kelas, dialog secara personal, dan supervisi kelompok

		- Aspek penilaian: kehadiran guru, semua aspek KBM (silabus, RPP, instrumen penilaian), dan kinerja guru - Menggunakan daftar penilaian kinerja (DP3)	- Aspek penilaian: kehadiran guru, semua aspek KBM (silabus, RPP, instrumen penilaian), dan kinerja guru - Menggunakan daftar penilaian kinerja (DP3)
--	--	--	--

B. Temuan Penelitian

1. Temuan Penelitian Kasus Individu 1 MAN Kota Blitar

a. Standar Mutu Guru di MAN Kota Blitar

- Guru yang memiliki kualifikasi akademik S-1/S-2 menjadi faktor detrminan meningkatnya mutu guru.
- Guru yang memiliki sertifikat profesi guru menjadi faktor detrminan meningkatnya mutu guru.
- Guru yang memahami dan menguasai empat kompetensi guru menjadi faktor detrminan meningkatnya mutu guru.

b. Strategi Pengembangan Mutu Guru di MAN Kota Blitar

- Pengembangan mutu guru dilakukan dengan tiga cara, meliputi pengembangan fisik, pengembangan psikologis, dan pengembangan skill.
- Pengembangan fisik guru melalui peningkatan tunjangan kesejahteraan, peningkatan layanan kesehatan, dan keamanan lingkungan.
- Pengembangan psikologis guru melalui pengembangan mental dan kegiatan religius.

- Pengembangan skill guru melalui peningkatan jenjang akademis dan berpartisipasi aktif dalam mengikuti pelatihan-pelatihan, yaitu:

- 1) Guru yang memenuhi standar kualifikasi akademik menjadi faktor penting meningkatnya mutu guru.
- 2) Guru yang lulus program sertifikasi guru dapat meningkatkan kemantapan dan kematangan profesional
- 3) Guru yang aktif mengikuti pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi akan menjadi faktor penting meningkatnya mutu guru.
- 4) Program supervisi pendidikan diharapkan dapat memperbaiki kualitas pembelajaran guru.
- 5) Efektifitasnya program pemberdayaan MGMP menjadi faktor utama meningkatnya mutu guru.
- 6) Optimalnya program workshop menjadi faktor penting meningkatnya wawasan dan pengalaman guru
- 7) Tumbuh-kembangnya minat baca dan menulis karya ilmiah menjadikan guru lebih kreatif dan inovatif.
- 8) Berpartisipasi aktif dalam pertemuan ilmiah/seminar dapat meningkatkan wawasan keilmuan dan pengalaman guru.
- 9) Guru yang aktif membuat penelitian tindakan kelas dapat menciptakan kreatifitas dalam kegiatan belajar mengajar

- 10) Guru yang mengikuti berita aktual dari media pemberitaan dapat menambah wawasan keilmuan dan memperkaya informasi.
- 11) Berpartisipasi aktif dalam organisasi profesi dapat memperkuat hubungan emosional dan mempererat rasa kekeluargaan antar guru.
- 12) Menggalang kerjasama dengan teman sejawat guru akan menciptakan hubungan kerja yang harmonis

c. Evaluasi Peningkatan Mutu Guru di MAN Kota Blitar

- Kegiatan evaluasi peningkatan mutu guru dilaksanakan melalui supervisi pendidikan.
- Evaluasi peningkatan mutu guru dilaksanakan secara objektif dan transparan serta melalui prosedur yang tepat untuk memperlancar dan mempermudah jalannya evaluasi.
- Teknik supervisi yang digunakan yaitu bimbingan dan kunjungan kelas, dialog secara personal, dan diskusi kelompok.
- Evaluasi peningkatan mutu diharapkan dapat memecahkan permasalahan pembelajaran dan memperbaiki mutu guru secara kontinyu.

2. Temuan Penelitian Kasus Individu 2 MA Ma'arif NU Blitar

a. Standar Mutu Guru di MA Ma'arif NU Blitar

- Guru yang memiliki kualifikasi akademik S-1/S-2 menjadi faktor detrimen meningkatnya mutu guru

- Guru yang memiliki sertifikat profesi guru menjadi faktor detrminan meningkatnya mutu guru
- Guru yang memahami dan menguasai empat kompetensi guru menjadi faktor detrminan meningkatnya mutu guru

b. Strategi Pengembangan Mutu Guru di MA Ma'arif NU Blitar

- Pengembangan mutu guru dilakukan dengan tiga cara, meliputi pengembangan fisik, pengembangan psikologis, dan pengembangan skill.
- Pengembangan fisik guru melalui peningkatan tunjangan kesejahteraan, peningkatan layanan kesehatan, dan keamanan lingkungan.
- Pengembangan psikologis guru melalui kegiatan religius dan membentuk forum silaturahmi.
- Pengembangan skill guru melalui peningkatan jenjang akademis dan berpartisipasi aktif dalam mengikuti pelatihan-pelatihan, yaitu:
 - 1) Guru yang memenuhi standar kualifikasi akademik menjadi faktor penting meningkatnya mutu guru.
 - 2) Guru yang lulus program sertifikasi guru dapat meningkatkan kemandapan dan kematangan profesional
 - 3) Guru yang aktif mengikuti pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi akan menjadi faktor penting meningkatnya mutu guru.

- 4) Program supervisi pendidikan diharapkan dapat memperbaiki kualitas pembelajaran guru.
- 5) Efektifitasnya program pemberdayaan MGMP menjadi faktor utama meningkatnya mutu guru.
- 6) Optimalnya program workshop menjadi faktor penting meningkatnya wawasan dan pengalaman guru.
- 7) Tumbuh-kembangnya minat baca dan menulis karya ilmiah menjadikan guru lebih kreatif dan inovatif.
- 8) Berpartisipasi aktif dalam pertemuan ilmiah/seminar dapat meningkatkan wawasan keilmuan dan pengalaman guru.
- 9) Guru yang aktif membuat Penelitian Tindakan Kelas dapat menciptakan kreatifitas dalam kegiatan belajar mengajar
- 10) Guru yang mengikuti berita aktual dari media pemberitaan dapat menambah wawasan keilmuan dan memperkaya informasi.
- 11) Berpartisipasi aktif dalam organisasi profesi dapat memperkuat hubungan emosional dan mempererat rasa kekeluargaan antar guru.
- 12) Menggalang kerjasama dengan teman sejawat guru akan menciptakan hubungan kerja yang harmonis.

c. Evaluasi Peningkatan Mutu Guru di MA Ma'arif NU Blitar

- Kegiatan evaluasi peningkatan mutu guru dilaksanakan melalui supervisi pendidikan.
- Evaluasi peningkatan mutu guru dilaksanakan secara objektif dan transparan serta melalui prosedur dan instrumen yang tepat akan memperlancar dan mempermudah jalannya evaluasi.
- Teknik supervisi yang digunakan yaitu kunjungan kelas, bimbingan/dialog secara personal, dan diskusi kelompok.
- Evaluasi peningkatan mutu diharapkan dapat memecahkan permasalahan pembelajaran dan memperbaiki mutu guru secara kontinyu.

BAB V

DISKUSI HASIL PENELITIAN

A. Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar

1. Standar Mutu Guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan terhadap lembaga pendidikan. Faktor penentu keberhasilan suatu lembaga sangat ditentukan oleh guru yang bermutu. Dengan kata lain, guru yang bermutu adalah guru profesional yang mampu mengemban amanat dan menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagai guru. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1 dijelaskan bahwa Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.¹ Dan juga disebutkan dalam Pasal 4 menyiratkan bahwa guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.²

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional, maka guru harus memiliki kompetensi yang diisyaratkan baik oleh peraturan pemerintah antara lain: (1) pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat

¹ Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, *Loc. Cit.*, hlm.

² *Ibid.*, hlm. 5

jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. (2) pendidik untuk pendidikan formal pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi dihasilkan oleh perguruan tinggi yang terakreditasi.³

Untuk mencapai kualitas guru yang maksimal maka sangat diharapkan memenuhi kriteria dan persyaratan sebagaimana yang termaktub dalam Standar Nasional Pendidikan dalam PP. No. 19 Tahun 2005 tentang standar pendidik dan tenaga kependidikan yaitu (1) Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1); (2) Memiliki latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan; (3) Memiliki sertifikat profesi guru untuk SMA/MA; (4) Memiliki empat kompetensi guru meliputi: kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi professional, dan kompetensi sosial.

Berdasarkan paparan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa peran guru sangat penting dalam mewujudkan visi dan misi sebuah lembaga pendidikan dengan berbagai kriteria dan penguasaan kompetensi serta melakukan peningkatan dan perbaikan secara kontinyu sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan Nasional.

Standar mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar dirumuskan berdasarkan visi dan misi yang diemban oleh masing-masing

³ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Loc. Cit.*, hlm. 233

madrasah, yang di dalamnya memuat program kerja atau RENSTRA baik program jangka pendek maupun jangka panjang. Karena dengan adanya guru yang bermutu inilah akan sangat membantu tercapainya visi dan misi tersebut, sekaligus menjadi sebuah indikator keberhasilan mutu pendidikan. Menurut Mukhtar Hadi dan Iskandar bahwa visi dan misi merupakan alat ukur ketercapaian kinerja yang telah diprogramkan oleh lembaga sekolah juga merupakan penetapan arah dan sasaran RENSTRA dalam rangka pengembangan potensi atau sumber daya manusia serta pemberdayaan SDM tersebut dan dengan adanya visi dan misi sekolah tercapai pula pemberdayaan sarana prasarana.⁴

Sehubungan dengan itu, untuk mewujudkan visi dan misi madrasah bukanlah hal yang gampang tanpa didukung oleh guru yang bermutu dan kompeten. Salah satu syarat yang harus ditempuh oleh guru adalah dengan jalur menempuh pendidikan formal/jenjang pendidikan S-1. Secara keseluruhan guru MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar telah memenuhi kualifikasi akademik jenjang pendidikan S-1 dan memiliki sertifikat profesi guru sehingga mendapatkan pengakuan yang sah dari pemerintah.

Mohammad Ali mengemukakan bahwa kualitas guru dapat dilihat dari tiga latar, yaitu: 1) pendidikan formal, 2) pemanfaatannya dalam

⁴ Mukhtar Hadi dan Iskandar, *Loc. Cit.*, hlm. 19

melaksanakan tugas (*deployment*) dan kinerja dalam melaksanakan tugas, dan 3) pengembangan diri karena pengalaman dan pelatihan.⁵

Di samping itu, penguasaan empat kompetensi juga sangat dibutuhkan oleh guru. Keempat kompetensi itu adalah kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Penguasaan keempat kompetensi itu telah diterapkan dan dijalankan dengan maksimal oleh semua guru MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar. *Kompetensi kepribadian* dapat dilihat dari sikap dan perilaku serta kedisiplinan mereka di masing-masing madrasah, sehingga dapat menjadi suri tauladan bagi anak didiknya. *Kompetensi pedagogik* dapat dilihat dari persiapan rancangan pembelajaran (silabus, RPP, dan materi pelajaran), pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran. *Kompetensi profesional* guru dapat dilihat dari penguasaan materi dan substansi keilmuan serta pemanfaatan media dan teknologi pembelajaran. Sedangkan *kompetensi sosial* dapat dilihat dari cara bergaul dan berkomunikasi baik antar guru, siswa, warga madrasah, maupun masyarakat secara luas.

Keempat kompetensi itu menjadi pilar utama yang harus dimiliki guru. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyasa bahwa keempat kompetensi menjadi pilar utama dalam membentuk sosok guru yang diharapkan memiliki kinerja yang baik.⁶

⁵ Muhammad Ali, *Loc. Cit.*, hlm. 359

⁶ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Loc. Cit.*, hlm. 68

Namun untuk membentuk sosok guru yang ideal tidak hanya sebatas penguasaan empat kompetensi tersebut, melainkan juga adanya upaya peningkatan secara bertahap agar menghasilkan guru yang bermutu, baik secara fisik, psikologis, maupun skill.

2. Strategi Pengembangan Mutu Guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar

Pengembangan merupakan bagian penting dalam kegiatan manajerial dalam rangka meningkatkan mutu guru. Pengembangan mutu guru bertujuan meningkatkan produktifitas kerja secara efektif dan efisien. Upaya-upaya pengembangan mutu guru yang dilakukan kepala MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar meliputi tiga aspek pengembangan yaitu aspek fisik, psikologis, dan keterampilan.

Dalam mengembangkan fisik guru kepala MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar memperhatikan tunjangan kesejahteraan guru, peningkatan fasilitas penunjang guru, peningkatan layanan kesehatan, dan menjamin keamanan lingkungan. Tunjangan kesejahteraan guru berbentuk gaji pokok, tunjangan insentif, tunjangan fungsional, tunjangan profesional, dan tunjangan keluarga. Pengadaan tunjangan ini disesuaikan dengan kondisi guru apakah guru itu termasuk PNS atau GTT maupun guru yang mendapat tugas tambahan di luar jam pelajaran. Untuk peningkatan fasilitas penunjang guru, kedua kepala madrasah menyediakan berbagai fasilitas dan kebutuhan guru, seperti ruang guru, perpustakaan, ruang multimedia, Lab. Bahasa, Lab. IPA, dan lain-

lainnya. Untuk peningkatan layanan kesehatan kedua kepala madrasah menyediakan UKS, ini sangat penting karena jika ada guru yang sakit dan mempunyai keluhan-keluhan secara langsung bisa datang ke UKS. Sedangkan untuk menjamin keamanan lingkungan, maka telah disediakan pos penjagaan madrasah dan dilengkapi dengan pintu gerbang.

Kegiatan pengembangan ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dan memberi kepuasan terhadap guru. Pengembangan fisik guru mengacu pada pendapat Tutju Yuniarsih dan Suwatno, bahwa asas kebutuhan dan kepuasan sangat penting dalam melaksanakan program perawatan terhadap guru, karena dengan adanya asas ini maka tujuan perawatan keamanan, kesehatan, dan sikap guru yang baik dapat tercapai sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan efisien.⁷ Selain itu, peningkatan kesejahteraan/kompensasi menurut Schuller, bertujuan untuk: a) menarik pelamar yang potensial, b) mempertahankan pekerja yang baik, c) memotivasi pekerja, d) mengelola gaji berdasarkan peraturan legal, e) memfasilitasi tujuan/sasaran organisasi, dan f) memperkuat dan menjelaskan struktur.⁸

Di samping pengembangan fisik, kepala MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar juga memperhatikan pengembangan dari aspek psikologis guru yaitu melalui pengembangan mental, mengadakan kegiatan religius dan membentuk forum silaturahmi antar guru. Pengembangan mental guru dilakukan dengan cara mendatangkan

⁷ Tjuju Yuniarsih dan Suwatno, *Loc. Cit.*, hlm. 119

⁸ *Ibid.*, hlm. 128

tutor/narasumber dari berbagai instansi pendidikan guna memberikan dorongan dan motivasi kepada para guru agar lebih giat dan semangat dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai guru. Untuk kegiatan *religius* biasanya dilakukan dengan mengadakan kegiatan sholat dhuha dan sholat dhuhur secara berjamaah, mengadakan Peringatan Hari Besar Islam (PHBI), dan wisata religi, seperti berziarah ke makam walisongo. Hal ini dilakukan agar dapat meningkatkan spiritualitas guru sehingga guru bisa lebih peka dan berempati terhadap orang lain. Selain itu, pengembangan mental juga dilakukan dengan membentuk forum silaturrohmi antar guru. forum ini sangat bermanfaat bagi guru dalam rangka menjalin komunikasi yang baik, mempererat tali silaturrohim antar guru, juga sebagai wadah untuk saling bertukar pendapat, ide/gagasan, dan berbagai informasi sehingga dapat memecahkan masalah yang dihadapi.

Sejalan dengan itu, Sri Minarti juga menyebutkan pemeliharaan ketenagaan pendidikan ialah usaha-usaha untuk menjamin terpenuhinya secara optimal kebutuhan sosial ekonomi maupun sosial psikologis para pegawai pendidikan di sekolah. Berbagai usaha pemenuhan kebutuhan tersebut antara lain gaji, tunjangan kesejahteraan, pemeliharaan kesehatan maupun keselamatan fisik dan mental pegawai, perlakuan adil dan wajar, penghargaan terhadap setiap prestasi, perwujudan semangat kekeluargaan, persaudaraan, dan kerja sama.⁹

⁹ Sri Minarti, *Loc. Cit.*, hlm. 141

Pemeliharaan guru sejalan dengan hadits Nabi SAW yang lebih mengedepankan pada pengembangan fisik, terutama pada pemberian penghargaan dan tunjangan kesejahteraan kepada guru. Sebagaimana Rasulullah SAW bersabda:

عن عبد الله بن عمر قال: قال رسول الله: أعطوا الأجير أجره قبل أن يجفّ عرقه

“Dari Abdullah bin Umar berkata, Rasulullah bersabda, “Berikanlah gaji/upah pegawai sebelum kering keringatnya.”¹⁰

Hadits ini memerintahkan untuk member gaji, upah, intensif, atau hononarium kepada pekerja atau pegawai secepat mungkin (sebelum kering keringatnya). Maksudnya, sistem penggajian pegawai seharusnya dilakukan secara langsung tanpa menunggu satu bulan sekali atau satu semester sekali.

Selanjutnya, kegiatan pengembangan mutu yang dilakukan kepala MAN Kota Blitar dan MA Ma’arif NU Blitar adalah pengembangan keterampilan (skill) guru. Pengembangan skill guru melalui peningkatan jenjang akademis dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan pelatihan-pelatihan, seperti workshop, seminar, dan diklat. Dalam peningkatan jenjang akademis, guru dituntut untuk memiliki kualifikasi akademik S-1, bahkan dituntut untuk melanjutkan program studi magister (S-2). Lebih dari itu, guru juga dituntut untuk mengembangkan skill-nya secara mandiri dengan berpartisipasi aktif dalam kegiatan workshop, seminar,

¹⁰ Imam Jalaluddin Al-Suyuty, *Loc.Cit.*, hlm. 75

dan diklat baik yang diselenggarakan oleh internal lembaga maupun eksternal lembaga. Ditinjau dari aspek *skill*-nya, upaya-upaya pengembangan mutu guru yang dilakukan oleh kedua kepala madrasah tertera dalam program-program berikut ini:

1. Program Peningkatan Kualifikasi Pendidikan Guru

Salah satu upaya yang dilakukan oleh kepala MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar adalah meningkatkan kualifikasi pendidikan guru. Hampir secara keseluruhan guru telah menempuh jenjang pendidikan sarjana (S-1). Ini menunjukkan bahwa kualifikasi pendidikan menjadi syarat utama untuk menjadi guru yang bermutu.

Program peningkatan kualifikasi guru ini dapat berupa program kelanjutan studi dalam bentuk tugas belajar. Dalam meningkatkan mutu guru, kepala MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar selalu memberikan dorongan dan motivasi, kesempatan dan waktu kepada para guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi yaitu program magister (S-2). MAN Kota Blitar memiliki lima guru yang berhasil meraih gelar magister, sedangkan MA Ma'arif NU Blitar memiliki enam guru berhasil meraih magister. Sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan dalam PP. No. 19 Tahun 2005 tentang standar pendidik dan tenaga kependidikan, bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik sarjana (S-1).¹¹

¹¹ Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan: Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, hlm. 14

Di samping itu, tujuan yang ingin dicapai dalam peningkatan jenjang akademis melalui program studi lanjut menurut Bafadal yaitu: (1) meningkatkan kualifikasi formal guru sehingga sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku secara nasional, (2) meningkatkan kemampuan profesional para guru dalam rangka meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan, (3) menumbuhkembangkan motivasi para pegawai/guru dalam rangka meningkatkan kinerjanya.¹²

Hal ini sesuai dengan pendapat Ondi Saondi bahwa tujuan dari program ini adalah untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan guru sehingga memenuhi kriteria yang ditetapkan pemerintah.¹³ Sebagaimana dijelaskan dalam Undang-undang Guru dan Dosen, guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.¹⁴

Dengan adanya program peningkatan kualifikasi akademik diharapkan guru memiliki dorongan dan motivasi, serta semangat juang lebih tinggi dalam melanjutkan studi lanjut ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Sehingga guru diakui pemerintah

¹² Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 56

¹³ Ondi Saondi dan Aris Suherman, *Etika Profesi Keguruan*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), hlm. 78

¹⁴ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, *Loc. Cit.*, hlm. 6 pada Bab IV Bagian Kesatu Pasal 8: Kualifikasi, Kompetensi dan Sertifikasi

sebagai guru yang bermutu yang sejalan dengan tujuan pendidikan nasional.

2. Program Penyetaraan dan Sertifikasi

Guru merupakan faktor penentu tinggi rendahnya mutu pendidikan. Oleh karena itu dibutuhkan guru yang bermutu, mampu menjawab tantangan dan kebutuhan masyarakat. Cara yang dapat ditempuh oleh guru yaitu dengan mengikuti program sertifikasi. Program sertifikasi dimaksudkan untuk meningkatkan empat kompetensi guru, baik kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, maupun kompetensi sosial. Untuk menguji kompetensi itu, pemerintah menerapkan program sertifikasi guru. Penilaian sertifikasi dilakukan dengan sistem penilaian portofolio.

Kepala MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar selalu mengikutsertakan guru dalam program sertifikasi. Ada empat puluh guru MAN Kota Blitar telah lulus program sertifikasi, dan ada empat belas guru di MA Ma'arif NU Blitar yang lulus program sertifikasi.

Undang-undang Guru dan Dosen, guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.¹⁵ Dalam PERMENDIKNAS No. 18 Tahun 2007 juga disebutkan, Sertifikasi bagi guru dalam jabatan

¹⁵ Ibid., hlm. 6

dilaksanakan melalui uji kompetensi untuk memperoleh sertifikat pendidik.¹⁶

Adapun tujuan diadakannya sertifikasi guru adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan kelayakan guru dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- b. Meningkatkan proses dan mutu hasil pendidikan.
- c. Meningkatkan martabat guru.
- d. Meningkatkan profesionalitas guru.

3. Program Pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi

Untuk meningkatkan mutu guru, kepala MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar selalu mengikutsertakan guru dalam program pelatihan, terutama pelatihan yang mencakup penguasaan empat kompetensi guru yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sejalan dengan pendapat Budi suhardiman, upaya-upaya yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kemampuan profesional/mutu guru yaitu diikutsertakan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan (*inservice training*).¹⁷ Program Pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi dituntut untuk memenuhi kriteria kompetensi yang diharapkan oleh guru mencakup:

- a. Memiliki pemahaman landasan dan wawasan pendidikan, terutama yang terkait dengan bidang tugasnya.

¹⁶ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 18 Tahun 2007 tentang Sertifikasi Guru dalam Jabatan, Pasal 2, hlm. 2

¹⁷ Budi Suhardiman, *Loc. Cit.*, hlm. 202

- b. Menguasai materi pelajaran, minimal sesuai dengan cakupan materi yang tercantum dalam profil kompetensi.
- c. Menguasai pengelolaan pembelajaran sesuai karakteristik materi pelajaran.
- d. Menguasai evaluasi hasil belajar dan pembelajaran sesuai dengan karakteristik mata pelajaran.
- e. Memiliki wawasan profesi serta kepribadian sebagai guru.¹⁸

4. Program Supervisi Pendidikan

Kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh kepala MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar yaitu melalui supervisi pendidikan. Supervisi menurut Wiles dalam Rugaiyah adalah bantuan dalam perkembangan dan proses belajar yang baik serta menjelaskan supervisi adalah teknik pelayanan yang tujuan utamanya mempelajari dan memperbaiki secara bersama-sama faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan.¹⁹

Evaluasi peningkatan mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar dilaksanakan secara objektif dan transparan serta melalui prosedur yang tepat untuk memperlancar dan mempermudah jalannya evaluasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyasa, penilaian pegawai/tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah hendaknya dilakukan secara objektif dan akurat, yakni difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan

¹⁸ Udin Syaefudin Saud, *Loc. Cit.*, hlm. 106

¹⁹ Rugaiyah dan Atiek Sismiati, *Loc. Cit.*, hlm. 100

kelembagaan.²⁰ Mulyasa menambahkan bahwa penilaian terhadap pegawai/guru berfungsi memberikan umpan balik dari berbagai hal, seperti kemampuan, keletihan, serta kekurangan untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karier.²¹

Kegiatan evaluasi/supervisi akan berjalan dengan efektif dan efisien apabila menggunakan teknik evaluasi yang tepat sasaran. Teknik supervisi yang digunakan oleh kepala MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar yaitu *teknik individual* (perseorangan), yaitu melalui bimbingan dan kunjungan kelas/observasi kelas, serta dialog secara personal dan *teknik kelompok*, yaitu melalui pertemuan rapat dan diskusi kelompok.

Teknik supervisi yang dilakukan oleh kedua kepala madrasah sesuai dengan pendapat Rugaiyah melalui dua teknik, yaitu (1) teknik individual/perseorangan, seperti mengadakan kunjungan kelas (*classroom visitation*), mengadakan observasi kelas (*classroom observation*), mengadakan wawancara perseorangan (*individual interview*), dan (2) teknik kelompok, seperti mengadakan pertemuan/rapat, mengadakan diskusi kelompok (*group discussion*), mengadakan penataran-penataran (*in-service training*), dan seminar.²²

²⁰ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Loc. Cit., hlm. 43

²¹ Ibid., hlm. 43

²² Rugaiyah dan Atiek Sismiati, Loc. Cit., hlm. 101-104

Adapun aspek yang dievaluasi oleh kedua kepala madrasah adalah tingkat perkembangan dan kinerja guru yang dituangkan dalam format penilaian yang disebut Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Beberapa aspek yang dinilai dalam DP3 adalah a) Kesetiaan; b) Prestasi Kerja; c) Tanggung Jawab; d) Ketaatan; e) Kejujuran; f) Kerjasama; g) Prakarsa; dan h) Kepemimpinan.

5. Program Pemberdayaan MGMP

Dalam mengembangkan mutu guru, kepala MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar berhasil membentuk dan memberdayakan forum MGMP, baik MGMP internal maupun MGMP eksternal. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyasa bahwa indikator keberhasilan peningkatan mutu guru salah satunya adalah guru aktif mengikuti dan memanfaatkan kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), dan kegiatan organisasi lainnya untuk pengembangan diri.²³ Ondi Saondi juga mengemukakan bahwa wadah komunikasi profesi ini dapat memberikan kontribusi pada peningkatan keprofesionalan para anggotanya tidak hanya peningkatan kemampuan guru dalam menyusun perangkat pembelajaran tetapi juga peningkatan kemampuan, wawasan, pengetahuan serta pemahaman guru terhadap materi yang diajarkan dan pengembangannya.²⁴

²³ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Loc. Cit.*, hlm. 68

²⁴ Ondi Saondi dan Aris Suherman, *Op. Cit.*, hlm. 80

6. Workshop

Workshop merupakan bagian dari pelatihan yang bersifat *inservice training*. Keikutsertaan guru dalam kegiatan workshop dapat menambah wawasan pengetahuan, dan pengalaman guru dalam meningkatkan kompetensi dan pengembangan diri serta melahirkan produk pembelajaran yang lebih bervariasi dan tidak membosankan terhadap peserta didik.

Kepala MAN Kota dan MA Ma'arif NU Blitar berperan aktif dalam menyelenggarakan kegiatan workshop di lingkungan lembaga dengan tujuan mengembangkan mutu guru. Sejalan dengan pendapat Sudarwan Danim, Workshop dilakukan untuk menghasilkan produk yang bermanfaat bagi pembelajaran, peningkatan kompetensi maupun karirnya. Workshop dapat dilakukan misalnya dalam kegiatan menyusun KTSP, analisis kurikulum, pengembangan silabus, penulisan RPP, dan sebagainya.²⁵

Manfaat yang dapat diambil dari kegiatan workshop adalah dapat menambah warna dalam pembelajaran sehingga pembelajaran yang telah diterapkan di kelas tidak monoton, artinya kegiatan belajar mengajar di kelas lebih variatif dan inovatif.

7. Membaca dan Menulis Jurnal atau Karya Ilmiah

Aktifitas membaca dan menulis karya ilmiah merupakan hal yang tak dapat dipisahkan dari tugas pokok dan fungsi guru. Dalam

²⁵ Sudarwan Danim, *Loc. Cit.*, hlm. 33

mengembangkan mutu guru, kepala MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar selalu memberikan dorongan dan motivasi kepada guru agar selalu menumbuhkan minat membaca dan menulis karya ilmiah, baik dalam bentuk artikel, jurnal, makalah, maupun laporan penelitian khususnya Penelitian Tindakan Kelas. Dalam upaya menumbuhkan minat baca dan menulis, kedua kepala madrasah menyediakan berbagai fasilitas penunjang, diantaranya perpustakaan, layanan akses internet hotspot (wifi) secara gratis.

Hal ini selaras dengan pendapat Budi Suhardiman bahwa upaya yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kemampuan profesional/mutu guru yaitu salah satunya menciptakan budaya baca.²⁶ Mulyasa juga mengemukakan bahwa indikator keberhasilan peningkatan mutu guru salah satunya adalah guru aktif menulis karya ilmiah (KTI) untuk mengomunikasikan pengalaman dan pemikirannya, baik melalui artikel, makalah, maupun, laporan penelitian, khususnya Penelitian Tindakan Kelas (PTK).²⁷

Kegiatan membaca dan menulis mempunyai nilai positif bagi guru dalam menambah kedalaman dan wawasan keilmuan, sekaligus menjadikan guru lebih cerdas, kreatif dan inovatif sesuai dengan bidangnya masing-masing. Adapun manfaatnya bagi guru yaitu dengan menulis jurnal selain sebagai hasil karya individu, juga dapat

²⁶ Budi Suhardiman, *Loc. Cit.*, hlm. 202

²⁷ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Loc. Cit.*, hlm. 69

dikonsumsi sebagai sumber bacaan oleh lembaga pendidikan maupun lembaga-lembaga lain.²⁸

Kegiatan membaca dan menulis sejalan dengan firman Allah SWT:

أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ أَلَمْ يَكُنْ مِنْ عِلْمِ رَبِّكَ الْأَكْرَمِ ۝ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ۝

“Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan. Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemura. Yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam. Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.” (QS. Al-‘Alaq: 1-5)

8. Berpartisipasi dalam Pertemuan Ilmiah/Seminar

Kegiatan seminar merupakan kegiatan penunjang guru yang dilakukan secara mandiri dengan tujuan memperoleh informasi dan wawasan terkait isu-isu pendidikan yang sedang berkembang. Oleh karena itu, kepala MAN Kota Blitar dan MA Ma’arif NU Blitar selalu memberikan motivasi agar para guru berpartisipasi aktif dalam kegiatan seminar. Karena kegiatan ini sangat besar manfaatnya dalam mengembangkan profesi guru.

Sejalan dengan pendapat Udin Syaefudin Saud, partisipasi guru minimal pada kegiatan konferensi atau pertemuan ilmiah setiap tahun

²⁸ Udin Syaefudin Saud, *Loc. Cit.*, hlm. 108

akan memberikan kontribusi yang berharga dalam membangun profesionalisme guru dalam melaksanakan tanggung jawabnya.²⁹

Sedangkan Menurut Rugaiyah tujuan seminar adalah memberikan wawasan-wawasan bagi guru-guru dalam rangka mensikapi/merespon kebijakan atau isu-isu hangat yang sedang berkembang.³⁰

9. Melakukan Penelitian Tindakan Kelas

Penelitian Tindakan Kelas merupakan studi sistematis yang dilakukan guru dalam meningkatkan praktek pembelajaran, sekaligus juga merupakan strategi yang tepat dalam rangka meningkatkan mutu guru. Kepala MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar selalu memberikan dorongan dan motivasi kepada para guru untuk aktif melakukan penelitian tindakan kelas. Semua guru diwajibkan untuk melakukan PTK dengan tujuan meningkatkan mutu pembelajaran secara inovatif dan kreatif.

Tujuan PTK di atas sejalan dengan pendapat Sri Banun Muslim, antara lain (1) meningkatkan mutu, isi, masukan, proses, dan hasil pendidikan dan pembelajaran di sekolah; (2) membantu guru dan tenaga kependidikan lainnya mengatasi masalah pembelajaran dan pendidikan di dalam dan di luar kelas; (3) meningkatkan sikap profesional pendidik dan tenaga kependidikan; (4) menumbuhkan dan mengembangkan budaya akademik di lingkungan sekolah dan LPTK

²⁹ Ibid., hlm. 108

³⁰ Rugaiyah dan Atiek Sismiati, *Loc. Cit.*, hlm. 104

sehingga tercipta sikap proaktif di dalam melakukan perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran secara berkelanjutan (*sustainable*); (5) meningkatkan keterampilan pendidik dan tenaga kependidikan khususnya di sekolah dalam melakukan PTK; dan (6) meningkatkan kerjasama profesional di antara pendidik dan tenaga kependidikan.³¹

Adapun manfaat yang dapat dipetik jika guru mau dan mampu melaksanakan penelitian tindakan kelas itu terkait dengan komponen pembelajaran, antara lain (1) inovasi pembelajaran, (2) pengembangan kurikulum di tingkat sekolah dan di tingkat kelas, dan (3) peningkatan profesionalisme guru.³²

Dengan cara aktif melakukan penelitian tindakan kelas diharapkan para guru dapat meningkatkan mutu pembelajaran di kelas dan meningkatkan mutu lembaga pendidikan ke arah yang lebih maju dan lebih baik.

10. Mengikuti Berita Aktual dari Media Pemberitaan

Peningkatan mutu guru yang dilakukan oleh kepala MAN Kota dan MA Ma'arif NU Blitar adalah dengan cara memberikan motivasi dan dorongan terhadap guru agar selalu aktif mengikuti berita aktual dari beerbagai media pemberitaan selama tidak melanggar batas-batas yang ditentukan. Sesuai dengan pendapat Udin Syaefudin Saud, pemilihan yang hati-hati program radio dan televisi, dan sering membaca surat kabar juga akan meningkatkan pengetahuan guru

³¹ Sri Banun Muslim, *Op. Cit.*, hlm. 55

³² *Ibid.*, hlm. 55-56

mengenai pengembangan muthakhir dari proses pendidikan.³³ Ia juga menambahkan bahwa penggunaan media pemberitaan secara selektif yang terkait dengan bidang yang ditekuni guru akan dapat membantu proses peningkatan profesionalisme guru.³⁴

Oleh karena itu, guru harus benar-benar selektif dalam memanfaatkan media pemberitaan yang ada dan memperhatikan mana media yang bersifat mendidik dan mana yang kurang mendidik. Karena hal ini pengaruhnya sangat besar bagi guru dalam pengembangan diri, memperkaya wawasan dan pengetahuan serta tidak ketinggalan zaman.

11. Berpartisipasi Aktif dalam Organisasi Profesi

Organisasi profesi merupakan organisasi yang bersifat independen, yang mewadahi para guru. Semua guru MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar berpartisipasi aktif dalam organisasi profesi, seperti PGRI, di mana semua guru terdaftar sebagai anggotanya. Hal ini mengacu pada Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, bahwa guru wajib menjadi anggota organisasi profesi.³⁵ Menurut Rugaiyah, organisasi profesi adalah suatu organisasi yang ditujukan untuk suatu profesi tertentu dan bertujuan melindungi kepentingan publik dan atau anggotanya maupun profesional pada bidang tersebut.³⁶

³³ Udin Syaefudin Saud, *Loc. Cit.*, hlm. 109

³⁴ *Ibid.*, hlm. 109

³⁵ Undang-undang RI No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, *Op. Cit.*, hlm. 19

³⁶ Rugaiyah dan Atiek Sismiati, *Op. Cit.*, hlm. 24

Sebagai kepala madrasah sudah selayaknya memberikan motivasi bagi para guru untuk mengikuti organisasi profesi ini. Dengan adanya organisasi ini diharapkan dapat menjaga dan meningkatkan kehormatan dan martabat guru dalam pelaksanaan tugas keprofesionalan.

12. Menggalang Kerjasama dengan Teman Sejawat

Kerjasama dengan teman sejawat guru merupakan bagian terpenting dalam meningkatkan mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar. Upaya yang dilakukan kedua kepala madrasah dalam menggalang kerjasama dengan teman sejawat guru yaitu dengan mengadakan berbagai kegiatan dan program peningkatan mutu guru, di antaranya adalah penyusunan penelitian tindakan kelas, pemberdayaan program MGMP, berpartisipasi aktif dalam kegiatan forum ilmiah (diklat, seminar, workshop), dan mengoptimalkan kegiatan rapat-rapat madrasah.

Sejalan dengan pendapat Udin Syaefudin Saud, pertemuan secara formal maupun informal untuk mendiskusikan berbagai isu atau permasalahan pendidikan termasuk kerjasama dalam berbagai kegiatan lain (misalnya merencanakan, dan mengevaluasi program-program sekolah) dengan kepala sekolah, orang tua peserta didik (komite sekolah), guru, dan staf lain yang profesional dapat membantu guru dalam memuthakirkan pengetahuannya.³⁷

³⁷ Udin Syaefudin Saud, *Loc. Cit.*, hlm. 111

Bentuk kerjasama ini harus dibangun dan dibentuk sejak awal menjabat sebagai guru baik di madrasah maupun di luar madrasah, karena itu dibutuhkan komunikasi yang baik antar semua komponen madrasah sehingga tercapai hubungan kerja yang harmonis.

Secara keseluruhan, rangkaian kegiatan pengembangan mutu guru yang dilakukan kedua kepala madrasah sesuai dengan Al-Qur'an yang mengajak kepada manusia untuk selalu berlomba-lomba dalam melakukan kebaikan. Allah SWT berfirman:

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيٰهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ
 اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

“Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.” (QS. Al-Baqoroh: 148)³⁸

Program pengembangan keahlian (*skill*) guru yang dilakukan oleh kedua kepala madrasah juga sejalan dengan sabda Rasulullah SAW:

عن أبي هريرة قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: إذا ضيِّعت الأمانة فانتظر الساعة. قال: كيف إضاعتها يا رسول الله؟ قال: إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة

³⁸ Hasbi Ashshiddiqi, dkk, *Loc. Cit.*, hlm. 38

“Dari Abu Hurairah berkata, Rasulullah SAW bersabda: “Apabila suatu amanah disia-siakan, maka tunggulah saat kehancurannya.” Abu Hurairah bertanya: “Bagaimana Meletakkan amanah itu Ya Rasulullah?” Beliau menjawab: “Apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya.”³⁹

Hadits di atas menarik dicermati karena menghubungkan antara amanah dengan keahlian. Hadits ini ternyata memberikan peringatan yang berspektif manajerial karena amanah berarti menyerahkan suatu perkara kepada seseorang yang professional. Hal ini sangat penting, mengingat guru merupakan aset pendidikan yang sangat berharga, perlu diperbaiki dan ditingkatkan keahliannya secara terus menerus.

3. Evaluasi Peningkatan Mutu di Guru MAN Kota Blitar dan MA Ma’arif NU Blitar

Evaluasi/penilaian merupakan kegiatan terpenting dalam fungsi manajemen dalam rangka mengukur, menilai, dan mengawasi seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan dan dilaksanakan dengan tujuan melakukan perbaikan, pembenahan, serta peningkatan, khususnya dalam hal ini adalah peningkatan mutu guru.

Dalam konteks pendidikan, istilah evaluasi sangat erat kaitannya dengan supervisi pendidikan. Oleh karena itu evaluasi peningkatan mutu guru juga tidak terlepas dari supervisi pendidikan. Kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh kepala MAN Kota Blitar dan MA Ma’arif NU Blitar yaitu melalui supervisi pendidikan.

³⁹ Imron Fauzi, *Loc. Cit.*, hlm. 72

Supervisi menurut Wiles dalam Rugaiyah adalah bantuan dalam perkembangan dan proses belajar yang baik serta menjelaskan supervisi adalah teknik pelayanan yang tujuan utamanya mempelajari dan memperbaiki secara bersama-sama faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan.⁴⁰

Evaluasi peningkatan mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar dilaksanakan secara objektif dan transparan serta melalui prosedur yang tepat untuk memperlancar dan mempermudah jalannya evaluasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyasa, penilaian pegawai/tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah hendaknya dilakukan secara objektif dan akurat, yakni difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan kelembagaan.⁴¹ Mulyasa menambahkan bahwa penilaian terhadap pegawai/guru berfungsi memberikan umpan balik dari berbagai hal, seperti kemampuan, keletihan, serta kekurangan untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karier.⁴²

Kegiatan evaluasi/supervisi akan berjalan dengan efektif dan efisien apabila menggunakan teknik evaluasi yang tepat sasaran. Teknik supervisi yang digunakan oleh kepala MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar yaitu *teknik individual* (perseorangan), yaitu melalui bimbingan dan kunjungan kelas/observasi kelas, serta dialog secara

⁴⁰ Rugaiyah dan Atiek Sismiati, *Loc. Cit.*, hlm. 100

⁴¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi, Loc. Cit.*, hlm. 43

⁴² *Ibid.*, hlm. 43

personal dan *teknik kelompok*, yaitu melalui pertemuan rapat dan diskusi kelompok.

Teknik supervisi yang dilakukan oleh kedua kepala madrasah sesuai dengan pendapat Rugaiyah melalui dua teknik, yaitu (1) teknik individual/perseorangan, seperti mengadakan kunjungan kelas (*classroom visitation*), mengadakan observasi kelas (*classroom observation*), mengadakan wawancara perseorangan (*individual interview*), dan (2) teknik kelompok, seperti mengadakan pertemuan/rapat, mengadakan diskusi kelompok (*group discussion*), mengadakan penataran-penataran (*in-service training*), dan seminar.⁴³

Adapun aspek yang dievaluasi oleh kedua kepala madrasah adalah tingkat perkembangan dan kinerja guru yang dituangkan dalam format penilaian yang disebut Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Beberapa aspek yang dinilai dalam DP3 adalah a) Kesetiaan; b) Prestasi Kerja; c) Tanggung Jawab; d) Ketaatan; e) Kejujuran; f) Kerjasama; g) Prakarsa; dan h) Kepemimpinan.

Sistem evaluasi dengan menggunakan format penilaian DP3 sebenarnya kurang efektif dan efisien, namun dengan adanya penilaian ini akan bermanfaat bagi guru dalam membantu mengukur tingkat capaian kinerja dan tinggi rendahnya produktifitas guru selama menjalankan tugas dan fungsinya sebagai guru. Dengan demikian, evaluasi peningkatan

⁴³ Rugaiyah dan Atiek Sismiati, *Loc. Cit.*, hlm. 101-104

mutu guru diharapkan dapat memecahkan permasalahan pembelajaran dan memperbaiki mutu guru secara kontinyu.

Evaluasi yang dilakukan kedua kepala madrasah sesuai dengan Al-Qur'an yang menjelaskan bahwa Allah SWT memerintahkan kepada para malaikat agar selalu mengawasi setiap amal perbuatan yang dilakukan manusia. Sebagaimana Allah SWT berfirman:

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ۖ كِرَامًا كَاتِبِينَ ۖ يَعْمُونَ مَا تَفْعَلُونَ ﴿١٢﴾

“Padahal Sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu) (10). Yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu) (11). Mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan (12).” (QS. Al-Infithar: 10-12)⁴⁴

Berdasarkan paparan pembahasan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa keberhasilan manajemen kepala madrasah dapat dilihat bagaimana ia mengelola seluruh sumberdaya yang ada di madrasah, termasuk komponen penting di dalamnya adalah pengelolaan sumberdaya manusia/guru secara optimal. Secara sistematis, seluruh rangkaian kegiatan manajemen peningkatan mutu guru di atas mengacu pada pendapat Mulyono, yaitu:

- a. Mengidentifikasi karakteristik tenaga kependidikan yang efektif.
- b. Merencanakan tenaga kependidikan sekolah (permintaan, persediaan, dan kesenjangan).
- c. Merekrut, menyeleksi, menempatkan, dan mengorientasikan tenaga kependidikan baru.

⁴⁴ Hasbi Ashsiddiqi, dkk, *Loc. Cit.*, hlm. 1032

- d. Mengembangkan profesionalisme tenaga kependidikan.
- e. Memanfaatkan dan memelihara tenaga kependidikan.
- f. Menilai kinerja tenaga kependidikan.
- g. Mengembangkan sistem pengupahan, *reward* dan *punishment* yang mampu menjamin kepastian dan keadilan.
- h. Melaksanakan dan mengembangkan sistem pembinaan karier.
- i. Memotivasi tenaga kependidikan.
- j. Memelihara dokumentasi personal sekolah atau mengelola administrasi personil sekolah.
- k. Mengelola konflik.
- l. Melakukan analisis jabatan dan menyusun uraian jabatan tenaga kependidikan
- m. Memiliki apresiasi, empati, dan simpati terhadap tenaga kependidikan.⁴⁵

Dari diskusi hasil penelitian di atas maka yang ditemukan dalam tesis ini adalah proses manajemen peningkatan mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar berjalan dengan maksimal berkat motivasi dan dorongan dari kepala madrasah serta mampu menjalin kerjasama yang solid antar kepala madrasah, guru, dan semua civitas akademika madrasah. Karena keberhasilan madrasah tergantung kepada kepala madrasah yang mampu *me-manage* seluruh civitas akademika madrasah dalam menggapai visi, misi, dan tujuan madrasah.

⁴⁵ Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan, Loc. Cit.*, hlm. 156-157

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan paparan data, temuan hasil penelitian, dan diskusi hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Standar mutu guru MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar adalah (a) Memiliki kualifikasi akademik S-1/S-2; (b) Memiliki sertifikat profesi sehingga diakui oleh pemerintah; (c) Memahami dan menguasai empat kompetensi guru, meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.
2. Strategi kepala madrasah dalam pengembangan mutu guru di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar yaitu (1) Pengembangan fisik guru meliputi peningkatan tunjangan kesejahteraan guru, peningkatan fasilitas penunjang guru, peningkatan layanan kesehatan, dan menjamin keamanan lingkungan; (2) Pengembangan psikologis guru meliputi pengembangan mental guru, mengadakan kegiatan agamis-religius, dan membentuk forum silaturahmi antar guru; (3) Pengembangan *skill* guru meliputi: (a) Meningkatkan program kualifikasi pendidikan guru; (b) Meningkatkan program penyetaraan dan sertifikasi guru; (c) Meningkatkan program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi; (d) Mengadakan program supervisi pendidikan; (e) Memberdayakan program MGMP; (f) Berpartisipasi aktif dalam kegiatan workshop; (g)

Menumbuhkembangkan minat membaca dan menulis jurnal atau karya ilmiah: (h) Berpartisipasi aktif dalam pertemuan ilmiah/seminar: (i) Melakukan Penelitian Tindakan Kelas (PTK); (j) Mengikuti berita aktual dari media pemberitaan; (k) Berpartisipasi aktif dalam organisasi profesi; dan (l) Menggalang kerjasama dengan teman sejawat.

3. Evaluasi yang dilakukan kepala MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Blitar meningkatkan mutu guru yaitu (1) Kegiatan evaluasi peningkatan mutu guru dilaksanakan melalui supervisi pendidikan; (2) Evaluasi peningkatan mutu guru dilaksanakan secara objektif dan transparan serta melalui prosedur dan instrumen yang tepat akan memperlancar dan mempermudah jalannya evaluasi; (3) Teknik supervisi yang digunakan yaitu kunjungan kelas, bimbingan/dialog secara personal, dan diskusi kelompok; (4) Evaluasi peningkatan mutu diharapkan dapat memecahkan permasalahan pembelajaran dan memperbaiki mutu guru secara kontinyu.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka kami memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi Lembaga Pendidikan
 - a. Agar tetap berkomitmen dan bertanggung jawab dalam mengelola dan meningkatkan mutu lembaga pendidikan ke arah yang lebih maju dan lebih baik sehingga dapat dijadikan sebagai model madrasah percontohan.

- b. Agar selalu memperhatikan keberhasilan peningkatan mutu guru sangat ditentukan oleh manajemen kepala madrasah dan diharapkan adanya partisipasi dan kerja sama dari semua civitas akademika dalam mewujudkan lembaga pendidikan sesuai dengan yang diidam-idamkan.
- c. Agar lebih memperhatikan fungsi-fungsi manajerial terutama terkait evaluasi peningkatan mutu guru harus dilakukan lebih objektif, akurat dan transparan sehingga ke depannya menghasilkan guru yang berkualitas, baik secara intelektual maupun spiritual.

2. Bagi Guru

- a. Guru harus segera melakukan koreksi diri untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan sehingga mengetahui akan pentingnya peningkatan mutu guru.
- b. Guru harus selalu meningkatkan kompetensinya dan memiliki wawasan dan pengetahuan yang luas, *up to date*, mengembangkan diri, memiliki jiwa profesional, berjiwa kreatif dan inovatif, dan memiliki etos kerja tinggi.

3. Bagi Pengembangan Ilmu

Bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya tentang manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru, dirasa perlu penelitian tindak lanjut dengan objek dan lokasi penelitian yang berbeda sehingga memperoleh wawasan yang komprehensif dari segala aspek dan bidang manajemen pendidikan khususnya praktisi pendidikan, mengingat penelitian ini memiliki keterbatasan dan masih jauh dari kesempurnaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Muhammad. 2009. *Pendidikan untuk Pembangunan Nasional*. PT Imperial Bhakti Utama.
- Al-Suyuti, Imam Jalaluddin. 2008. *Al-Jami' Al-Shoghir fi Ahadits Al-Basyir Al-Nadzir*. Beirut: Darul Kutub Al-Ilmiyah.
- Akdon. 2009. *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ary, Donal. 2002. *An Invitation to Research in Social Education*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Ascaro, Jerome S. 2005. *Pendidikan Berbasis Mutu*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Asmani, Jamal Ma'mur. 2009. *7 Kompetensi Guru Menyenangkan dan Profesional*. Jogjakarta: Power Books.
- _____. 2009. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*. Jogjakarta: Diva Press.
- Ashsiddiqi, Hasbi, dkk. 1971. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Jakarta: Yayasan Penyelenggara Penterjemah/Pentafsir Al-Qur'an.
- Aqib, Zainal. 2002. *Profesionalisme Guru dalam Pembelajaran*. Surabaya: Cendekia.
- _____. 2008. *Pedoman Pemilihan Guru Berprestasi Kepala Sekolah Berprestasi Pengawas Berprestasi*. Bandung: Yrama Widya.
- Bafadal, Ibrahim. 2003. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bogdan, R.C. & S. K. Biklen. 1982. *Qualitative Research For Education: An Introduction To Theory And Methods*. Boston: Allyn And Bacon, Inc.

- Bungin, Burhan. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Danim, Sudarwan. 2005. *Visi Baru Manajemen, dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Danim, Sudarwan. 2010. *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Echols, John M. dan Hasan Shadily. 2005. *Kamus Inggris-Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Faisal, Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif, Dasar-Dasar dan Aplikasi*. Malang: Yayasan Asih Asah Asuh.
- Fauzi, Imron. 2012. *Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Hadi, Mukhtar dan Iskandar. 2009. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Gaung Persada.
- Hafidudin, Didin dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Syariah dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani.
- Khoiriyah, Siti Mardiyatul. 2008. *Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik (Studi Multikasus MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar)*, Tesis, UIN Maliki Malang.
- Kunandar. 2009. *Guru Profesional; Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kusnan. 2007. *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Implikasinya terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Iqra' Vol. 3.
- Majid, Abdul. 2008. *Perencanaan Pembelajaran; Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Makhfud, Muhammad. 2010. *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Purwosari Pasuruan*, Tesis, UIN Maliki Malang.
- Marno dan Triyo Supriyatno. 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Marzuki. 2000. *Metode Riset*. Yogyakarta: Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Minarti, Sri. 2011. *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Moleong, Lexy. 1989. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin, dkk. 2009. *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana.
- Mukhtar dan Iskandar. 2009. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: GP Press.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN Press.
- Mulyasa, E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Rosdakarya.
- _____. 2007. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- _____. 2011. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

Muslim, Abdul Majid. 2009. *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi Multi Kasus di MTsN Terate Sumenep dan MTsN Sumenep)*, Tesis, UIN Maliki Malang.

Muslim, Sri Banun. 2009. *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*. Bandung: Alfabeta.

Nurdi. 2010. *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru di SMA Unggulan BPPT Al-Fattah Lamongan*, Tesis, UIN Maliki Malang.

Ozbarlas, Yesim. 2008. *Prespectives on Multicultural Education: Case Studies Of A German And An American Female Minority Teacher, A Dissertation, not Published*. Atlanta: the College of Education in Georgia State University.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah dan Madrasah

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 18 Tahun 2007 tentang Sertifikasi Guru dalam Jabatan

Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan: Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

Ramayulis. 2008. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.

Robbin dan Coulter. 2007. *Manajemen*. Jakarta: PT Indeks.

Rugaiyah dan Atiek Sismiati. 2011. *Profesi Kependidikan*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Saefullah. 2012. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: CV Pustaka Setia

Sallis, Edward. 2006. *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan, terj. Ahmad Riyadl dan Fahrurrozi*. Jogjakarta: IRCiSoi.

Samana. 1994. *Profesionalisme Keguruan*. Jogjakarta: Konisius.

- Saondi, Ondi dan Aris Suherman. 2010. *Etika Profesi Keguruan*. Bandung: Refika Aditama.
- Sarimaya, Farida. 2008. *Sertifikasi Guru*. Jakarta: Yrama Widya.
- Saroni, Muhammad. 2006. *Manajemen Sekolah; Kiat Menjadi Pendidik yang Kompeten*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Saud, Udin Syaefudin. 2009. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Saudagar, Fachruddin dan Ali Idrus. 2009. *Pengembangan Profesionalisme Guru*. Jakarta: GP Press.
- Siagian, Sondang P. 1990. *Filsafah Administrasi*. Jakarta: CV Masaagung.
- _____. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Silalahi, Ulbert. 2002. *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Stoner, James AF. dan R. Edward Freeman. 2008. *Manajemen*. Jakarta: Intermedia.
- Sugiono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardiman, Budi. 2012. *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suryabrata, Sumadi. 1998. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Suwardi. 2008. *Manajemen Pembelajaran; Mencipta Guru Kreatif dan Berkompetensi*. Surabaya: Temprina Media Grafika.
- Terry, George R. 2006. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. 2006. Bandung: Citra Umbara.

Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Usman, Husaini. 2010. *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara,

Wahidmurni, dkk. 2013. *Pedoman Penulisan Tesis dan Desertasi*. Malang: Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

_____. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: RajaGarafindo Persada.

_____. 2011. *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah; dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.

Williams. 2004. *Principle as Effective Leaders*. Brimingham: NASSP Bulletin.

Yamin, Martinis dan Maisah. 2010. *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: GP Press.

Yin, Robert K. 1984. *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, CA: Sage.

_____. 2006. *Case Study Research: Desain and Methods*, terj. oleh M. Djauzi Mudzakir. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

YS. Lincoln & EGL. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hill: CA: SAGE Publications, Inc.

Yuniarsih, Tjuju dan Suwatno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.