

# **MANAJEMEN STRATEGIK**

## **PENINGKATAN MUTU PENDIDIK**

**(Studi multikasus di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Tlogo Blitar  
dan Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Talun Blitar)**

### **T E S I S**

**Oleh:**

**SITI MARDIYATUL KHOIRIYAH**

**NIM 06920015/S2**



**PROGRAM PASCASARJANA  
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MALANG  
MALANG  
2008**

# **MANAJEMEN STRATEGIK**

## **PENINGKATAN MUTU PENDIDIK**

**(Studi multikasus di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Tlogo Blitar  
dan Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Talun Blitar)**

### **T E S I S**

**Untuk Memperoleh Gelar Magister  
Dalam Program Studi Manajemen pendidikan Islam  
Pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Malang**

**Oleh:**

**SITI MARDIYATUL KHOIRIYAH**

**NIM 06920015/S2**



**PROGRAM PASCASARJANA  
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MALANG  
MALANG  
2008**

## **LEMBAR PERSETUJUAN**

**MANAJEMEN STRATEGIK PENINGKATAN MUTU PENDIDIK  
(Studi multikasus di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Tlogo Blitar  
dan Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Talun Blitar)**

Yang diajukan oleh:

**Siti Mardiyatul Khoiriyah  
NIM 06920015/S2**

Telah disetujui oleh:

Pembimbing I,

Pembimbing II,

**Prof. Dr. Hendyat Soetopo, M. Pd  
NIP. 130 870 650**

**Dr. Wahidmurni, M.Pd.Ak.  
NIP. 150 303 049**

Mengetahui:

Ketua Program Manajemen Pendidikan Islam

**Dr. H. M. Mujab, M.A.  
NIP. 150 321 635**

**MANAJEMEN STRATEGIK PENINGKATAN MUTU PENDIDIK  
(Studi multikasus di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Tlogo Blitar  
dan Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Talun Blitar)**

**TESIS**

oleh  
**Siti Mardiyatul Khoiriyah**  
**NIM 06920015/S2**

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M. Pd)  
Tanggal 11 Juli 2008

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

Penguji I (Utama)

Penguji II (Pembimbing I)

**Prof. Drs. H. M. Kasiram, M. Sc**  
**NIP. 150 054 684**

**Prof. Dr. Hendyat Soetopo, M. Pd**  
**NIP. 130 870 650**

Ketua Penguji

Sekretaris (Pembimbing II)

**Dr. H. M. Samsul Hady, M. Ag**  
**NIP. 150 267 254**

**Dr. Wahidmurni, M.Pd.Ak.**  
**NIP. 150 303 049**

Mengetahui,  
Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri (UIN) Malang

**Prof. H. Umar Nimran, M. A., Ph. D.**  
**NIP. 130 870 650**

## LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Siti Mardiyatul Khoiriyah  
Tempat/Tgl. Lahir : Blitar/13 Agustus 1983  
NIM : 06920015/S2  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa tesis yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan Program Studi (konsentrasi) Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Malang dengan judul “*Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik (Studi multikasus di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Tlogo Blitar dan Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Talun Blitar*” adalah bukan karya orang lain baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang telah disebutkan sumbernya.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada ”*claim*” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen pembimbing dan atau Pengelola Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya tanpa ada paksaan dari orang lain.

Malang, 04 Juli 2008

Hormat Saya,

**Siti Mardiyatul Khoiriyah**

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, penulis ucapkan atas limpahan rahmat dan bimbingan Allah SWT, tesis sederhana yang berjudul "Manajemen Strategik Untuk Peningkatan Mutu Pendidik (Studi Kasus MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar)" dapat terselesaikan dengan baik semoga ada guna dan manfaatnya. Sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing manusia ke arah jalan kebenaran dan kebaikan.

Banyak pihak yang membantu dalam menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya dengan ucapan *jazakumullah ahsanul jaza'* khususnya kepada:

1. Rektor UIN Malang, Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo dan para pembantu rektor. Direktur pascasarjana UIN Malang, Bapak Prof. H. Umar Nimran, M.A, Ph.D dan para pembantu direktur pascasarjana atas segala layanan dan fasilitasnya selama studi serta memberi kesempatan untuk mengikuti dan menyelesaikan program magister pada program pascasarjana.
2. Ketua Program studi Manajemen Pendidikan Islam, Bapak Dr. M. Mujab, M.A. atas motivasi, koreksi, dan kemudahan pelayanan selama studi.
3. Dosen pembimbing I, Bapak Prof. Dr. Hendyat Soetopo, M. Pd atas bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan tesis.
4. Dosen pembimbing II, Bapak Dr. Wahidmurni, M.Pd. Ak. atas bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan tesis.

5. Semua staf pengajar atau dosen dan semua staf TU program pascasarjana UIN Malang yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan-kemudahan selama menyelesaikan program studi.
6. Semua civitas MAN Tlogo Blitar khususnya kepala sekolah, Bapak Drs. Hamim Thohari, M. PdI; waka kurikulum, Bapak Sudarmanto, S. Pd; dan kepala TU serta semua pendidik khususnya yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian.
7. Semua civitas SMAN 1 Talun Blitar khususnya kepala sekolah, Bapak Drs. Mala, M. Pd; waka kurikulum, Bapak Drs Setyobudi; dan kepala TU serta semua pendidik khususnya yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian.
8. Kedua orang tua, ayahanda Bapak Nahuri dan ibunda Ibu Konti Mahmudah yang tidak henti-hentinya memberikan motivasi, bantuan materiil, dan do'a sehingga menjadi dorongan dalam menyelesaikan studi, semoga menjadi amal yang diterima di sisi Allah. Amin
9. Suami tercinta, Yuli Fauzi yang selalu memberikan bantuan materiil maupun dorongan moril, perhatian, dan pengertian selama studi.
10. Semua keluarga di Blitar yang selalu menjadi inspirasi dalam menjalani hidup khususnya selama studi.

Malang, 4 Juli 2008

Penulis

## DAFTAR ISI

	Hal
Halaman Sampul.....	i
Halaman Judul.....	ii
Lembar Persetujuan.....	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Lembar Pernyataan.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel.....	x
Daftar Lampiran.....	xii
Daftar Gambar .....	xiii
Motto.....	xiv
Abstrak.....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	12
C. Tujuan Penelitian.....	13
D. Manfaat Penelitian.....	13
E. Penelitian Pendahuluan.....	15
F. Definisi Istilah .....	17
G. Sistematika Penulisan.....	18
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>21</b>
A. Manajemen Strategik.....	21
1. Pengertian Manajemen Strategik.....	21
2. Dimensi-dimensi Manajemen Strategik.....	32
B. Peningkatan Mutu Pendidik .....	36
1. Dinamika Perkembangan Pendidik dari Masa ke Masa.....	36
2. Peningkatan Kompetensi Profesional Pendidik.....	38
3. Pendidik Sebagai Profesi.....	46
4. Tugas dan Tanggung Jawab Pendidik.....	48
5. Peran Pendidik.....	52
6. Kode Etik Pendidik.....	60
7. Tipe Pendidik.....	63
C. Bentuk Kebijakan untuk Peningkatan Mutu Pendidik.....	66
1. Rekrutmen.....	66
2. Pembinaan dan Pemberdayaan Pendidik.....	70
D. Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik.....	90
1. Pengertian Mutu Pendidik.....	90
2. Implementasi <i>Total Quality Management</i> (TQM) untuk Meningkatkan Mutu Pendidik.....	92



3. Manajemen Strategik untuk Meningkatkan Mutu Pendidik MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar.....	97
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>100</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	100
B. Lokasi Penelitian.....	102
C. Kehadiran Peneliti.....	104
D. Data dan Sumber Data.....	106
E. Teknik Pengumpulan Data.....	107
F. Teknik Analisis Data.....	110
G. Pengecekan Keabsahan Data.....	112
H. Tahap-tahap Penelitian.....	115
<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN.....</b>	<b>118</b>
A. Paparan Data.....	118
1. Gambaran Umum MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar.....	118
2. Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik MAN Tlogo Blitar.....	127
3. Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik SMAN 1 Talun Blitar.....	160
4. Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar.....	186
B. Temuan Penelitian.....	192
<b>BAB V DISKUSI HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>195</b>
A. Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar.....	195
1. Analisis Lingkungan yang Dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar.....	195
2. Formulasi Strategi MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar.....	195
3. Implementasi Strategi MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar.....	201
4. Evaluasi dan Pengawasan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar.....	206
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>209</b>
A. Kesimpulan.....	209
B. Saran.....	211
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>213</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>217</b>

## DAFTAR TABEL

	hal
Tabel 1.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian-penelitian yang Relevan dengan Penelitian yang Dilakukan.....	16
Tabel 2.1 Kriteria Tingkat Berfikir Abstrak.....	63
Tabel 2.2 Kriteria Tingkat Komitmen.....	64
Tabel 2.3 Karakteristik Morale Kerja Tinggi dan Rendah.....	81
Tabel 3.1 Identitas MAN Tlogo Blitar.....	103
Tabel 3.4 Matriks Tahapan Penelitian.....	117
Tabel 4.1 Profil Kepala MAN Tlogo Blitar.....	118
Tabel 4.2 Kepala MAN Tlogo Blitar.....	119
Tabel 4.3 Data Pendidik di MAN Tlogo Blitar.....	122
Tabel 4.4 Profil Kepala MAN Tlogo Blitar.....	123
Tabel 4.5 Kepala SMAN 1 Talun Blitar.....	124
Tabel 4.6 Data Pendidik di SMAN 1 Talun Blitar.....	127
Tabel 4.7 Analisis SWOT Perekrutan Pendidik MAN Tlogo Blitar.....	128
Tabel 4.8 Analisis SWOT Pembinaan dan Pemberdayaan Pendidik MAN Tlogo Blitar.....	130
Tabel 4.9 Diklat yang diikuti oleh pendidik MAN Tlogo Blitar.....	144
Tabel 4.10 Pendidik yang Menjadi Koordinator MGMP MAN Tlogo Blitar.....	152
Tabel 4.11 Analisis SWOT Perekrutan Pendidik SMAN 1 Talun Blitar.....	163
Tabel 4.12 Analisis Pembinaan dan Pemberdayaan Pendidik SMAN 1 Talun Blitar.....	164
Tabel 4. 13 Diklat yang Diikuti Oleh Pendidik SMAN 1 Talun Blitar.....	174

Tabel 4.14 Koordinator MGMP SMAN 1 Talun Blitar.....	176
Tabel 4.15 Format Supervisi Kelas di SMAN 1 Talun Blitar.....	182
Tabel 4.16 Program Kebijakan untuk Peningkatan Mutu Pendidik di MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar.....	190

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Gambar 2.3 Tugas Pendidik.....	217
Lampiran 2 Tabel 3.2 Rancangan dalam Pengambilan Data dari Sumber Data Utama.....	218
Lampiran 3 Tabel 3.3 Rancangan dalam Pengambilan Data dari Sumber Data Tambahan.....	219
Lampiran 4 Gambar 2.3 Proses Manajemen Strategik.....	220
Lampiran 5 Data MAN Tlogo Blitar.....	221
Lampiran 6 Data SMAN 1 Talun Blitar.....	231
Lampiran 7 Kartu Pengendalian Tesis.....	247
Lampiran 8 Surat Izin Penelitian.....	249

## DAFTAR GAMBAR

	hal
Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategik.....	25
Gambar 2.2 Proses Formulasi Strategi.....	29
Gambar 2.4 Empat Macam Prototipe Pendidik.....	65
Gambar 2.6 Proses Pelaksanaan TQM.....	92
Gambar 2.7 Proses manajemen Strategik.....	99
Gambar 3.1 Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif.....	112

## MOTTO



*Sebaik-baik manusia adalah  
yang bermanfaat bagi orang lain (al-Hadits)*

Wahai anakku yang kusayang,  
ketahuilah, bahwa dunia ini bagaikan *lautan* yang dalam,  
banyak manusia yang karam di dalamnya.  
Jika engkau ingin selamat, agar jangan karam,  
layarilah *lautan* itu dengan sampan yang bernama taqwa,  
isinya iman, dan layarnya adalah tawakkal kepada Allah  
(*Nasihat Luqman Al Hakim*)

## ABSTRAK

Khoiriyah, Siti Mardiyatul. 2008. *Manajemen Strategik peningkatan Mutu pendidik (Studi multikasus MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar)*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam program pascasarjana, Universitas Islam Negeri Malang, Pembimbing: (I) Prof. Dr. Hendyat Soetopo, M. Pd. (II) Dr. Wahidmurni, M.Pd., Ak.

Kata Kunci: Manajemen strategik, peningkatan mutu, pendidik.

Manajemen strategik dalam dunia pendidikan merupakan sesuatu yang relatif baru. Hal ini dikarenakan keberhasilan lembaga profit menerapkan manajemen strategik untuk mencapai tujuan. MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar merupakan lembaga pendidikan negeri yang mempunyai orientasi pendidikan masa depan. Lembaga tersebut termasuk lembaga pendidikan unggulan dengan peserta didiknya sarat akan prestasi baik dari segi akademik atau nonakademik. Pendidiknya merupakan pendidik yang terpilih dengan ketat.

Penelitian bertujuan untuk mengungkapkan manajemen strategik peningkatan mutu pendidik (Studi multikasus MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar) meliputi: 1) analisis lingkungan yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar; 2) formulasi strategik yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar; 3) implementasi strategik yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar; dan 4) evaluasi dan pengawasan strategik yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analisis dengan rancangan studi multikasus. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan 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 lembaga pendidikan, waka kurikulum, dan pendidik.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) analisis lingkungan yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar adalah analisis SWOT yang menghasilkan program atau kegiatan sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan; 2) formulasi strategik yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar ada dua yaitu perekrutan pendidik dengan *comprehensive selection* yang meliputi empat cara yaitu seleksi akademik dan administrasi, seleksi *micro teaching*, wawancara, dan survei lingkungan rumah. sedangkan pembinaan dan pemberdayaan pendidik melalui seminar, diklat, team teaching, studi banding, studi lanjut, kemudahan untuk mengakses informasi baru, program MGMP, tunjangan, dan supervisi pendidikan; 3) implementasi strategik yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar disesuaikan dengan jadwal yang dibuat oleh panitia atau balai diklat; dan 4) evaluasi dan pengawasan strategik yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar meliputi

supervisi perorangan dengan kunjungan kelas dan percakapan pribadi. Sedangkan supervisi kelompok dengan rapat koordinasi dengan pendidik satu rumpun mata pelajaran; rapat koordinasi mingguan dan bulanan; dan MGMP sekolah (internal).

Dari uraian di atas dapat difahami 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.



## ABSTRACT

Khoriyah, Siti Mardiyatul. 2008. *Strategic Management Educator Quality Improvement (Multicase Study MAN Tlogo in Blitar and SMAN 1 Talun in Blitar)*. Thesis. Departement of Islamic Education Management, Postgraduate Program of Islamic State University of Malang. Conselor: (I) Prof. Dr. Hendyat Soetopo, M. Pd. (II) Dr. Wahidmurni, M.Pd., Ak

Keywords: Strategic management, quality improvement, educator

Strategic management is some thing new in education. MAN Tlogo in Blitar and SMAN 1 Talun in Blitar are institutions that Strategic management implemented. The institution is included as excellent education institution with the student who have many achievements, whether from academic or non-academic sides. Whether are education selected strictly.

The research aims to reveal strategic management to educator quality improvement (Multicase Study MAN Tlogo in Blitar and SMAN 1 Talun in Blitar) involves: 1) environment analysis by MAN Tlogo in Blitar and SMAN 1 Talun in Blitar; 2) strategic formulating by MAN Tlogo in Blitar and SMAN 1 Talun in Blitar; 3) strategic implementing by MAN Tlogo in Blitar and SMAN 1 Talun in Blitar; and 4) strategic evaluating and monitoring by MAN Tlogo in Blitar and SMAN 1 Talun in Blitar.

This research uses qualitative approach, with analysis descriptive method with multicase study. Collecting data is done by in depth interview, participatory observasion technique, and documentation. Data analysis technique involves data reduction, data presentation, data display and verification. Checking of finding validity data is done by observasion diligence and triangulation technique (source, method, and theory). Research information are principal, curriculum vice principal. And educator.

The result of research suggest that: 1) environment analysis by MAN Tlogo in Blitar and SMAN 1 Talun in Blitar is SWOT analysis, it is suggested program available with institution needed; 2) strategic formulating by MAN Tlogo in Blitar and SMAN 1 Talun in Blitar with two ways recruitment educator with comprehensive selection that involves four ways: academic selection and administration, micro teaching selection, interview, and home analysis survei. Constructs and empower educator with seminar, training, team teaching, excursion, study in postgraduate, case to get new information, MGMP program, subsidy, and supervision; 3) strategic implementing by MAN Tlogo in Blitar and SMAN 1 Talun in Blitar available with schedule from commitee and office for training; and 4) strategic evaluating and monitoring to by MAN Tlogo in Blitar and SMAN 1 Talun in Blitar involves individual supervision with class visitation and individual conference. And group supervision is meeting with same educator study, week meeting and month; and internal MGMP.

From the reseach on strategic management educator quality improvement with implemented by MAN Tlogo in Blitar and SMAN 1 Talun in Blitar have run

well. The success because by the active involvement of all manager of the school are principil, vice principils, and educator during the recruitment process until educator quality improvement with several techniques. And than, it can be said that MAN Tlogo in Blitar and SMAN 1 Talun in Blitar have implement the intensive and comprehensive strategic management.

## التجريد

خيرية، ستي مرضية. ٢٠٠٨. إدارة استراتيجي يرتفع جودة المعلم (دراسة كثرة المشكلة في المدرسة العالية الإسلامية الحكومية تلوكو بليتار و المدرسة العالية الحكومية تالون بليتار). بحث علمي لقسم إدارة التربية الإسلامية ببرنامج الدراسة العليا بجامعة مالانج الإسلامية الحكومية. تحت الإشراف: (١) بروفييسور دكتور هنديات سويتافا الماجستير (٢) دكتور واحد مرني الماجستير.

الكلمة الرئيسية: إدارة استراتيجي، يرتفع جودة، المعلم

إدارة استراتيجي في التربية هي شئ جديد لأن النجاح دستور لستعمل إدارة استراتيجي ليحصل الهدف. إن المدرسة العالية الإسلامية الحكومية تلوكو بليتار و المدرسة العالية الحكومية تالون بليتار من المدرسة الحكومية ليعمل إدارة استراتيجي. وهذه المؤسسة من المؤسسات التي لها منتحات جيدة سواء كان من الجهة الأكاديمية أو من غير الأكاديمية. و كان المعلمون في هذه المدرسة من المعلمون المختارون بدقة. يهدف هذا البحث إلى الوصف فيما يلي: (١) تحليل بيئة التي يعمل المدرسة العالية الإسلامية الحكومية تلوكو بليتار و المدرسة العالية الحكومية تالون بليتار ، (٢) تصيغ استراتيجي الذي يعمل المدرسة العالية الإسلامية الحكومية تلوكو بليتار و المدرسة العالية الحكومية تالون بليتار ، (٣) تنفيذ استراتيجي الذي يعمل المدرسة العالية الإسلامية الحكومية تلوكو بليتار و المدرسة العالية الحكومية تالون بليتار ، و (٤) تقويم و مراقبة استراتيجي الذي يعمل المدرسة العالية الإسلامية الحكومية تلوكو بليتار و المدرسة العالية الحكومية تالون بليتار.

يستخدم في هذا البحث بحث الداخيلية بالطريقة التحليلية الوصفية و دراسة قضية. و جمع الباحث البيانات بطريقة الإستجواب العميق و الملاحظة الإشرافية و التوثيق. و يشتمل طريقة تحليل البيانات على تصغير البيانات و تقديم البيانات و استنتاج الخلاصة. و للحصول على تصديق البيانات قام الباحث بالإشراف المطول و بالطريقة الثلاثية الزاوية من المصادر و الطرق و نظريات و مواظبة على الملاحظة. منبع البيانات من رئيس المدرسة و نائها و المعلمون.

من نتائج هذا البحث تجد الباحثة أن: (١) تحليل بيئة التي يعمل المدرسة العالية الإسلامية الحكومية تلوكو بليتار و المدرسة العالية الحكومية تالون بليتار هو "تحليل سوات" أن يحصل برنامج يتعلق بضروريات المدرسة، (٢) تصيغ ستراتيجي الذي يعمل المدرسة العالية الإسلامية الحكومية تلوكو بليتار و المدرسة العالية الحكومية تالون بليتار نوعان يعنى الإقبال المعلم بإنتخاب شامل يشتمل على أربعة طرق هي إنتخاب إدارة و تصنيف أكادمي و الإنتخاب تدريس مصغر و الإستجواب و مراقبة البيت. و أما تهذيب و إستقدار يعنى ندوة و تدريب و فرقة تدريس و تعلم إعادة نظر و تعلم بعد و يسهل ليأخذ شئ جديد و برنامج "مكمف" و علاوة القيام بإشراق التربية، (٣) تنفيذ ستراتيجي الذي يعمل المدرسة العالية الإسلامية الحكومية تلوكو بليتار و المدرسة العالية الحكومية تالون بليتار يتعلق بجدوال من لجنة و نادى تدريب، و (٤) تقويم و مراقبة ستراتيجي الذي يعمل المدرسة العالية الإسلامية الحكومية تلوكو بليتار و المدرسة العالية الحكومية تالون بليتار يعنى إشراف فرضية بيزور الفصل و كلام خصوصي. و أما إشراف فرقة بالنفاس مع المعلم سواء التدريس و نقاش الأسبوع و الشهر و "مكمف" المدرسة.

من الإعتبارات المذكورة، يستنبط أن إدارة ستراتيجي يرتفع المعلم في المدرسة العالية الإسلامية الحكومية تلوكو بليتار و المدرسة العالية الحكومية تالون بليتار قد جرى بإسخدام. هذا الحال مقرر بدور كل مدبري المدرسة مع اداء مدبري المدرسة

و المعلم منذ الإقبال المعلم حتى يرتفع جودة المعلم بطريق متعلق. إذا المدرسة العالية الإسلامية الحكومية تلوكو بليتار و المدرسة العالية الحكومية تالون بليتار قد يعمل إدارة استراتيجى بإستمرار و شامل.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan adalah aspek kehidupan yang harus dan pasti dijalani oleh semua manusia di muka bumi sejak dilahirkan, yakni masa pertumbuhan dan perkembangannya sampai mencapai kedewasaan masing-masing. Pengalaman pendidikan selama masa tersebut sangat dipengaruhi dan bahkan ditentukan oleh orang dewasa yang bertanggung jawab dalam membantu dan mengarahkan manusia yang belum dewasa itu, agar mencapai kedewasaan yang sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan oleh masyarakat di lingkungannya. Setelah kedewasaan tercapai maka tanggung jawab pendidikan beralih pada individu yang bersangkutan dan sifatnya berubah menjadi pembelajaran dalam rangka pembentuk diri masing-masing. Jadi, pendidikan merupakan keharusan bagi setiap anak yang belum dewasa untuk mencapai kedewasaan masing-masing agar dapat menjalani dan menjalankan hidup sesuai dengan masyarakat di sekitarnya. Pendidikan dimulai dari pendidikan informal (dalam keluarga) yang dilanjutkan ke pendidikan formal (wajib belajar sembilan tahun) dimana kedua jenis pendidikan ini saling mendukung satu dengan yang lainnya.

Pendidikan adalah sarana utama bagi suatu Negara untuk meningkatkan sumber daya manusianya dalam mengikuti perkembangan

dunia. Oleh karena itu, pendidikan patut memperoleh perhatian utama dalam perbaikan kualitas manusia. Kalau tidak, suatu bangsa akan ketinggalan dengan bangsa lainnya di dunia. Lebih-lebih lagi dalam percaturan dunia yang menggunakan teknologi canggih dan serba tanpa batas (*borderless*).

Upaya meningkatkan kualitas pendidikan membutuhkan waktu yang panjang dengan serangkaian proses yang teratur dan sistematis. Kualitas pendidikan tersebut perlu disesuaikan dengan perkembangan zaman, misalnya tuntutan otonomi pendidikan, kebutuhan masyarakat, dan harus sesuai dengan jiwa otonomi daerah dalam mengelola sumber daya di masa depan.

Perkembangan zaman yang makin pesat membawa perubahan alam pikir manusia, termasuk di dalamnya perubahan paradigma dalam peningkatan kualitas pendidikan. Sesuai dengan arahan Dirjen Dikdasmen, paradigma penting dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan adalah (1) kegiatan pembelajaran akan bergeser dari “*schooling*” ke “*learning*”, dari “*teaching*” ke “*learning*”, (2) dari “*pupil* atau *student*” ke “*learner*”, (3) proses “*learning*” bisa terjadi di sekolah, rumah maupun kantor untuk membentuk “*the learning society*”<sup>1</sup> Lebih lanjut UNESCO memberikan empat pilar prinsip dasar untuk menuju paradigma baru yaitu (1) *learning to know*, (2) *learning to do*, (3) *learning to live together*, dan (4) *learning to be*.

Berdasarkan beberapa hal di atas, jelaslah bahwa pendidikan harus terus-menerus ditingkatkan, khususnya bagi lembaga pendidikan mempunyai tugas dan tanggung jawab yang besar dan berat dalam menyiapkan peserta

---

<sup>1</sup> Dirjen Dikdasmen. *Pengarahan Dirjen Dikdasmen tentang Pergeseran Paradigma Peningkatan Kualitas Pendidikan*. (Jakarta:Dirjen Dikdasmen,2000), hlm 10

didik yang berkualitas. Salah satu unsur penting yang sangat berkaitan dengan pendidikan adalah pendidik. Di Indonesia pendidik dituntut untuk menjadi sosok yang ideal. Masyarakat mengharapkan agar pendidik adalah sosok yang dapat digugu dan ditiru.. Di samping itu, supaya menjadi panutan, pendidik harus senantiasa menambah ilmu pengetahuan dan wawasan. Serta harus senantiasa mendapat pelatihan. Pendidik adalah profesi yang pada mulanya dianggap oleh masyarakat Indonesia sebagai pekerjaan yang mulia dan luhur karena mereka adalah orang yang berilmu, berakhlak, jujur, baik hati, disegani serta menjadi teladan masyarakat, dan masih puluhan karakter lainnya

Mengingat pentingnya peranan pendidikan dalam membentuk sumber daya manusia untuk masa yang akan datang, negara-negara maju menempatkan pendidikan pada porsi yang utama sehingga membuat anggaran pendidikan dalam APBN-nya cukup besar. Sebagai contoh di Taiwan alokasi anggaran pendidikan pemerintah pusat 15%, pemerintah propinsi 25%, dan pemerintah tingkat II 35% dari total anggaran masing-masing.<sup>2</sup> Hal ini sangat berbeda dengan kondisi di Indonesia yang hanya mampu mengalokasikan anggaran pendidikan kurang lebih 4% dari APBN-nya. Oleh karena itu, tidak mengherankan kalau sistem pendidikan di Indonesia belum mampu bangkit dari jeratan krisis multimedia yang sedang melanda bangsa Indonesia. Akibatnya, kualitas pendidikan di Indonesia masih senantiasa dipertanyakan dan tidak pernah mampu bersaing dengan kualitas pendidikan di negara-negara yang memperhatikan nasib pendidikannya. Tuntutan kesejahteraan

---

<sup>2</sup> Soejarto. *Pendidikan nasional Sebagai Wahana Mencerdaskan Kehidupan Bangsa dan Membangun Peradapan Negara Bangsa*. (Jakarta:CINAPS,2000), hlm 52



pendidik direspon oleh pemerintah sebagai berikut: (1) pencanangan pendidik sebagai profesi oleh Presiden Susilo Bambang Yudoyono pada tanggal 2 Desember 2004 tentang peningkatan pendidikan akan terwujud bila dikelola oleh pendidik yang profesional, (2) ditetapkannya UU Nomer 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional tentang kesejahteraan dan kompetensi pendidik, (3) PP Nomer 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, PP ini mensyaratkan adanya kompetensi, sertifikasi, dan kesejahteraan pendidik, dan (4) UU Nomer 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang membahas tentang peningkatan mutu pendidikan di Indonesia dilihat dari tenaga pendidik dan kependidikan yakni kualifikasi, sertifikasi, dan kesejahteraan.<sup>3</sup>

Dunia pendidikan di Indonesia ternyata senantiasa mendapat sorotan, kritikan, dan kadang menjadi kambing hitam penyebab berbagai krisis, seperti krisis ekonomi, kepercayaan, dan moral yang melanda bangsa Indonesia saat ini. Mendiknas Yahya Muhaimin menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia Indonesia makin terpuruk.

Hal di atas kemungkinan besar tidak terlepas dari kenyataan bahwa para pendidik di Indonesia belum memenuhi harapan bangsa, misalnya dari segi persyaratan pendidikan, penguasaan ilmu dan teknologi.

Peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan dapat ditempuh melalui program dan kebijakan sebagai berikut:

1. Meningkatkan pelaksanaan wajib belajar sembilan tahun yang bermutu

---

<sup>3</sup> Kunandar. *Guru Profesional: Implementasi KTSP dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada,2007), hlm. 35-36

2. Memberikan akses yang lebih besar kepada kelompok masyarakat yang selama ini kurang dapat terjangkau oleh layanan pendidikan seperti masyarakat yang tinggal di daerah terpencil dan daerah konflik, atau masyarakat penyandang cacat
3. Meningkatkan penyediaan pendidikan ketrampilan dan kewirausahaan atau pendidikan nonformal yang bermutu
4. Meningkatkan penyediaan dan pemerataan sarana dan prasarana pendidikan
5. Meningkatkan kualifikasi, kompetensi, dan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan
6. Meningkatkan kesejahteraan tenaga pendidik dan kependidikan
7. Menyempurnakan manajemen pendidikan dan meningkatkan partisipasi dalam proses perbaikan mutu pendidikan
8. Meningkatkan kualitas kurikulum dan pelaksanaan yang bertujuan membentuk karakter dan kecakapan hidup (*life skill*) sehingga peserta didik mampu memecahkan berbagai masalah kehidupan secara kreatif dan menjadi manusia yang inovatif serta produktif.

Hasil penelitian Suyono dkk dalam Akbar P. S. tentang kualitas pendidik diberbagai jenjang pendidikan menunjukkan bahwa: (1) pendidik kurang mampu merefleksikan apa yang pernah dilakukan, (2) dalam melaksanakan tugas, pendidik pada umumnya terpancing untuk memenuhi target minimal, yaitu agar siswa mampu menjawab soal-soal tes dengan baik, (3) para pendidik tampak enggan beralih dari model mengajar yang sudah

mereka yakini tepat, (4) pendidik selalu mengeluh tentang kurang lengkap dan kurang banyaknya buku paket. Mereka khawatir kalau yang diajarkan tidak sesuai dengan soal-soal yang akan muncul dalam UUB, TPB, Ebta dan Ebtanas, (5) kecenderungan pendidik dalam melaksanakan tugas mengajar hanya memindahkan informasi dan ilmu pengetahuan saja. Dimensi berpikir logis, kritis, dan kreatif kurang mendapat perhatian.<sup>4</sup>

Deming dalam Jerome S. Arcaro mengemukakan empat belas hakekat mutu dalam pendidikan yaitu menciptakan konsistensi tujuan, mengadopsi filosofi mutu total, mengurangi kebutuhan pengujian, menilai bisnis sekolah dengan cara baru, memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya, kepemimpinan dalam pendidikan, mengeliminasi rasa takut, mengeliminasi hambatan keberhasilan, menciptakan budaya mutu, perbaikan proses, membantu siswa berhasil, komitmen, dan tanggung jawab.<sup>5</sup>

Tilaar mengatakan pendidik abad ke-21 harus memenuhi empat kriteria yaitu: (1) mempunyai kepribadian yang matang dan berkembang (*mature and developing personality*), (2) menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi yang kuat, (3) mempunyai ketrampilan untuk membangkitkan minat peserta didik, dan (4) mengembangkan profesinya secara berkesinambungan.<sup>6</sup> Dari pendapat Tilaar tugas pendidik sangat berat dan kompleks untuk ditunaikan dalam

---

<sup>4</sup> Akbar. P.S. *Alternatif Perubahan Pengembangan Pendidik di Indonesia*, Kajian (Online) No. 014 Tahun IV, September 1998 (<http://www.dikti.org>).

<sup>5</sup> Jerome. S. Arcaro. *Quality in Education: An Implementation Handbook*. St. Lucia Press .Terjemahan Bahasa Indonesia oleh Yosol Iriantara. (Yogyakarta:Pustaka Pelajar,1995), hlm.85-89

<sup>6</sup> H. A. R. Tilaar. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21*. (Magelang:Indonesia Tera, 1999), hlm.23

profesinya akan tetapi kenyataan yang terjadi sebaliknya yaitu pendidik tidak memenuhi empat kriteria tersebut.

Sebagai konsekuensi dari keinginan perbaikan nasib pendidik, peningkatan kualitas pendidik juga harus menjadi prioritas utama. Peranan lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) dalam mempersiapkan calon tenaga kependidikan, *raw input* LPTK (Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan) dengan syarat yang semakin ketat, misalnya menetapkan skor minimal seleksi masuk perguruan tinggi yang nantinya akan menghasilkan kualitas pembelajaran dan *out put* yang berkualitas. Selain itu ada beberapa upaya memperbaiki proses pencetakan calon pendidik atau tenaga kependidikan yaitu dengan program praktek lapangan (PPL) untuk menjalin kerjasama (*partnership*) dan magang (*overseas attachment*). Penghargaan masyarakat dan pemerintah terhadap pendidik perlu diperhatikan. Perlu disadari bahwa pendidikan adalah *human investment* yang bukan sesuatu yang *instant* dan menghasilkan dengan cepat (*quick yielding*), masyarakat harus sadar bahwa pendidikan itu mahal, sebagian biaya yang mahal itu adalah untuk pendidik. Masyarakat tidak harus berbondong-bondong mencari dan memaksakan pendidikan yang gratis. Dengan pendidikan yang gratis, proses pembelajaran tidak mungkin berlangsung dengan optimal.

Selain beberapa di atas ada beberapa pemicu perubahan dalam lingkungan pendidikan dan respon atas perubahan dapat dijabarkan sebagai berikut:<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Kunandar. *Op. Cit.* hlm. 18-19

1. Globalisasi menyebabkan informasi bergerak amat cepat dan tanpa batas
2. Kemajuan iptek yang sangat cepat menuntut kemampuan sumber daya pendidikan melakukan penyesuaian yang signifikan
3. Mobilitas tenaga kerja yang profesional maupun pekerja teknis pada tataran internasional yang gerakannya melintasi batas-batas negara menuntut pendidikan semakin dikelola secara bermutu
4. Krisis multidimensional mendorong dunia pendidikan untuk dapat semakin memperkuat diri, dikelola secara efisien dengan akuntabilitas tinggi sehingga dapat meningkatkan harkat dan martabat bangsa dan mendorong terbukanya mobilitas SDM
5. Desentralisasi pendidikan sebagai konsekuensi logis dari pelaksanaan otonomi daerah membawa perubahan mendasar dalam pengelolaan pendidikan
6. Pendanaan dan komitmen peningkatan anggaran pendidikan dari pemerintah masih rendah dan juga belum memadainya partisipasi warga masyarakat sekolah
7. Etos tenaga kependidikan masih rendah sehingga menghambat percepatan penguasaan kompetensi yang dibutuhkan tenaga kependidikan sesuai dengan tuntutan perkembangan iptek dan kurikulum baru
8. Prestasi belajar siswa masih rendah dengan indikator nilai UN dan kemampuan masuk perguruan tinggi masih rendah.

Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan perlu dua usaha yaitu pembentukan gugus dan sistem pembinaan professional pendidik.

Pembentukan gugus dimaksudkan untuk dapat memperlancar upaya peningkatan mutu pengetahuan, wawasan, kemampuan, dan ketrampilan professional para pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam hal ini khususnya pendidik di SMA atau MAN dalam meningkatkan mutu kegiatan atau proses belajar mengajar dengan mendayagunakan segala sumber daya dan potensi yang dimiliki oleh madrasah yang nantinya akan meningkatkan mutu hasil belajar. Sedangkan sistem pembinaan professional merupakan alternatif yang dipilih untuk meningkatkan kualitas yang meliputi kemampuan, pengetahuan, wawasan, ketrampilan, kreatifitas, komitmen, pengabdian, serta disiplin pendidik.

manajemen strategik diartikan sebagai perencanaan berkala besar (perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi) dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil) agar memungkinkan lembaga pendidikan berinteraksi secara efektif (misi) dalam usaha menghasilkan jasa serta pelayanan yang berkualitas dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) lembaga pendidikan. Manfaat manajemen strategik untuk meningkatkan mutu pendidik antara lain.<sup>8</sup>

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
2. Membantu lembaga pendidikan beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi

---

<sup>8</sup> *Ibid.* hlm 20

3. Membuat lembaga pendidikan menjadi lebih efektif
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif lembaga pendidikan dalam lingkungan yang semakin beresiko
5. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan lembaga pendidikan untuk mencegah munculnya masalah di masa depan
6. Keterlibatan pendidik dalam membuat strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya
7. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi
8. Keengganan untuk berubah dari pendidik lama dapat dikurangi

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pendidik memiliki peran yang sangat signifikan dalam menentukan keberhasilan proses pembelajaran. MAN Tlogo Blitar adalah salah satu lembaga pendidikan Islam yang memperhatikan peningkatan mutu pendidiknya. Hal ini dapat diketahui dengan adanya berbagai prestasi yang diraih oleh peserta didik MAN Tlogo dalam bidang akademik dan non akademik tahun 2007, misalnya juara pertama KIR MA atau SLTA sederajat pada harlah NU dan juara pertama bulu tangkis tunggal putra se-Malang raya pada bulan Maret, Juara umum pertida IV “team pramuka” di lapangan kruwuk Gandusari Blitar, dan masih banyak prestasi yang diraih oleh MAN Tlogo Blitar. Sebagai upaya meningkatkan mutu pendidik diadakan penataran pendidik setiap sebulan dua kali se-KKM Blitar, pengiriman pendidik untuk mengikuti penataran atau pelatihan di Surabaya setiap bulan sekali, dan diadakan seminar tentang “orientasi

kurikulum dan pembelajaran” pada tanggal 10 November dengan pemateri Agus Maimun dan Wahidmurni dari UIN Malang.

MAN Tlogo Blitar selalu mengadakan studi lapangan atau analisis lingkungan untuk mengetahui tentang kelemahan dan kelebihan sebagai acuan atau landasan dalam pengembangan lembaga MAN Tlogo Blitar khususnya mutu pendidik selanjutnya. Kemajuan dan perkembangan yang dialami MAN Tlogo Blitar tidak lepas dari aplikasi manajemen strategik dalam upaya meningkatkan mutu pendidiknya yang didukung oleh bidang fisik dan non fisik. Hal ini tidak terlepas dari peran kepala MAN Tlogo Blitar Hamim Tohari.

SMAN 1 Talun adalah salah satu sekolah menengah atas yang memiliki prestasi cemerlang dari tahun ke tahun baik dalam bidang akademik dan non akademik. Hal ini didukung oleh para pendidik yang mana beberapa pendidiknya sudah menempuh S2 sehingga memiliki kematangan dalam bidang studi masing-masing. SMAN 1 Talun menjadi salah satu sekolah umum favorit di Blitar karena peserta didik yang bisa masuk harus memiliki NEM 25 sehingga memacu para pendidik untuk selalu meningkatkan mutunya. SMAN 1 Talun adalah sekolah yang menerapkan manajemen strategik untuk meningkatkan mutu pendidiknya yang didukung oleh fasilitas fisik dan non fisik dalam proses pembelajaran.

Dari berbagai data di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang aplikasi manajemen strategik untuk peningkatan mutu pendidik di MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar untuk mengungkap faktor-



faktor pendukung dan penghambat keberhasilan pendidikan dengan judul “Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik (Studi multikasus di MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar)”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah umum penelitian ini adalah ”bagaimana implementasi manajemen strategik peningkatan mutu pendidik di MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar?”. Sedangkan rumusan masalah khusus dari rumusan masalah umum di atas sebagai berikut.

1. Bagaimana analisis lingkungan yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar?
2. Bagaimana formulasi strategik yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar?
3. Bagaimana implementasi strategik yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar?
4. Bagaimana evaluasi dan pengawasan strategik yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian umum dalam hal ini adalah “untuk mendiskripsikan implementasi manajemen strategik peningkatan mutu pendidik di MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar”. Sedangkan tujuan hkhususnya sebagai berikut.

1. Untuk mendiskripsikan analisis lingkungan yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar.
2. Untuk mendiskripsikan formulasi strategik yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar.
3. Untuk mendiskripsikan implementasi strategik yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar.
4. Untuk mendiskripsikan evaluasi dan pengawasan strategik yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar.

### **D. Manfaat Penelitian**

Dari penelitian tentang “Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik (Studi Multikasus di MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar dan SMUN 1 Talun Blitar)” diharapkan dapat bermanfaat selain sebagai persyaratan untuk mendapatkan gelar Magister Pendidikan bagi peneliti. Manfaat dapat ditinjau dari dua aspek yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis sebagai berikut.

## **1. Manfaat Teoritis**

Memberikan pengetahuan tentang pentingnya manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidik di Lembaga pendidikan yang dapat dijadikan dasar kebijakan-kebijakan untuk memajukan dan menjadikan lembaga pendidikan yang bermutu dan berkualitas.

## **2. Manfaat Praktis**

Mengungkapkan tentang pelaksanaan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidik di lembaga pendidikan, sehingga hasil penelitian tersebut dapat melahirkan sumbangan baru, terutama bagi lembaga pendidikan menengah ke atas. Sedangkan pihak-pihak yang dapat memanfaatkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut.

### **a. Bagi Pengelola Pendidikan**

- 1) Pengelola pendidikan dapat menggunakan hasil penelitian sebagai sumber informasi untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dari penerapan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidik untuk dijadikan bahan evaluasi guna mencapai *ultimate goal* dari lembaga pendidikan.
- 2) Pengelola pendidikan dapat mengambil kebijakan tentang pemecahan masalah secara tepat, efektif, dan efisien dengan mengetahui permasalahan yang dihadapi pendidik di lapangan
- 3) Pengelola pendidikan mendapatkan umpan balik dari penemuan ini

### **b. Bagi Pendidik**

- 1) Pendidik dapat memperbaiki kekurangan-kekurangannya atas dasar temuan penelitian ini untuk meningkatkan mutunya
- 2) Pengetahuan dan kesadaran pendidik meningkat serta mengetahui cara-cara yang lebih baik untuk meningkatkan mutunya

### **E. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu dicantumkan untuk mengetahui perbedaan obyek penelitian yang terdahulu sehingga tidak terjadi penjiplakan karya dan lebih mudah untuk memfokuskan apa yang akan dikaji dalam penelitian ini. Adapun beberapa hasil studi penelitian yang relevansi dengan penelitian ini antara lain:

Manajemen kinerja dalam upaya meningkatkan profesionalisme pendidik (studi kasus di MTsN Malang 1) oleh Maudatul Janah<sup>9</sup>, Manajemen pengembangan kompetensi pendidik (studi kasus di SMA unggulan Zainul Hasan Genggong Pajarakan Probolinggo) oleh khoirul Camalia<sup>10</sup>, dan Manajemen pengembangan profesionalisme pendidik di MI (studi kasus di MIJS Malang) oleh Iif Khoiru Ahmadi.<sup>11</sup> Dari ketiga penelitian di atas dapat diketahui secara rinci tentang persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti pada tabel 1.1 di bawah ini.

---

<sup>9</sup> Maudatul Janah. 2004. *Manajemen Kinerja dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Pendidik (studi kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang 1)*. Tesis . Malang: PPS UIN Malang

<sup>10</sup> Khoiratul Camalia. 2005. *Manajemen Pengembangan Kompetensi Pendidik (studi kasus di SMA Unggulan Zainul Hasan Genggong Pajarakan Probolinggo)*. Tesis . Malang: PPS UIN Malang

<sup>11</sup> Iif Khoiru Ahmadi. 2005. *Manajemen pengembangan profesionalisme pendidik di MI (studi kasus di MIJS Malang)*. Tesis. Malang: PPS UIN Malang

**Tabel 1.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian-penelitian yang Relevan dengan Penelitian yang Dilakukan**

No	Peneliti/Tahun	Perbedaan	Persamaan	Originalitas Penelitian
1	Khoirul Camalia (2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen pengembangan</li> <li>2. Lokasi penelitian (SMA Unggulan Zainul Hasan Genggong)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fokus penelitian pendidik</li> <li>2. Pengembangan kompetensi pendidik dalam hal ini peneliti menggunakan istilah “peningkatkan mutu pendidik”</li> <li>3. Semua pihak ikut andil dalam pengembangan kompetensi pendidik (kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen strategik</li> <li>2. Lokasi penelitian</li> <li>3. rumusan masalah</li> <li>4. Penelitian multikasus</li> </ol>
2	Iif Khoiru Ahmadi (2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen pengembangan</li> <li>2. Tingkat pendidikan (MI)</li> <li>3. Lokasi penelitian (MIJS Malang)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fokus penelitian pendidik</li> <li>2. Pengembangan Profesionalism e pendidik dalam hal ini peneliti menggunakan istilah “peningkatkan mutu pendidik”</li> <li>3. Melakukan berbagai pembinaan untuk meningkatkan mutu pendidik</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen strategik</li> <li>2. Lokasi penelitian</li> <li>3. rumusan masalah</li> <li>4. Penelitian multikasus</li> <li>5. tingkat pendidikan</li> </ol>

**Tabel lanjutan 1.1**

No	Peneliti/Tahun	Perbedaan	Persamaan	Originalitas Penelitian
3	Maidatul Janah (2004)	1.Manajemen kinerja 2.Tingkat pendidikan (MTs) 3.Lokasi penelitian (MTsN Malang)	1.Fokus penelitian pendidik 2.Meningkatkan profesionalis pendidik dalam hal ini peneliti menggunakan istilah “peningkatkan mutu pendidik” 3.Menjadikan pendidik sebagai sosok yang dihormati, disegani, menjadi suritauladan, serta memiliki kualifikasi yang baik 4.Kepala sekolah sebagai penggerak utama (manajer utama)	1.Manajemen strategik 2.Lokasi penelitian 3.rumusan masalah 4.Penelitian multikasus 5.tingkat pendidikan

#### **F. Definisi Istilah**

Untuk menyamakan persepsi dan menghindari adanya perbedaan pemahaman terhadap istilah dalam penelitian ini, maka perlu adanya definisi istilah sebagai berikut.

1. Manajemen strategik adalah ilmu dan kiat tentang perumusan (formulating), pelaksanaan (implementing), dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi manajemen yang

memungkinkan lembaga pendidikan mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efisien dan efektif

2. Mutu pendidik adalah suatu filosofi komprehensif tentang pendidik dan kegiatan pendidik yang menekankan perbaikan berkelanjutan dengan tujuan fundamental untuk meningkatkan mutu, produktivitas, dan mengurangi pembiayaan.

### **G. Sistematika Penulisan**

Penulisan dalam tesis ini dibagi menjadi lima bab, masing-masing bab disusun secara sistematis dan rinci. Adapun sistematika penulisannya sebagai berikut:

BAB I pendahuluan, bab ini berisi latar belakang masalah yang menguraikan tentang fenomena problematika pendidikan secara umum dan problematika pendidik secara khusus dalam hal rendahnya mutu pendidik dan upaya peningkatan mutu pendidik agar sesuai dengan tujuan dari pendidikan di Indonesia. Disamping itu, dalam bab I juga dipaparkan mengenai rumusan masalah; tujuan penelitian; manfaat penelitian; penelitian pendahuluan digunakan untuk menguatkan posisi penelitian penulis agar tidak sama atau dikategorikan penjiplakan karya orang lain; definisi istilah berfungsi untuk menyamakan persepsi dan menghindari adanya perbedaan pemahaman terhadap istilah dalam penelitian; dan sistematika penulisan sebagai kerangka dalam menyusun dan mengkaji tesis ini.

BAB II kajian pustaka, bab ini merupakan uraian kajian dari berbagai literatur dan beberapa teori dari para ahli yang relevan dengan judul penelitian. Kajian pustaka berfungsi memberikan gambaran umum tentang latar belakang penelitian dan sebagai landasan pembahasan hasil penelitian. Selain itu kajian pustaka digunakan untuk memandu peneliti agar fokus penelitiannya sesuai dengan realitas lapangan. Bab ini membahas tentang manajemen strategik (pengertian manajemen strategik dan dimensi-dimensi manajemen strategik); peningkatan mutu pendidik (dinamika perkembangan pendidik dari masa ke masa, peningkatan kompetensi professional pendidik, pendidik sebagai profesi, tugas dan tanggung jawab pendidik, peran pendidik, kode etik pendidik, dan tipe pendidik); bentuk kebijakan untuk peningkatan mutu pendidik (rekrutmen; pembinaan dan pemberdayaan pendidik (peningkatan mutu pendidik yang terdiri dari pendidikan dan pelatihan, supervisi pendidikan; peningkatan motivasi kerja pendidik terdiri dari kesejahteraan pendidik terdiri dari kompensasi atau tunjangan dan *morale* pendidik)); manajemen strategik peningkatan mutu pendidik ( pengertian mutu pendidik, implementasi TQM untuk meningkatkan mutu pendidik, dan manajemen strategik untuk meningkatkan mutu pendidik yang terdiri dari analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan pengawasan strategi).

BAB III metode penelitian berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, data dan sumber data, teknik



pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian.

BAB IV paparan data dan temuan penelitian, membahas tentang paparan jawaban sistematis rumusan masalah dari hasil temuan penelitian yang mencakup gambaran umum MAN Tlogo dan SMAN 1 Talun; proses manajemen strategik untuk peningkatan mutu pendidik MAN Tlogo dan SMAN 1 Talun meliputi analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan pengawasan strategi; dan temuan penelitian

BAB V diskusi hasil penelitian, pada bab ini membahas tentang hasil penelitian berisi diskusi hasil penelitian yang menjadi inti dari penelitian ini. Bahasan hasil penelitian ini digunakan untuk mengklasifikasikan dan memposisikan hasil temuan yang telah dirumuskan dalam bab I, kemudian peneliti merelevansikannya dengan teori-teori yang di bahas dalam bab II, dan yang telah dikaji secara sistematis pada bab III metodologi penelitian. Kesemuanya dipaparkan pada pembahasan sekaligus hasil penelitian didiskusikan dengan kajian teori.

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

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Manajemen Strategik

##### 1. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan rangkaian dua kata yang terdiri dari kata “manajemen” dan “strategik” yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri yang kemudian dirangkaikan menjadi satu terminologi dan memiliki pengertian tersendiri.

Strategik secara etimologis dalam manajemen dapat diartikan sebagai kiat, cara, dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategis organisasi.<sup>12</sup> Menurut Drucker dalam Akdon strategik adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing right thing*).<sup>13</sup> Selain itu strategik diartikan sebagai seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang.<sup>14</sup> Mintzberg dalam Hubbard mendefinisikan strategik menjadi tujuh yaitu “*strategic as plan, strategic as ploy, strategic as pattern, strategic as position, strategic as perspective, strategic is about decision making, and strategic is long-term impacts of important decisions for the*

---

<sup>12</sup> Hadari Nawawi. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. (Yogyakarta:Gajah Mada University Press, 2005), hlm 148

<sup>13</sup> Akdon. *Strategic Management for Educational Management*. (Bandung:Alfabeta,2007).hlm. 4

<sup>14</sup> Agustinus Sri Wahyudi. *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*. (Bandung: Binarupa Aksara, 1996), hlm. 16

*organisation*".<sup>15</sup> Dari penjelesan diatas dapat disimpulkan strategik dalam manajemen suatu lembaga pendidikan adalah rencana berskala besar yang berorientasi pada jangka panjang yang jauh ke masa depan serta menetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan lembaga pendidikan berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang bersangkutan.

Terry dalam Nawawi menjelaskan manajemen sebagai pencapaian tujuan lembaga pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan menggunakan bantuan orang lain.<sup>16</sup> Sedangkan menurut Ducker dalam Nawawi manajemen adalah kegiatan spesifik dalam menggerakkan sejumlah orang agar berlangsung efektif dalam mencapai tujuan dan lembaga pendidikan menjadi produktif.<sup>17</sup> Menurut Holt dalam Akdon "*management is the purpose of planning, organizing, leading, and controlling, that encompasses human, material, financial, and information resources is an organizational environment*".<sup>18</sup>

Manajemen strategik adalah proses formulasi dan implementasi rencana dan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan hal-hal vital, dapat menembus (*pervasif*), dan berkesinambungan bagi suatu lembaga

---

<sup>15</sup> Graham Hubbard. *Strategic Management Thinking, Analysis, and Action*. (Pearson Prentice Hall, 2004), hlm. 11-13

<sup>16</sup> Hadari Nawawi. *Op. Cit.* hlm 36

<sup>17</sup> *Ibid.* hlm. 36

<sup>18</sup> Akdon. *Op. Cit.* hlm 3

pendidikan secara keseluruhan.<sup>19</sup> Selain itu manajemen strategik didefinisikan sebagai proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara pelaksanaannya yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.<sup>20</sup>

Manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (formulating), penerapan (implementing), dan evaluasi (evaluating) tentang keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah lembaga mencapai tujuan-tujuan masa mendatang.<sup>21</sup> Manajemen strategik adalah ilmu dan kiat tentang perumusan (formulating), pelaksanaan (implementing), dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan lembaga pendidikan mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efisien dan efektif. Manajemen strategik ada dua hal yang penting yaitu.

- a. Manajemen strategik terdiri dari tiga macam proses manajemen yaitu pembuatan strategik, penerapan strategik, dan evaluasi atau kontrol terhadap strategik.
- b. Manajemen strategik memfokuskan pada penyatuan atau penggabungan (integrasi) aspek-aspek pemasaran, riset,

---

<sup>19</sup> Syaiful Sagala. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Bandung:Alfabeta,2007), hlm. 130

<sup>20</sup> Hadari Nawawi. *Op. Cit.* hlm 148

<sup>21</sup> Agustinus Sri Wahyudi. *Op. Cit.* hlm. 15

pengembangan, keuangan atau akuntansi, dan hasil produksi atau lulusan serta operasional dari lembaga pendidikan

Selain itu manajemen strategik diartikan sebagai perencanaan berkala besar (perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi) dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil) agar memungkinkan lembaga pendidikan berinteraksi secara efektif (misi) dalam usaha menghasilkan jasa serta pelayanan yang berkualitas dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) lembaga pendidikan.

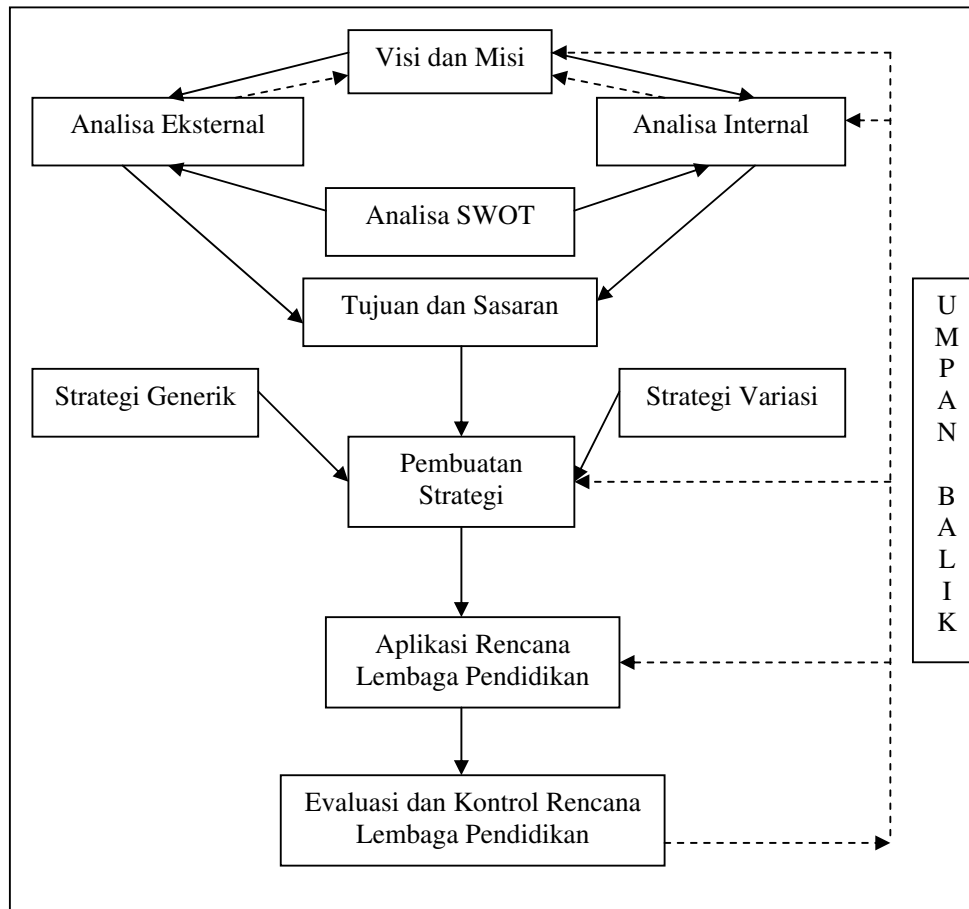
Manajemen strategik untuk meningkatkan mutu pendidik diaplikasikan sebagai berikut.

- a. Lembaga pendidikan menyusun perencanaan untuk memposisikan diri sesuai kemampuan dan potensi yang dimiliki yaitu mengoptimalkan kompetensi pendidik untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan
- b. Bisa merespon isu-isu strategis seperti manajemen berbasis sekolah, kurikulum berbasis kompetensi, dan pengajaran kontekstual yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidik

Proses manajemen strategik secara rinci dapat dilihat pada gambar 2.1 dibawah ini.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Akdon. *Op. Cit.* hlm. 20



**Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategik**

Sumber: Agustinus Sri Wahyudi. 1996. *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Bandung: Binarupa Aksara hlm. 32

Manfaat manajemen strategik untuk meningkatkan mutu pendidik antara lain.<sup>23</sup>

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
- b. Membantu lembaga pendidikan beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi
- c. Membuat lembaga pendidikan menjadi lebih efektif

<sup>23</sup> *Ibid.* hlm 20

- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif lembaga pendidikan dalam lingkungan yang semakin beresiko
- e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan lembaga pendidikan untuk mencegah munculnya masalah di masa depan
- f. Keterlibatan pendidik dalam membuat strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya
- g. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi
- h. Keengganan untuk berubah dari pendidik lama dapat dikurangi

Dalam teori manajemen strategik terdapat tiga aspek penting yang harus diperhatikan yaitu.<sup>24</sup>

**a. Analisis Lingkungan**

Perubahan selalu terjadi secara terus-menerus dan berlangsung dengan cepat dan dalam intensitas yang tinggi. Perubahan terjadi dalam berbagai bidang termasuk di lembaga pendidikan Madrasah khususnya pendidik sebagai salah satu faktor pendidikan. Perubahan tersebut memberikan pengaruh yang baik maupun yang kurang baik. Dalam hal perubahan lingkungan perlu diantisipasi secara terus-menerus sebab pengaruh yang signifikan akan menentukan koreksi yang harus dilakukan terhadap strategik atau bahkan dapat juga mempengaruhi terhadap visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan dalam peningkatan mutu pendidik.

---

<sup>24</sup> Akdon. *Op. Cit.* hlm.12

## **b. Penetapan Visi, Misi, dan Tujuan**

Visi adalah gambaran yang jelas tentang apa yang akan dicapai berikut rincian dan instruksi setiap langkah-langkah untuk mencapai tujuan. Selain itu visi diartikan sebagai pernyataan tentang tujuan lembaga pendidikan yang diekspresikan dalam produk atau lulusan dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh, serta aspirasi dan cita-cita masa depan. Visi juga diartikan sebagai gambaran menantang dan imajinatif tentang peran, tujuan dasar, karakteristik, dan filosofi lembaga pendidikan di masa datang yang akan menajamkan tugas-tugas strategik lembaga pendidikan.<sup>25</sup>

Misi adalah bidang atau jenis kegiatan yang akan dijelajahi atau dilaksanakan secara operasional untuk jangka waktu yang panjang oleh sebuah lembaga pendidikan dalam merealisasikan tujuan strategik. Misi yang baik harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut.<sup>26</sup>

- 1) Mendefinisikan lembaga pendidikan apa dan apa cita-cita lembaga pendidikannya
- 2) Cukup membatasi untuk mencegah hal-hal yang berisiko dan secara luas mendorong pertumbuhan yang kreatif
- 3) Membedakan lembaga pendidikan dengan yang lain

---

<sup>25</sup> Hadi Santoso. *Smart Strategy Management To Cope The Future*. (Jakarta:Citra media, 2005), hlm. 28

<sup>26</sup> *Ibid.*, hlm.32



- 4) Bekerja dengan kerangka kerja untuk mengevaluasi aktivitas saat ini dan yang akan datang
- 5) Dipertahankan dalam bagian dengan kejelasan yang cukup memperlebar kejelasan lembaga pendidikan

Menetapkan visi untuk memberikan arah tentang keinginan yang paling akhir, seperti bagaimana profil pendidik di masa yang akan datang atau dengan kata lain bahwa visi dirumuskan untuk melihat pandangan organisasi pendidikan ke depan. Misi lebih mengarah kepada yang spesifik, di mana misi ditekankan pada produk yang dihasilkan, pasar yang dilayani, dan hal-hal lain yang secara spesifik berhubungan langsung dengan pendidik di lembaga pendidikan. Sedangkan tujuan adalah lebih terfokus pada penetapan target dan sedapat mungkin dapat diukur yang ingin dicapai oleh suatu lembaga pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidik dalam jangka waktu tertentu.

### **c. Strategi**

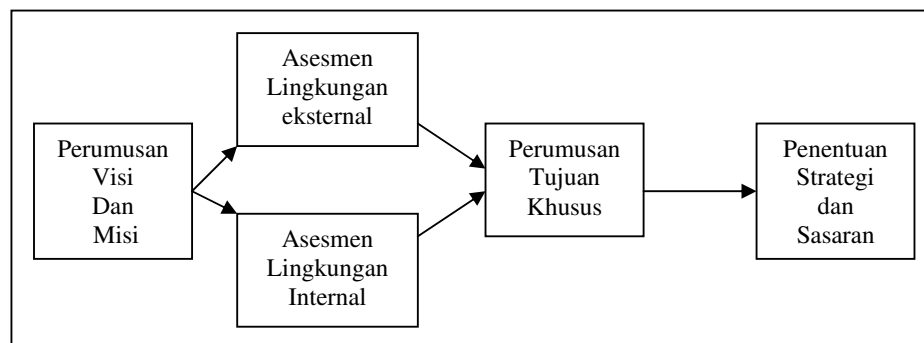
Pada prinsipnya strategi dapat dibagi menjadi tiga tahapan yaitu

#### **1) Formulasi strategi**

Formulasi strategi adalah pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan lembaga pendidikan,

pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadaptasi.<sup>27</sup>

Formulasi strategi mencakup tahapan penetapan misi lembaga pendidikan, assessment lingkungan, menetapkan arah dan sasaran, dan menentukan strategi. Langkah-langkah formulasi strategik menurut Sharplin adalah: (1) menetapkan misi suatu lembaga pendidikan khususnya peningkatan mutu pendidik, (2) melakukan lingkungan eksternal lembaga pendidikan tentang hambatan dan dorongan dalam meningkatkan mutu pendidik sesuai dengan kemampuan lembaga pendidikan, (3) menetapkan arah dan sasaran lembaga pendidikan khususnya mutu pendidik yang ingin dicapai, dan (4) menetapkan strategi yang akan digunakan.<sup>28</sup> Proses formulasi strategi dapat dilihat pada gambar 2.2 di bawah ini.<sup>29</sup>



**Gambar 2.2 Proses Formulasi Strategi**

**Sumber: Syaiful Sagala. 2007. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidik*. Bandung:Alfabeta. hlm. 134**

<sup>27</sup> Agustinus Sri Wahyudi. *Op. Cit.* hlm. 15

<sup>28</sup> Syaiful Sagala. *Op Cit.* hlm 131-132

<sup>29</sup> *Ibid.* hlm 134

## 2) Implementasi strategi

Implementasi strategi adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun ke dalam berbagai alokasi sumber daya secara optimal.<sup>30</sup> dalam pelaksanaan implementasi strategi menggunakan informasi formulasi strategi untuk membantu dalam pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi, dan prioritas sumber daya.

Menurut Schendel dan Hofer dalam Syaiful Sagala menjelaskan bahwa implementasi strategi dicapai melalui alat administrasi yang dikelompokkan tiga kategori yaitu:<sup>31</sup>

- a) Struktur yaitu siapa yang bertanggung jawab terhadap apa, kepala sekolah bertanggung jawab kepada siapa
- b) Proses yaitu bagaimana tugas dan tanggung jawab itu dikerjakan masing-masing pendidik dan tenaga kependidikan
- c) Tingkah laku adalah perilaku yang menggambarkan motivasi, semangat kerja, penghargaan, disiplin, etika, dan sebagainya

Implementasi strategi meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan lembaga pendidikan, memotivasi pendidik dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplemtasikan.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Akdon. *Op. Cit.* hlm. 82

<sup>31</sup> Syaiful Sagala. *Op. Cit.* hlm. 139

<sup>32</sup> Agustinus Sri Wahyudi. *Op. Cit.* hlm. 16

### 3) Evaluasi dan kontrol strategi.

Evaluasi atau kontrol strategik mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi termasuk mengukur kinerja individu dan lembaga pendidikan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.<sup>33</sup>

Dalam rangka mengetahui atau melihat seberapa jauh efektifitas dari implementasi strategik, maka diperlukan tahapan selanjutnya yaitu evaluasi. Evaluasi bertujuan untuk mengevaluasi strategik yang telah dijalankan meliputi; (1) mereview faktor internal dan eksternal yang merupakan dasar dari strategi yang ada, (2) menilai *performance* strategik, dan (3) melakukan langkah koreksi.

Suatu lembaga pendidikan untuk tumbuh dan berkembang harus melaksanakan operasional lembaga pendidikan dengan efisien (*do things right*) dan efektif (*do the right things*) yang bertujuan untuk mengetahui tingkat keefisienan dan keefektifan suatu kinerja, maka diperlukan suatu evaluasi terhadap hasil-hasil lembaga khususnya mutu pendidik yang merupakan akibat dari keputusan masa lalu.

Pengendalian dan evaluasi strategik perlu dilakukan bagi lembaga dalam meningkatkan mutu pendidik dengan beberapa

---

<sup>33</sup> *Ibid*

alasan: (1) adanya perubahan kondisi dan situasi masyarakat serta perekonomian, di mana masyarakat semakin berkembang, teknologi berubah dengan cepat dan munculnya peraturan-peraturan baru tentang pendidik dan empat kompetensinya, (2) semakin rumit dan kompleksnya mutu pendidik yang harus dikuasai akan membutuhkan suatu kontrol atau pengendalian yang lebih baik, dan (3) semakin terdesentralisasinya kekuasaan dan wewenang para manajer (kepala lembaga pendidikan) membutuhkan suatu alat untuk mengetahui aktivitas dan kinerja para bawahannya.<sup>34</sup>

## **2. Dimensi-dimensi Manajemen Strategik**

Berdasarkan pengertian tentang manajemen strategik di atas maka manajemen strategik memiliki beberapa dimensi atau bersifat multi dimensional. Dimensi-dimensi tersebut sebagai berikut.<sup>35</sup>

### **a. Dimensi Internal dan Eksternal**

Dimensi internal adalah organisasi non profit pada saat sekarang berupa kekuatan, kelemahan, peluang, dan hambatan yang harus diketahui secara tepat untuk merumuskan rencana strategik yang berjangka panjang. Setiap organisasi non profit perlu melakukan kegiatan evaluasi diri, antara lain dengan menggunakan analisis kualitatif dengan menggunakan perhitungan-perhitungan statistik,

---

<sup>34</sup> *Ibid.* hlm. 140

<sup>35</sup> Hadari Nawawi. *Op Cit.* hlm 153-167

menggunakan data kuantitatif yang tersedia di dalam Sistem Informasi Manajemen (SIM). Untuk itu, analisis kualitatif dapat dilakukan dengan berbagai cara. Salah satunya dengan menggunakan analisis SWOT (*strengths – weakness – opportunities - threats* = kekuatan – kelemahan – kesempatan – hambatan). Sedangkan analisis eksternal dilakukan untuk mengetahui kekuatan – kelemahan – kesempatan – hambatan terhadap perencanaan program dan proyek untuk jangka panjang, sedang, dan pendek.

#### **b. Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak**

Manajemen strategik yang dimulai dengan menyusun rencana strategik merupakan pengendalian masa depan organisasi agar eksistensinya sesuai dengan visinya, baik organisasi yang bersifat profit maupun non profit. Rencana strategik yang dilaksanakan oleh organisasi harus mampu mengakomodasi seluruh aspek kehidupan organisasi yang berpengaruh pada eksistensinya di masa depan merupakan wewenang dan tanggung jawab manajemen puncak. Oleh karena itu, rencana strategik sebagai keputusan utama prinsipil itu tidak saja ditetapkan dengan mengikutsertakan, tetapi harus dilakukan secara proaktif oleh manajemen puncak karena seluruh kegiatan untuk merealisasikannya merupakan tanggung jawabnya sebagai pimpinan tertinggi, meskipun kegiatannya dilimpahkan pada organisasi atau satuan unit kerja yang relevan.

### **c. Dimensi Waktu dan Orientasi Masa Depan**

Manajemen strategik dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensi suatu organisasi berpandangan jauh ke depan, berperilaku proaktif, dan antisipatif terhadap kondisi masa depan yang diprediksi akan dihadapi.

Kondisi lembaga pendidikan sekarang hanya dapat diketahui dengan melakukan evaluasi diri melalui analisi SWOT untuk memperoleh gambaran atau mengungkapkan kekuatan, kelemahan, kesempatan atau peluang yang dimiliki, dan hambatan yang dihadapi lembaga pendidikan pada masa sekarang dalam melaksanakan misinya.

Dalam menjalankan manajemen strategik memerlukan rencana strategik (RENSTRA) sebagai kegiatan yang akan dilakukan dalam mengatasi kesenjangan yang berisi program-program berkelanjutan dan proyek-proyek yang terpisah untuk jangka panjang sehingga ditetapkan dalam rencana operasional (RENOP) yang sebelumnya dikelompokkan dan ditetapkan prioritasnya.

### **d. Dimensi Pendayagunaan Sumber-sumber**

Manajemen strategik sebagai kegiatan manajemen yang diterapkan pada suatu organisasi provit maupun non provit tidak dapat melepaskan diri dari kemampuan mendayagunakan berbagai sumber daya yang dimiliki, agar secara terintegrasi terimplementasikan dalam

fungsi-fungsi manajemen kearah tercapainya sasaran yang ditetapkan di dalam setiap rencana operasional dalam rangka mencapai tujuan strategik melalui pelaksanaan misi untuk mewujudkan visi organisasi non profit. Sumber daya tersebut terdiri dari sumber daya material khususnya berupa sarana dan prasarana, sumber daya finansial dalam bentuk alokasi dana untuk setiap program dan proyek, sumber daya manajemen, sumber daya teknologi, dan sumber daya informasi.

**e. Dimensi Multi Bidang**

Manajemen strategik sebagai sebuah sistem harus didasarkan pada menempatkan organisasi sebagai satu sistem. Dengan demikian sebuah organisasi akan dapat menyusun rencana strategik dan rencana operasional jika tidak memiliki keterikatan atau ketergantungan sebagai bawahan pada organisasi lain sebagai atasan. Dalam kondisi sebagai organisasi bawahan berarti tidak memiliki kewenangan penuh dalam memilih dan menetapkan visi, misi, tujuan, dan strategik. Dimensi multi bidang ini berhubungan dengan kewenangan dan tanggung jawab serta ruang lingkup wilayah kerja organisasi non profit, yang berakibat berbeda jangkauan misinya (volume dan beban kerjanya), meskipun jenis tugas pokoknya relatif sama.



## **B. Peningkatan Mutu Pendidik**

### **1. Dinamika Perkembangan Pendidik dari Masa ke Masa**

Pendidikan pada dasarnya merupakan sarana strategik untuk meningkatkan potensi bangsa mampu berkiprah dalam tataran yang lebih global. Hanson dan Brembeck menyebutkan bahwa pendidikan itu sebagai “*investment in people*” untuk pengembangan individu dan masyarakat, dan di sisi lain pendidikan merupakan sumber untuk pertumbuhan ekonomi.<sup>36</sup> Oleh karena itu, menurut keduanya pendidikan perlu dimantapkan sehingga dapat difungsikan sebagai penelitian, menemukan dan memupuk bakat, meningkatkan kemampuan manusia untuk menyesuaikan dan mengubah kesempatan kerja dalam rangka pertumbuhan ekonomi, untuk memenuhi kebutuhan ketrampilan dan ilmu pengetahuan yang diperlukan untuk masa yang akan datang.

Dengan mengkaji peranan strategik pendidikan bagi suatu bangsa, maka tidak ada pilihan lain bagi bangsa Indonesia untuk senantiasa meningkatkan kualitas pendidikannya. Perbaikan kualitas pendidikan tidak dapat hanya dengan melakukan peningkatan sarana dan prasarana, perubahan kurikulum atau meningkatkan kualifikasi masukan dari sistem pendidikan tanpa memperhatikan kualitas dan nasib atau kesejahteraan pendidik. Perbaikan sarana dan prasarana, kurikulum telah banyak dilakukan, namun demikian, masih sedikit yang dilakukan dengan menyentuh kebutuhan dan nasib pendidik secara utuh. Oleh karena itu,

---

<sup>36</sup> John W Hanson, dan Cole S. Brembeck. *Education and the Development of Nations*. (New York: Holt : Rinehart and Winston, tanpa tahun). hlm. 23

sebagai salah satu sub komponen penting dalam sistem pendidikan nasional, perbaikan kebutuhan dan nasib pendidik untuk dewasa ini perlu diintensifkan.

Untuk memposisikan pentingnya pendidik, perlu diketahui bahwa pendidik merupakan manusia terhormat dalam segala aspek yang harus menjadi suri tauladan di kelas, maupun di luar kelas, baik bagi peserta didik maupun masyarakatnya, baik dari kemampuan berpikir (ilmu pengetahuan yang dimilikinya), sikap maupun tutur kata dan tingkah lakunya.

Dengan mempelajari peran yang harus dilakukan pendidik, harus diakui bahwa tugas itu tidak ringan. Sebagai intinya, pendidik ideal harus orang yang memiliki seluruh sifat-sifat “baik dan sempurna” dalam segala hal, baik dalam keilmuannya, sikap, maupun tingkah lakunya. Namun demikian, karena penghargaan bangsa Indonesia terhadap profesi pendidik itu masih relatif rendah, maka untuk mendapatkan seluruh kesempurnaan pendidik di atas menjadi sulit. Oleh karena itu, diperlukan upaya-upaya atau perjuangan agar nasib mereka tidak lebih terpuruk sehingga mereka mau dan mampu bangkit untuk mewujudkan harapan seluruh pihak, menjadi pendidik yang sebenarnya dan ideal.

Seorang pendidik harus optimis dalam memilih jalan sebagai pendidik untuk berbakti kepada umat, mencetak generasi, dan mendidik tunas muda. Selain itu pendidik berpandangan bahwa usaha memperbaiki peserta didik adalah prioritas utamanya dan mendidik sebagai tanggung

jawabnya. Pendidik harus mempunyai pegangan bahwa mengajar atau mendidik adalah amal kebaikan yang pahalanya tidak terputus sesudah mati. Seperti hadits riwayat muslim sebagai berikut.<sup>37</sup>

إِذَا مَاتَ ابْنُ آدَمَ إِنَّ قَطْعَ عَمَلِهِ إِلَّا مِنْ ثَلَاثٍ، صَدَقَةٍ جَارِيَةٍ أَوْ عِلْمٍ

يُنْتَفَعُ بِهِ أَوْ وَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ (رواه مسلم)

Artinya: “Ketika anak Adam (manusia) meninggal dunia maka putuslah semua amal perbuatannya kecuali tiga perkara yaitu *shodaqah jariyah*, ilmu yang bermanfaat, dan anak sholeh yang mendo’akan kedua orang tuanya”. (HR. Muslim)

## 2. Peningkatan kompetensi Profesional Pendidik

Kompetensi pendidik merupakan kemampuan pendidik dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan layak atau diartikan kemampuan dan kewenangan pendidik dalam melaksanakan profesi kependidikannya.<sup>38</sup> Seorang pendidik harus memiliki empat kompetensi antara lain:<sup>39</sup>

- a. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan personel yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia
- b. Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan

---

<sup>37</sup> Muhammad Abdullah Ad-Duweisy. *Menjadi Guru yang Sukses dan Berpengaruh*. (Surabaya:Elba, 2007). hlm. 5

<sup>38</sup> Moh. Uzer Usman. *Menjadi Guru Profesional*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), hlm 14

<sup>39</sup> Kunandar. *Op Cit*. hlm 75-77

pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya

- c. 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 keilmuannya
- d. Kompetensi sosial merupakan kemampuan pendidik untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Manfaat kompetensi pendidik antara lain: sebagai alat seleksi penerimaan pendidik, mendukung proses pembinaan pendidik, mendukung proses pembuatan kurikulum, dan mendukung hubungan kegiatan dan hasil belajar peserta didik.<sup>40</sup>

Sedangkan P3G memberikan sepuluh rumusan tentang kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh pendidik dalam proses pembelajaran di kelas yaitu<sup>41</sup>

- a. Menguasai bahan pelajaran
- b. Mengelola program belajar mengajar
- c. Mengelola kelas
- d. Menggunakan media atau sumber belajar

---

<sup>40</sup> Oemar Hamalik. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm.35-36

<sup>41</sup> Roestiyah. *Masalah-masalah Ilmu Kependidikan*. (Jakarta: Bina Aksara, 1989), hlm 57

- e. Menguasai landasan-landasan kependidikan
- f. Mengelola interaksi belajar mengajar
- g. Menilai prestasi peserta didik untuk kepentingan pengajaran
- h. Mengenal fungsi dan program layanan bimbingan dan konseling di sekolah
- i. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah
- j. Memahami prinsip-prinsip dan menjelaskan hasil-hasil penelitian kependidikan guna keperluan pengajaran.

Uji kompetensi pendidik baik secara teoritis maupun secara praktis memiliki manfaat yang sangat penting, terutama dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan kualitas pendidik<sup>42</sup>

- a. Sebagai alat untuk mengembangkan standar kemampuan profesional pendidik
- b. Merupakan alat seleksi penerimaan pendidik
- c. Untuk pengelolaan pendidik
- d. sebagai bahan acuan dalam pengembangan kurikulum
- e. Merupakan alat pembinaan pendidik
- f. Mendorong kegiatan dan hasil belajar

Dalam penelitian ini yang dibahas adalah kompetensi profesional. Pendidik profesional adalah pendidik yang bekerja melaksanakan fungsi dan tujuan lembaga dengan sebaik-baiknya. Ciri-ciri pendidik profesional antara lain:

---

<sup>42</sup> E. Mulyasa. *Menjadi Pendidik Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. (Bandung: Rosdakarya, 2007), hlm 188-190

- a. Pendidik mampu mengembangkan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya
- b. Pendidik mampu melaksanakan peran-perannya secara berhasil
- c. Pendidik bekerja dalam usaha mencapai tujuan pendidikan (tujuan interaksional) lembaga pendidikan
- d. Pendidik mampu melaksanakan perannya dalam proses belajar dan mengajar dalam kelas.<sup>43</sup>

Pentingnya peningkatan professional pendidik ditinjau dari beberapa sudut pandang sebagai berikut.<sup>44</sup>

- a. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pendidikan, dalam hal ini peningkatan kemampuan professional guru perlu dilakukan secara kontinu seiring dengan perkembangan ilmu, teknologi, media, materi, dan metode baru.
- b. Kepuasan dan moral kerja, dalam hal ini pihak lembaga atau yayasan seharusnya memberikan pembinaan profesional secara kontinu sebagai pemenuhan hak yang nantinya akan berpengaruh terhadap kepuasan dan moral kerja.
- c. Keselamatan kerja, dalam hal ini keselamatan pendidik perlu ditingkatkan dalam proses belajar mengajar terutama pendidik eksak dan elektro.
- d. Peningkatan kemampuan professional pendidik sangat dipentingkan dalam rangka manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah

---

<sup>43</sup> Oemar Hamalik. *Op. Cit.* hlm.38

<sup>44</sup> Ibrahim Bafadhal. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah dasar dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah.* (Jakarta:Bumi Aksara, 2006), hlm 42-43

Proses belajar mengajar merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan pendidik dan peserta didik atas dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Interaksi atau hubungan timbal balik antara pendidik dan peserta didik itu merupakan syarat utama bagi berlangsungnya proses belajar mengajar.

Salah satu komponen pendidikan yang cukup menentukan prestasi belajar peserta didik khususnya dan kualitas *out put* pendidikan pada umumnya adalah pendidik karena menyangkut kualitas kemampuan mengajarnya. Prestasi belajar dan lulusan pendidikan yang berkualitas merupakan hasil dari proses belajar mengajar yang berkualitas. Proses belajar mengajar yang berkualitas harus dikelola oleh para pendidik yang berkualitas pula. Ini berarti bahwa pengelolaan proses belajar mengajar di kelas sangat bergantung pada kualitas kemampuan profesional pendidik yang berpengaruh terhadap prestasi belajar peserta didik.

Pengertian peningkatan profesional pendidik adalah upaya membantu pendidik yang belum matang menjadi matang, yang tidak mampu mengelola sendiri menjadi mampu mengelola sendiri, yang belum memenuhi kualifikasi, yang belum terakreditasi menjadi terakreditasi.<sup>45</sup> Selain itu peningkatan profesional pendidik diartikan sebagai upaya membantu pendidik yang belum profesional menjadi profesional.

---

<sup>45</sup> *Ibid.* hlm.44

Peningkatan professional pendidik diartikan usaha untuk memperluas pengetahuan, meningkatkan ketrampilan mengajar, dan menumbuhkan sikap professional sehingga para pendidik menjadi lebih ahli dalam mengelola kegiatan belajar mengajar untuk membelajarkan peserta didik.<sup>46</sup> Pendidik yang professional adalah pendidik yang memiliki visi yang tepat dan berbagai inovatif yang mandiri.<sup>47</sup> Visi dapat diartikan sebagai pandangan sehingga pendidik harus memiliki pandangan yang benar tentang pembelajaran yaitu (1) kualitas pendidikan terletak pada kualitas proses pembelajarannya, (2) pembelajaran memerlukan proses inovasi yang terus-menerus berkembang, dan (3) pendidikan sebagai sebuah pengabdian. Apabila visi diartikan sebagai sesuatu yang dinamis yaitu sebagai harapan yang ingin dicapai di masa yang akan datang.

Proses peningkatan kemampuan profesional pendidik ada dua macam yaitu:<sup>48</sup>

- a. Pembinaan kemampuan pendidik melalui supervisi pendidikan, program sertifikasi, dan tugas belajar
- b. Pembinaan komitmen atau motivasi atau moral kerja pendidik melalui pembinaan kesejahteraannya seperti penataran, bimbingan, latihan, kursus, pendidikan formal, promosi, rotasi, jabatan, konferensi, rapat kerja, konferensi, lokakarya, seminar, diskusi, dan studi kasus.

---

<sup>46</sup> Depdikbud. *Pedoman Pembinaan Profesional Pendidik Sekolah Dasar*. (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 1994), hlm. 12

<sup>47</sup> Ibrahim Bafadal. *Op. Cit.* hlm.6

<sup>48</sup> *Ibid*, hlm. 44



Adapun langkah-langkah yang sistematis untuk program peningkatan kemampuan profesional pendidik sebagai berikut.<sup>49</sup>

- a. Mengidentifikasi kekurangan, kelemahan, kesulitan, atau masalah-masalah yang seringkali dimiliki atau dialami pendidik
- b. Menetapkan program peningkatan kemampuan profesional pendidik yang diperlukan untuk mengatasi kekurangan, kelemahan, kesulitan, atau masalah-masalah yang seringkali dimiliki atau dialami pendidik.
- c. Merumuskan tujuan program peningkatan kemampuan profesional pendidik yang diharapkan dapat dicapai pada akhir program pengembangan.
- d. Menetapkan serta merancang materi dan media yang akan digunakan dalam peningkatan kemampuan profesional pendidik.
- e. Menetapkan serta merancang metode dan media yang akan digunakan dalam peningkatan kemampuan profesional pendidik
- f. Menetapkan bentuk dan pengembangan instrumen penilaian yang akan digunakan dalam mengukur keberhasilan program peningkatan kemampuan profesional pendidik.
- g. menyusun dan mengalokasikan anggaran program peningkatan kemampuan profesional pendidik.
- h. Melaksanakan program peningkatan kemampuan profesional pendidik dengan materi, metode, dan media yang telah ditetapkan dan dirancang.

---

<sup>49</sup> *Ibid*, hlm. 45

- i. Mengukur keberhasilan program peningkatan kemampuan profesional pendidik.
- j. Menetapkan program tindak lanjut program peningkatan kemampuan profesional pendidik.

Selain itu ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam memilih teknik pengembangan peningkatan kemampuan profesional pendidik antara lain.

- a. Pendidik yang akan dikembangkan
- b. Kemampuan pendidik yang dikembangkan
- c. Kondisi lembaga seperti dana, fasilitas, dan orang yang bisa dilibatkan sebagai pelaksana

Pendidik berkualitas adalah pendidik yang memiliki kemampuan profesional yang memadai dalam hal merencanakan dan mengelola kegiatan belajar mengajar, serta memiliki hasil belajar peserta didik. Ini berarti pendidik memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan kuantitas dan kualitas pengajaran yang dilakukannya. Oleh karena itu, pendidik harus memikirkan dan membuat perencanaan secara seksama dalam meningkatkan kesempatan belajar bagi peserta didiknya dan memperbaiki kualitas mengajarnya.

Pendidik dalam menjalankan wewenang dan tanggung jawabnya harus menyelesaikan tugas sebagai tenaga pengajar dan pembimbing sesuai dengan tujuan pendidikan yang dibebankan kepadanya. Mencermati kedudukan, tugas pokok, tanggung jawab, dan

wewenang pendidikan yang mejemuk. Maka, suatu keharusan bagi pendidik memiliki kemampuan dalam menjalankan tugasnya. Kemampuan pendidik adalah merupakan sejumlah perilaku yang saling berkaitan yang terbentuk melalui pengalaman belajar dan latihan.<sup>50</sup>

### 3. Pendidik sebagai Profesi

Profesi adalah suatu jabatan atau pekerjaan tertentu mempersyaratkan pendidikan yang lama dan keahlian khusus dan didasarkan atas pengabdian yang tinggi serta merasa terpanggil hati nuraninya untuk mengerjakan pekerjaan itu. Selain itu profesi menurut Sikun dalam Oemar Hamalik adalah suatu pernyataan atau suatu janji terbuka bahwa seseorang akan mengabdikan dirinya kepada suatu jabatan atau pekerjaan dalam arti biasa, karena orang tersebut merasa terpanggil untuk menjabat pekerjaan itu.<sup>51</sup> Dari pengertian tersebut mengandung makna atau pengertian yang lebih mendalam antara lain:

- a. Hakekat profesi adalah suatu pernyataan atau suatu janji yang terbuka
- b. Profesi mengandung unsur pengabdian
- c. Profesi adalah suatu jabatan atau pekerjaan

Profesi adalah suatu lembaga yang mempunyai otoritas yang otonom karena didukung oleh:

- a. Spesialisasi ilmu sehingga mengandung arti keahlian

---

<sup>50</sup> Depdikbud. *Pedoman Pelaksanaan Pola Pembangunan Pendidikan Tenaga Kependidikan di Indonesia*. (Jakarta: Buku II Dirjen Dikti, 1981), hlm.10

<sup>51</sup> Oemar Hamalik. *OP. Cit.* hlm. 1-2

- b. Kode etik yang direalisasikan dalam pelaksanaan profesi karena hakekatnya adalah pengabdian kepada masyarakat demi kesejahteraan masyarakat itu sendiri
- c. Kelompok yang tergabung dalam profesi (menjaga jabatan dari penyalahgunaan dari orang-orang yang tidak kompeten dalam pendidikan dan melakukan sertifikasi bagi yang memenuhi syarat)
- d. Masyarakat luas yang memanfaatkan profesi tersebut
- e. Pemerintah yang melindungi profesi dengan Undang-undangnya.<sup>52</sup>

Ciri-ciri profesi pendidik antara lain:<sup>53</sup>

- a. Mengutamakan layanan sosial lebih dari kepentingan pribadi
- b. Mempunyai status yang tinggi, memiliki pengetahuan yang khusus (dalam hal mengajar dan mendidik)
- c. Memiliki kegiatan intelektual
- d. Memiliki hak untuk memperoleh standar kualifikasi profesional
- e. Mempunyai kode etik profesi yang ditentukan oleh organisasi profesi

Selain itu ciri-ciri pendidik sebagai suatu profesi sebagai berikut.<sup>54</sup>

- a. Adanya komitmen dari para pendidik bahwa jabatan itu mengharuskan pengikutnya menjunjung tinggi martabat kemanusiaan lebih dari pada mencari keuntungan diri sendiri

---

<sup>52</sup> *Ibid.* hlm. 5

<sup>53</sup> Chandler B. *Education and The Teacher*. (New York:Dodd, Mead and Company Inc, 1960), hlm. 30

<sup>54</sup> Richey. *Planning for Teaching An Introduction to Education*. (Mc Graw Hill, 1962), hlm 24

- b. Suatu profesi mensyaratkan oarngnya mengikuti persiapan profesional dalam jangka waktu tertentu
- c. Harus selalu menambah pengetahuan agar terus menerus bertambah dalam jabatannya
- d. Memiliki kode etik jabatan
- e. Memiliki kemampuan intelektual untuk menjawab masalah-masalah yang dihadapi
- f. Selalu ingin belajar terus menerus mengenai bidang keahlian yang ditekuni
- g. Menjadi anggota dari suatu organisasi profesi
- h. Jabatan itu dipandang sebagai suatu karier hidup

#### **4. Tugas dan Tanggung jawab Pendidik**

Pendidik seringkali diidentikkan oleh sebagian masyarakat sebagai seorang yang bertanggung jawab menyampaikan ilmu kepada peserta didiknya. Namun sesungguhnya pendidik dituntut untuk melakukan peran yang lebih kompleks dari sekedar menyampaikan ilmu pengetahuan. Secara garis besar pendidik dapat dikelompokkan ke dalam tiga tugas utama yaitu tugas professional. Tugas personal, dan tugas sosial.<sup>55</sup> Adapun penjelasan masing-masing tugas adalah sebagai berikut.

---

<sup>55</sup> Piet Sahertian. *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Program Inservice Education*. (Jakarta:Rineka Cipta. 1992), hlm 38

#### **a. Tugas professional**

Pendidik merupakan profesi karena tidak semua orang dapat menjadi pendidik. Sebagai profesi, maka syarat untuk seseorang dapat dikatakan sebagai pendidik professional adalah:

- 1) Memiliki spesifikasi ilmu sehingga mengandung arti keahlian
- 2) Terikat dengan kode etik yang direalisasikan dalam melaksanakan profesi, karena hakekatnya ialah pengabdian kepada masyarakat demi kesejahteraan masyarakat itu sendiri
- 3) Memiliki kelompok yang bergabung dalam profesi, yang menjaga jabatan itu dari penyalahgunaan oleh orang-orang yang tidak kompeten dengan pendidikan serta sertifikasi mereka memenuhi syarat-syarat yang diminta
- 4) Masyarakat luas memanfaatkan profesi tersebut
- 5) Dilindungi oleh undang-undang profesi.

#### **b. Tugas personal**

Pendidik harus menjadi model bagi peserta didik dan lingkungan sekitarnya. Untuk itu ia harus dapat melihat dirinya sebagai seorang pemberi contoh. Ini berarti bahwa pendidik tidak hanya dituntut memiliki kemampuan akademis, tetapi juga memiliki kepribadian yang baik, moral yang patut diteladani bagi orang-orang yang ada disekitarnya kapanpun dan dimanapun.

### **c. Tugas Sosial**

Seorang pendidik adalah seorang penceramah jaman (*langeveld*) karena posisinya dalam masyarakat maka tugasnya lebih dari sekedar tugas professional sebagaimana disebutkan di atas. Pendidik harus mempunyai komitmen dan konsep terhadap masyarakat dalam perenannya sebagai warga Negara dan sebagai agen perubahan. pendidik mampu membawa masyarakat menuju perubahan yang lebih baik. Dengan kata lain ia adalah pembawa dan pencipta kebudayaan.

Dalam undang-undang Nomor 2 Tahun 1989 pasal 27 dijelaskan bahwa pendidik memiliki tugas dan tanggung jawab yang sangat kompleks. Oleh karena itu, pendidik dituntut memiliki kemampuan yang cukup sehubungan dengan tugas-tugasnya. Pendidik memiliki tanggung jawab yang multidimensional sehingga tingkat komitmen atau kepedulian terhadap tugas pokok dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Pendidik memiliki tugas pokok untuk menyusun program pengajaran, menyajikan pengajaran, evaluasi belajar, analisis hasil evaluasi belajar, serta menyusun program perbaikan dan pengayaan terhadap peserta didik yang menjadi tanggung jawabnya, menyusun program bimbingan, evaluasi pelaksanaan bimbingan, analisis hasil pelaksanaan bimbingan, dan tindak lanjut dalam program bimbingan terhadap peserta didik yang menjadi tanggung jawabnya.

Penjabaran tugas pendidik tersebut berimplikasi terhadap tanggung jawabnya. Tanggung jawab pendidik menurut Wiggins bukan saja di sekolah juga di luar sekolah. Pendidik merupakan agen sekolah, sementara sekolah sendiri merupakan pusat kebudayaan. Ini termuat dalam buku petunjuk dari Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah sebagai berikut

- 1) Menciptakan masyarakat belajar
- 2) Meningkatkan mutu pendidik
- 3) Menjadikan sekolah sebagai teladan masyarakat sekitarnya
- 4) Membentuk manusia seutuhnya

Tanggung jawab pendidik bukan saja di sekolah tetapi juga di luar sekolah karena pendidik juga bertanggung jawab dalam memberikan petunjuk terhadap anak dalam menggunakan waktu luang, tanggung jawab kehidupan moral atau kehidupan religius di keluarga nyaman, terhadap tempat-tempat yang wajar dikunjungi, terhadap aktivitas kemasyarakatan dalam berbagai bentuk dan terhadap sesame dimana anak berhubungan. Jadi pendidik adalah orang yang berwenang dan bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas mengajar, mendidik, dan melatih murid atau siswa baik di sekolah maupun di luar.

Tugas pendidik secara rinci dapat dilihat pada gambar 2.3 di lampiran 1.



## 5. Peran Pendidik

Dalam menjalankan perannya dengan baik pendidik harus memiliki sikap proaktif, selalu ingin mendapatkan pengetahuan dan wawasan baru yang lebih baik dari pada apa yang dimiliki saat ini; positif, selalu menganggap dinamika sosial sebagai persoalan yang dapat ditemukan pemecahannya; dan kreatif, memiliki jiwa kritis– teliti, ingin tahu dan berani mengambil sikap-sikap baru demi kemajuan pendidikan.<sup>56</sup>

Beberapa paradigma baru yang harus diperhatikan pendidik saat ini adalah sebagai berikut.<sup>57</sup>

- a. Tidak terjebak pada rutinitas belaka tetapi selalu mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi dan kompetensinya
- b. Pendidik mampu menyusun dan melaksanakan strategi dan model pembelajarn yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM) yang dapat menggairahkan motivasi belajar peserta didik
- c. Mengurangi dominasi pendidik dalam proses pembelajaran sehingga peserta didik menjadi berani, aktif, dan kreatif
- d. Pendidik mampu memodifikasi dan memperkaya bahan pembelajaran sehingga peserta didik mendapat sumber belajar yang bervariasi
- e. Pendidik mengikuti perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan
- f. Pendidik mampu menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat

---

<sup>56</sup> Rustamaji. *Guru yang Menggairahkan*. (Yogyakarta:Gama Media,2007), hlm 4

<sup>57</sup> Kunandar. *Op. Cit.* hlm.42-43

- g. Pendidik mempunyai visi ke depan dan mampu membaca tantangan masa depan dengan berbagai perubahan

Sifat-sifat pendidik yang disenangi oleh peserta didik adalah: Demokratis yaitu memberikan kebebasan dengan batasan-batasan tertentu dan tidak otoriter, suka bekerja sama (kooperatif), sabar, adil, konsisten, suka menolong, ramah-tamah, suka humor, memiliki bermacam ragam minat, menguasai bahan pelajaran, fleksibel, dan menaruh minat yang baik kepada peserta didik.<sup>58</sup>

Peran pendidik dalam proses pembelajaran adalah sebagai berikut.<sup>59</sup>

- a. Pendidik, pendidik harus menjadi panutan, tokoh, dan identifikasi bagi peserta didik dan lingkungannya. Pendidik harus memiliki standar kualitas diri atau pribadi (tanggung jawab, wibawa, mandiri, dan disiplin)
- b. Pengajar, saat ini pendidik dalam proses pembelajaran berperan sebagai fasilitator untuk mempermudah belajar peserta didik. Pendidik harus memperhatikan beberapa hal dalam proses pembelajaran antara lain: membuat ilustrasi, mendefinisikan, menganalisis, mensintesis, bertanya, merespon, mendengarkan, menciptakan kepercayaan, memberikan pandangan yang bervariasi, menyediakan media untuk mengkaji materi standar, menyesuaikan metode pembelajaran, dan memberikan nada perasaan.

---

<sup>58</sup> Kunandar. *Op. Cit.* hlm. 62

<sup>59</sup> E. Mulyasa. *Op. Cit.* hlm 37-68

- c. Pembimbing, pendidik sebagai pembimbing memerlukan kompetensi yaitu: mengidentifikasi kompetensi dan merencanakan tujuan yang hendak dicapai, melibatkan peserta didik dalam proses pembelajaran (jasmaniah dan psikologis), bisa memaknai kegiatan belajar, dan melaksanakan penilaian.
- d. Pelatih, pendidik melatih peserta didik secara intelektual dan motorik.
- e. Penasehat, pendidik harus bisa memberikan nasehat kepada peserta didik atau orang tua peserta didik yang membutuhkan nasehat. Sehingga pendidik berperan sebagai penasehat dan menjadi orang kepercayaan.
- f. Inovator (pembaharu), pendidik berperan sebagai jembatan antara generasi tua dan generasi muda yang berfungsi sebagai penerjemah pengalaman oleh karena itu pendidik harus menjadi pribadi yang terdidik.
- g. Model dan teladan, pendidik akan dijadikan model dan teladan oleh peserta didik oleh karena itu, pendidik harus memiliki kemampuan antara lain: sikap dasar, bicara dan gaya bicara, kebiasaan bekerja, sikap melalui pengalaman dan kesalahan, pakaian, hubungan kemanusiaan, proses berpikir, perilaku neurotis (suatu pertahanan untuk melindungi diri atau menyakiti orang lain), selera, keputusan, kesehatan, dan gaya hidup secara umum

- h. Pribadi, pendidik harus memiliki kepribadian yang mencerminkan sebagai seorang pendidik (emosi, kepribadian, dan berwawasan luas)
- i. Peneliti, pendidik memiliki rasa keingintahuan atau pencari sehingga kemampuan dalam melaksanakan tugas.
- j. Pendorong kreatifitas, kreatifitas ditandai dengan adanya kegiatan menciptakan sesuatu yang sebelumnya tidak ada dan dilakukan oleh seseorang atau kecenderungan untuk menciptakan sesuatu
- k. Pembangkit pandangan, pendidik memberikan pandangan tentang hakekat manusia dan kebesaran Allah yang menciptakannya
- l. Pekerja rutin, pendidik melakukan kegiatan rutin dalam proses pembelajaran antara lain: bekerja tepat waktu (awal dan akhir pembelajaran); membuat catatan dan laporan sesuai dengan standar kinerja, ketepatan, dan jadwal waktu; membaca, mengevaluasi, dan mengembalikan hasil kerja peserta didik; mengatur kehadiran peserta didik dengan penuh tanggung jawab; mengatur jadwal, kegiatan harian, mingguan, semesteran dan tahunan; mengembangkan peraturan prosedur kegiatan kelompok (diskusi); menetapkan jadwal kerja peserta didik; mengadakan pertemuan dengan orang tua dan peserta didik; mengatur tempat duduk peserta didik; mencatat kehadiran peserta didik; memahami peserta didik, menyiapkan bahan-bahan pembelajaran, kepustakaan, dan media pembelajaran; menciptakan iklim kelas yang kondusif, melaksanakan latihan-

latihan pembelajaran; merencanakan program khusus dalam pembelajaran; dan menasehati peserta didik

- m. Pembawa cerita, pendidik mampu membawa peserta didik ikut dalam cerita dan memiliki pandangan yang rasional terhadap sesuatu.
- n. Aktor, pendidik harus menguasai materi standar dalam bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya, memperbaiki ketrampilan, dan mengembangkan untuk mentransfer bidang studi tertentu dimana pemilihan dan penggunaan media dan metode yang sesuai akan mempengaruhi hasil belajar
- o. Emansipator, pendidik harus mampu membangkitkan potensi peserta didik yang terpuruk, hilang, atau tidak percaya diri
- p. Evaluator, sebagai proses penilaian dilaksanakan dengan prinsip-prinsip atau teknik yang sesuai (tes atau nontes). Penilaian harus dilakukan dengan prosedur yang jelas (persiapan, pelaksanaan, dan tindak lanjut)
- q. Pengawet, pendidik harus menguasai materi standar yang akan disajikan kepada peserta didik sebab itu pendidik dibekali pengetahuan sesuai dengan bidang yang dipilihnya (profesional)
- r. Kulminator, kulminasi adalah tahap awal hingga akhir dalam proses pembelajaran. Pendidik membuat rancangan agar peserta didik mampu melewati tahap kulminasi sehingga mendapatkan pengetahuan dan pemahaman yang diajarkan

Ada empat macam peran pendidik yaitu peran pendidik dalam proses belajar-mengajar (demonstrator, pengelola kelas, mediator dan fasilitator, serta evaluator), peran pendidik dalam pengadministrasian, peran pendidik secara pribadi, dan peran pendidik secara psikologis.<sup>60</sup>

Peran pendidik dalam proses belajar-mengajar antara lain.

**a. Pendidik sebagai Demonstrator**

Pendidik hendaknya menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkan serta senantiasa mengembangkannya yakni meningkatkan kemampuannya dalam hal ilmu yang dimilikinya karena hal ini akan sangat menentukan hasil belajar yang dicapai oleh peserta didik.

Pendidik juga peserta didik yang harus belajar secara terus menerus untuk memperkaya dirinya dengan berbagai ilmu pengetahuan sehingga menjadi sumber belajar dan memberi motivasi belajar peserta didiknya.

**b. Pendidik sebagai Pengelola Kelas (*learning Manager*)**

Pendidik hendaknya mampu mengelola kelas sebagai lingkungan belajar yang mampu menantang dan merangsang peserta didik untuk belajar, memberikan rasa aman dan kepuasan dalam mencapai tujuan. Pendidik bertanggung jawab memelihara

---

<sup>60</sup> Moh. Uzer Usman. *Op. Cit.* hlm. 9-13

lingkungan fisik kelasnya agar senantiasa menyenangkan untuk belajar dan mengarahkan atau membimbing proses-proses intelektual dan sosial sehingga peserta didik bisa mengembangkan kebiasaan bekerja dan belajar secara efektif. Sebaiknya pendidik memiliki pengetahuan tentang teori belajar-mengajar dan teori perkembangan untuk mempermudah pelaksanaan pendidik sebagai pengelola kelas.

**c. Pendidik sebagai Mediator dan Fasilitator**

Pendidik hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang media pendidikan. Media pendidikan adalah pelengkap yang akan membantu menentukan keberhasilan proses pendidikan dan pengajaran di sekolah. Selain itu pendidik harus bisa memilih dan menggunakan serta mengusahakan media dengan baik. Dalam hal ini pendidik bisa mendapatkan pelatihan secara kontinu dan sistematis melalui *pre-service* atau *inservice training*. Dalam pemilihan media harus sesuai dengan materi, metode, tujuan, evaluasi, dan kemampuan pendidik, serta minat dan kemampuan peserta didik.

Sebagai fasilitator pendidik mampu mengusahakan sumber belajar yang berguna serta dapat menunjang pencapaian tujuan dan proses belajar-mengajar seperti nara sumber, buku teks, majalah, atau surat kabar.

#### **d. Pendidik sebagai Evaluator**

Watten B. mengemukakan ada empat belas peran yang harus dilakukan oleh pendidik yaitu sebagai berikut tokoh terhormat dalam masyarakat, karena pendidik sebagai seorang yang berwibawa; penilai, karena memberi pemikiran; sumber, karena memberi ilmu pengetahuan; pembantu; wasit; detektif; objek identifikasi; penyangga rasa takut; penolong dalam memahami diri sendiri; pemimpin kelompok; orang tua atau wali; Pembina dan pemberi layanan; kawan sekerja; dan pembawa rasa kasih sayang.<sup>61</sup>

Peran pendidik dalam pengadministrasian adalah pengambilan inisiatif, pengarah, dan penilai kegiatan-kegiatan pendidikan; wakil masyarakat; orang yang ahli dalam mata pelajaran; penegak disiplin; pelaksana administrasi pendidikan; pemimpin generasi muda; dan penerjemah kepada masyarakat.

Peran pendidik secara pribadi sebagai petugas sosial; pelajar dan ilmuwan; orang tua; pencari teladan; dan pencari keamanan. Sedangkan peran pendidik secara psikologis adalah ahli psikologi pendidikan; seniman dalam hubungan antar manusia; pembentuk kelompok; dan petugas kesehatan mental.

---

<sup>61</sup> Piet Sahertian. *Profil Pendidik Profesional*. Yogyakarta: Andi Offset. 1994. hlm 32



## 6. Kode Etik Pendidik

Kode etik berasal dari dua kata yaitu kode yang berarti tulisan (kata-kata, tanda) yang dengan persetujuan mempunyai arti atau maksud tertentu (untuk telegram). Sedangkan etika dapat berarti aturan tata susila, sikap, dan akhlak.<sup>62</sup> Dari penggabungan dua kata menjadi kode etik secara kebahasaan berarti ketentuan atau aturan yang berkenaan dengan tata susila dan akhlak. Akhlak itu sendiri sebagaimana dijelaskan oleh Ibn Miskawaih dan Imam Al-Ghazali dalam Abudin Nata adalah ekspresi jiwa yang tampak dalam perbuatan dan meluncur dengan mudah, tanpa memerlukan pemikiran dan pertimbangan lagi.<sup>63</sup>

Kode etik atau akhlak adalah tingkah laku yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:<sup>64</sup>

- a. Tingkah laku yang diperbuat telah mendarah daging atau menyatu menjadi kepribadian yang membedakan dengan individu lainnya
- b. Perbuatan yang dilakukan itu timbul atas tekanan dari orang lain
- c. Perbuatan yang dilakukan bukan sandiwara atau berpura-pura
- d. Perbuatan tersebut dilakukan atas niat semata-mata karena Allah SWT sehingga perbuatan tersebut dinilai ibadah dan mendapatkan pahala dari Allah SWT

---

<sup>62</sup> WJS Poerwandarminta. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. (Jakarta:Balai Pustaka, 1991) cet XII hlm. 514

<sup>63</sup> Abudin Nata. *Akhlak atau Tasawuf*. (Jakarta:Raja Grafindo, 1997) cet I, hlm. 14

<sup>64</sup> Abudin Nata. *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. (Jakarta:Kencana, 2007), cet 2, hlm. 137

Kode etik pendidik adalah norma-norma yang mengatur hubungan kemanusiaan (hubungan *relationship*) antara pendidik dan peserta didik, orang tua peserta didik, koleganya, serta dengan atasannya. Suatu jabatan yang melayani orang lain selalu memerlukan kode etik, demikian pula jabatan pendidik mempunyai kode etik tertentu yang harus dikenal dan dilaksanakan oleh setiap pendidik. Bentuk kode etik suatu lembaga pendidikan tidak harus sama tetapi intrinsic mempunyai kesamaan isi yang berlaku umum. Pelanggaran terhadap kode etik akan mengurangi nilai kewibawaan pendidik.<sup>65</sup> Selain itu kode etik diartikan suatu istilah atau wacana yang mengacu kepada seperangkat perbuatan yang memiliki nilai baik atau buruk, pantas atau tidak pantas, dan sopan atau tidak sopan.

Al-Ghazali merumuskan kode etik dengan tujuh belas bagian yaitu.<sup>66</sup>

- a. Menerima segala problem peserta didik dengan hati dan sikap terbuka
- b. Bersikap penyantun dan penyayang
- c. Menjaga kewibawaan dan kehormatan dalam bertindak
- d. Menghindari dan menghilangkan sifat angkuh terhadap sesama
- e. Bersifat merendah ketika menyatu dengan sekelompok masyarakat
- f. Menghilangkan aktifitas yang tidak berguna dan sia-sia

---

<sup>65</sup> Muhaimin dan Abd Mudjib. *Pemikiran Pendidikan Islam, Kajian Filosofis dan Kerangka Dasar Operasionalnya*. (Bandung:Tarsito, 1993), hlm.174

<sup>66</sup> Sulistyorini. *Manajemen Pendidikan Islam*. (Surabaya:eLKAF,2006), hlm 88

- g. Bersifat lemah lembut dan menghadapi peserta didik yang rendah tingkat IQ-nya serta membinanya sampai pada taraf maksimal
- h. Meninggalkan sifat marah
- i. Memperbaiki sifat peserta didiknya, dan bersikap lemah lembut terhadap peserta didik yang kurang lancar berbicaranya
- j. Meninggalkan sifat yang menakutkan pada peserta didik yang belum mengerti atau mengetahui
- k. Berusaha memperhatikan pernyataan-pernyataan peserta didik walaupun pernyataan tidak bermutu
- l. Menerima kebenaran kepada peserta didik yang membantahnya
- m. Menjadikan kebenaran sebagai acuan proses pendidikan walaupun kebenaran itu datangya dari peserta didik
- n. Mencegah peserta didik mempelajari ilmu yang membahayakan
- o. Menanamkan sifat ikhlas pada peserta didik. Serta terus menerus mencari informasi guna disampaikan pada anak didiknya yang akhirnya mencapai tingkat *taqqarub* kepada Allah swt.
- p. Mencegah peserta didik mempelajari ilmu fardlhu kifayah sebelum mempelajari ilmu fardlhu 'ain
- q. Mengaktualisasikan informasi yang akan diajarkan kepada peserta didik.

## 7. Tipe Pendidik

Glickman dalam bukunya “*Developmental Supervision*” (*alternative practice for helping teacher improve instruction*) mengatakan model pengukuran kualitas pendidik sebagai berikut.<sup>67</sup>

### a. Pendidik yang memiliki tingkat berfikir abstrak

Berfikir abstrak dan imajinatif adalah kemampuan untuk memindahkan konsep, dan visualisasi, mengidentifikasi, kemampuan untuk menangkap, mengkategorikan, dan mengumpulkan. Ada tiga macam tingkat berfikir abstrak yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Penjelasan tiga macam kriteria tingkat berfikir abstrak seperti tabel 2.1 di bawah ini.

**Tabel 2.1 Kriteria Tingkat Berfikir Abstrak**

<b>Yang Rendah</b>	<b>Yang Sedang</b>	<b>Yang Tinggi</b>
Bingung bila menghadapi masalah.	Dapat memecahkan suatu permasalahan.	Dalam menghadapi masalah dapat mencari alternatif pemecahan.
Tidak mengetahui cara bertindak bila menghadapi masalah	Dapat menaksir satu atau dua kemungkinan pemecahan masalah.	Dapat menggeneralisasi berbagai alternatif pemecahan dalam pemecahan suatu masalah.
Berkata saya tak mampu, tolonglah saya.	Mengalami berbagai gangguan berfikir bila memikirkan suatu program yang bersifat konprehensif.	
Memiliki hanya satu atau dua kebiasaan dalam merespon suatu masalah.		

<sup>67</sup> Piet Sahertian. *Op Cit.* 1992. hal 43-44

### b. Pendidik yang memiliki tingkat komitmen

Komitmen adalah kecenderungan untuk merasa terlibat aktif dengan penuh tanggung jawab. Komitmen lebih luas dari pada kepedulian (*concern*). pendidik yang memiliki tingkat kepedulian yang tinggi harus diikuti dengan etik professional, bahwa ia memiliki komitmen terhadap jabatan pendidik yang tugas pokoknya memanusiakan manusia bukan mencari keuntungan pribadi. Ciri-ciri orang yang memiliki komitmen tinggi terdapat pada tabel 2.2 sebagai berikut.

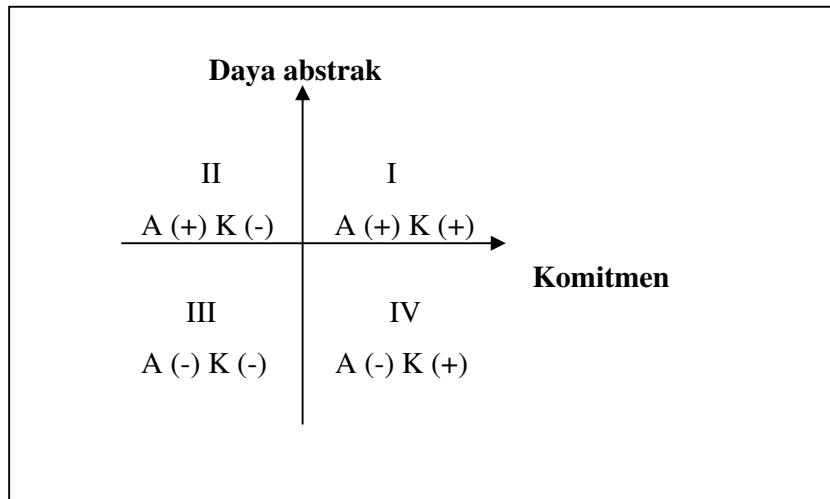
**Tabel 2.2 Kriteria Tingkat Komitmen**

No	Komitmen Rendah	Komitmen Tinggi
1	Tingkat kepedulian ( <i>concern</i> ) terhadap siswa sedikit sekali	Tingkat kepedulian untuk siswa dan rekan sejawat tinggi
2	Kurang menyediakan waktu dan tenaga untuk membahas masalah-masalah	Selalu menyediakan waktu, tenaga yang cukup untuk membantu siswa
3	Hanya mempedulikan satu tugas	Sangat peduli ( <i>concern</i> ) terhadap orang lain dan mempedulikan orang lain

Glickman mengatakan ada empat prototipe pendidik yang mana setiap pendidik memiliki dua kemampuan dasar yaitu berpikir abstrak dan komitmen.<sup>68</sup> Kalau kedua kemampuan itu digambarkan secara bersilang seperti gambar 2.4 di bawah ini.

---

<sup>68</sup> *Ibid.* Hal. 44-45



**Gambar 2.4 Empat Macam Prototipe Pendidik**  
 Sumber: Piet Sahertian, 1994. *Profil Pendidik Profesional*. Yogyakarta: Andi Offset.

Dari gambar di atas terdapat empat kuadrat atau sisi.

Empat sisi yaitu sisi I, II, III, dan IV. Tiap sisi terdapat dua kemampuan yang disingkat dengan A (daya abstrak) dan K (komitmen). Dengan demikian dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. Pada sisi I daya A+ K+ pendidik semacam ini disebut **pendidik yang profesional** yang memiliki ciri-ciri mampu meningkatkan kemampuan secara terus-menerus, baik siswa atau teman sejawat diajak untuk menunaikan tugas dan kewajibannya, menentukan berbagai alternatif pemecahan, pendidik ini tidak hanya mampu mencetuskan ide-ide, aktivitas maupun saran-saran tetapi juga terlibat secara aktif dalam melaksanakan suatu rencana sampai selesai (pemikir sekaligus pelaksana).
- b. Pada sisi II daya A+ K- pendidik semacam ini disebut **pendidik yang tukang kritik** yang memiliki ciri-ciri pandai mempunyai

kemampuan berbicara yang tinggi, mencetuskan ide-ide yang besar tentang apa yang bisa dikerjakan di kelas atau di sekolah. Kelemahannya pendidik ini tahu apa yang harus dikerjakan tetapi tidak bersedia mengorbankan waktu, energi, dan perhatian khusus untuk melaksanakannya.

- c. Pada sisi III daya A- K+ pendidik semacam ini disebut **pendidik yang terlalu sibuk** sangat energetik, antusias, dan penuh kemauan. ia terlalu sibuk sehingga meninggalkan tugas-tugas pokoknya. pendidik ini jarang sekali menyelesaikan usaha peningkatan belajar-mengajar secara tuntas dan mudah melakukan tugas dan program baru.
- d. Pada sisi IV daya A- K- pendidik semacam ini disebut **pendidik yang tidak bermutu** melakukan tugas rutin tanpa tanggung jawab dan perhatiannya hanya untuk mempertahankan pekerjaannya, tidak memiliki kemauan untuk perkembangan atau usaha peningkatan baik personal atau professional.

### **C. Bentuk Kebijakan Untuk Peningkatan Mutu Pendidik**

#### **1. Rekrutmen**

Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam

perencanaan kepegawaian.<sup>69</sup> Rekrutmen adalah proses mencari dan menarik calon pendidik yang berkemampuan tinggi untuk dipekerjakan di lingkungan lembaga pendidikan.<sup>70</sup>

Rekrutmen pegawai menurut Harris, Long, Littleton, McIntyre dalam Bafadal adalah serangkaian kegiatan terintegrasi yang terdiri atas seleksi, pengangkatan, dan penempatan pegawai baru dalam posisi tertentu.<sup>71</sup>

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah kegiatan manajemen lembaga pendidikan yang berupaya untuk mendapatkan seorang atau lebih pendidik yang berpotensi dan berkompeten untuk menduduki posisi, jabatan, atau melaksanakan tugas tertentu seperti pendidik mata pelajaran dalam rangka memenuhi kebutuhan pendidik di lembaga pendidikan.

Menurut Gorton dalam Bafadal tujuan rekrutmen pegawai adalah menyediakan calon pegawai yang betul-betul baik (*surplus of candidates*) dan paling memenuhi kualifikasi (*most qualified and uot standing individuals*) untuk sebuah posisi.<sup>72</sup> Untuk mendapatkan calon pegawai yang berkompeten dan berkomitmen terhadap lembaga pendidikan harus diadakan proses seleksi atau melakukan evaluasi dengan berbagai cara seperti testing, wawancara, formulir lamaran, dan sebagainya yang dapat

---

<sup>69</sup> Henry Simamora. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta:Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. 1997), hlm. 212

<sup>70</sup> Hadari Nawawi. *Op. Cit.* hlm. 328

<sup>71</sup> Ibrahim Bafadal. *Op. Cit.* hlm 21

<sup>72</sup> *Ibid.* hlm. 21



berguna untuk meramalkan perilaku dalam pekerjaan.<sup>73</sup> Analisis untuk memenuhi kebutuhan pendidik yang dilakukan kepala lembaga pendidikan ada empat cara yaitu:<sup>74</sup>

- a) Menetapkan beban kerja lembaga pendidikan, mengidentifikasi keseluruhan tugas yang akan diselesaikan dalam waktu tertentu pada masa mendatang (tugas lembaga pendidikan yaitu tugas utama dan tugas penunjang)
- b) Menetapkan kapasitas kerja pendidik, menetapkan kemampuan maksimal pendidik pada umumnya dalam menyelesaikan tugas tertentu
- c) Menginventarisasi pendidik yang ada, menginventarisasi semua pendidik yang dimiliki lembaga pendidikan
- d) Menetapkan jumlah dan jenis pendidik yang dibutuhkan, menetapkan jumlah dan jenis pendidik yang dibutuhkan disesuaikan dengan jumlah kelas atau peserta didik.

Proses perekrutan pendidik melalui empat kegiatan yaitu persiapan, pengumuman penerimaan pendidik baru, pendaftaran pendidik baru, dan seleksi pendidik baru.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> George Strauss and Leonard R. Sayles. *Personnel The Human Problem of Management*. Diterjemahkan oleh Grace M. Hadikusuma dan Rochmulyati Hamzah. *Manajemen Personalia, Segi Manusia dalam Organisasi, Jilid 2*. (Jakarta:PT Karya Unipress, 1991), hlm. 37

<sup>74</sup> Ibrahim Bafadal. *Op. Cit.* hlm.24-27

<sup>75</sup> *Ibid.* hlm 39

Hambatan-hambatan dalam rekrutmen antara lain:<sup>76</sup>

- a) Strategi dan kebijakan tertutup dari pimpinan lembaga pendidikan atau ketua yayasan sehingga bersifat deskriptif atas dasar suku, agama, keluarga, teman, dan lain-lain
- b) Sistem sentralisasi dalam pengangkatan pendidik baru yang berakibat jumlah atau kuantitas pendidik tidak sesuai dengan kebutuhan
- c) Persediaan (*suplly*) calon pendidik eksternal yang hanya dikeluarkan oleh PTN dan PTS tertentu atau yang memiliki kualitas atau kompetensi yang memenuhi standar
- d) Sistem kompensasi (upah atau gaji) yang kurang menarik
- e) Tuntutan masyarakat agar merekrut calon pendidik baru dari lingkungan sekitar atau daerah
- f) Kebiasaan rekrutmen masa lalu yang cenderung keliru dijadikan kebiasaan
- g) Perekrutan dilakukan oleh pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak profesional

Untuk mengetahui proses rekrutmen lembaga pendidikan dapat di lihat pada gambar 2.5 pada lampiran 4.

Seleksi adalah rangkaian kegiatan dan langkah-langkah khusus yang dilakukan untuk menetapkan pendidik yang direkrut atau ditolak dan

---

<sup>76</sup> Hadari Nawawi. *Op. Cit.* hlm. 332-333

berhak memperoleh kompensasi (gaji atau upah).<sup>77</sup> Proses seleksi calon pendidik ada delapan sebagai berikut.<sup>78</sup>

- a) Memanggil dan interviu awal calon yang lulus rekrutmen
- b) Pelaksanaan berbagai jenis test
- c) Meneliti ulang referensi dan berkas pelamar yang lolos test
- d) Intervi u dan skrining kesetiaan pada Negara
- e) Pemeriksaan kesehatan
- f) Intervi u akhir oleh pimpinan unit kerja (kepala sekolah, atau pihak yang memiliki wewenang)
- g) Diangkat capeg (prajabatan)
- h) Pegawai (pendidik) tetap (lulus prajabatan)

## **2. Pembinaan dan Pemberdayaan Pendidik**

### **a. Peningkatan Mutu Pendidik**

#### **1) Pendidikan dan Pelatihan**

Menurut Walker pendidikan dan pelatihan adalah unsur-unsur utama dalam proses pengembangan pegawai. Pendidikan disajikan untuk membekali pendidik dalam memperluas kapasitas mereka untuk belajar dan untuk menerapkannya di masa yang akan datang.<sup>79</sup> Pendidikan dan pelatihan yang biasa dilakukan untuk peningkatan mutu pendidik antara lain pelatihan, penataran, diklat,

---

<sup>77</sup> *Ibid.* hlm 334

<sup>78</sup> *Ibid.* hlm. 337

<sup>79</sup> James W. Walker. *Human Resource Strategy*. (New York:Mc Graw-Hill Series in Management, 1991), hlm. 212

seminar, lokakarya, studi banding, studi lanjut, dan kegiatan lain yang mendukung peningkatan mutu pendidik.

Pelatihan memiliki ciri-ciri sebagai berikut:<sup>80</sup>

- a) Meningkatkan ketrampilan kerja
- b) Dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan sekarang
- c) Dapat digunakan untuk pengembangan pendidik dalam menghadapi peningkatan tanggung jawabnya di masa mendatang bersamaan dengan peningkatan kepangkatan
- d) Dilakukan untuk pendidik lama dan baru

Pelatihan memberikan keuntungan bagi pendidik yang berdampak positif bagi lembaga pendidikan. Keuntungan tersebut antara lain:<sup>81</sup>

- a) Membantu peningkatan kemampuan pendidik dalam mengambil keputusan dan pemecahan masalah lembaga pendidikan
- b) Meningkatkan motivasi berprestasi dalam rangka mengembangkan persaingan yang sehat (jujur dan sportif) serta mengembangkan sikap mandiri
- c) Meningkatkan kemampuan mengatasi stres, konflik, frustrasi, perasaan tertekan, dan membantu mewujudkan perasaan puas dan dihargai dalam bekerja

---

<sup>80</sup> Hadari Nawawi. *Op. Cit.* hlm 358

<sup>81</sup> *Ibid.* hlm. 361

- d) Mengaktifkan pendidik mencapai tujuan masing-masing melalui kemampuan berinteraksi, berprestasi, mengembangkan diri, serta mewujudkan perencanaan kariernya berdasarkan tantangan yang akan dihadapi di masa depan
- e) Membantu pendidik mengembangkan ketrampilan berbicara, mendengar, dan menyusun karya tulis
- f) Mengurangi rasa cemas dalam melaksanakan tugas-tugas baru dan tanggung jawab yang lebih besar dan lebih berat

Pelatihan ada dua bentuk yaitu:<sup>82</sup>

- a) Pelatihan dalam jabatan (*on-the job training*), pelatihan yang dilakukan di dalam lembaga pendidikan dengan teknik seperti penataran, rotasi jabatan, dan belajar sambil bekerja/magang
- b) Pelatihan di luar jabatan, pelatihan yang dilaksanakan di luar lembaga pendidikan seperti perkuliahan (studi lanjut), presentasi video, pelatihan dalam situasi tiruan (simulasi), bermain peran, studi kasus, belajar mandiri, pelatihan laboratorium/bengkel, seminar, dan lokakarya

## 2) Supervisi Pendidikan

Supervisi pendidikan menurut Oliva dalam Piet A. Sahertian adalah segala sesuatu yang dilakukan personalia lembaga pendidikan untuk memelihara atau mengubah apa yang dilakukan

---

<sup>82</sup> *Ibid.* hlm 378

lembaga pendidikan dengan cara yang langsung mempengaruhi proses belajar mengajar dalam usaha meningkatkan proses belajar peserta didik.<sup>83</sup> Menurut Kimball Wiles dalam Piet A. Sahertian dijelaskan supervisi pendidikan dianggap sebagai sistem tingkah laku formal yang dipersiapkan oleh lembaga pendidikan untuk mencapai interaksi dengan sistem perilaku mengajar dengan cara memelihara, mengubah, dan memperbaiki rencana serta aktualisasi kesempatan belajar peserta didik.<sup>84</sup>

Supervisi pendidikan adalah proses pemberian layanan bantuan profesional kepada pendidik untuk meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas pengelolaan proses pembelajaran secara efektif dan efisien.<sup>85</sup> Tujuan supervisi pendidikan adalah perbaikan dan perkembangan proses belajar mengajar secara total. Hal ini berarti supervisi tidak hanya bertujuan untuk memperbaiki mutu mengajar pendidik tetapi juga membina pertumbuhan dan peningkatan mutu pendidik dalam arti luas yaitu pengadaan fasilitas-fasilitas, pelayanan kepemimpinan, dan *human relation* yang baik.<sup>86</sup> Selain itu tujuan supervisi pendidikan adalah memberikan layanan dan bantuan untuk

---

<sup>83</sup> Piet A. Sahertian. *Op. Cit.* hlm. 18

<sup>84</sup> *Ibid*

<sup>85</sup> Ibrahim Bafadhal. *Op. Cit.* hlm.46

<sup>86</sup> M. Ngalim Purwanto dkk. *Administrasi Pendidikan.* (Jakarta:Mutiar, 1984), hlm. 53

meningkatkan kualitas mengajar pendidik di kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar peserta didik.<sup>87</sup>

Supervisi pendidikan memiliki tiga ciri-ciri yaitu: supervisi merupakan sebuah proses; supervisi merupakan aktivitas membantu pendidik meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas mengelola proses belajar mengajar; dan tujuan akhir supervisi pendidikan adalah pendidik semakin mampu mengelola proses pembelajaran secara efektif dan efisien.<sup>88</sup>

Menurut Sergovanni (1987) dalam Bafadal supervisi pendidikan memiliki tiga fungsi yaitu:<sup>89</sup>

- a) Fungsi pengembangan, supervisi pendidikan dapat meningkatkan ketrampilan pendidik dalam mengelola proses pembelajaran
- b) Fungsi motivasi, supervisi pendidikan dilakukan untuk menumbuhkan motivasi kerja pendidik
- c) Fungsi kontrol, supervisi pendidikan dilakukan oleh supervisor (kepala lembaga pendidikan dan pengawas (penilik)) untuk melakukan kontrol terhadap pelaksanaan tugas-tugas pendidik

Menurut Alfonso (1979), Sergovanni (1987), Daresh (1989), dan Glickman (1981) dalam Bafadal menjelaskan tentang prinsip-prinsip supervisi pendidikan antara lain:<sup>90</sup>

---

<sup>87</sup> Piet A. Sahertian. *Op. Cit.* hlm. 19

<sup>88</sup> Ibrahim Bafadhal. *Op. Cit.* hlm 47

<sup>89</sup> *Ibid.* hlm. 46

<sup>90</sup> *Ibid.* hlm 47-48

- a) Supervisi pendidikan harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis
- b) Supervisi pendidikan dilakukan secara berkesinambungan
- c) Supervisi pendidikan harus demokratis
- d) Supervisi pendidikan harus komprehensif, program supervisi menyeluruh aspek pengembangan program pendidikan
- e) Supervisi pendidikan harus konstruktif, supervisi dilakukan untuk mengetahui aspek-aspek yang perlu dikembangkan
- f) Supervisi pendidikan harus objektif dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi keberhasilan program supervisi pendidikan

Swearingen dalam bukunya *Supervision of Instruction Foundation and Dimension* (1961) dalam Sahertian mengemukakan delapan fungsi supervisi pendidikan yaitu:<sup>91</sup>

- a) Mengkoordinasi semua usaha lembaga pendidikan
- b) Memperlengkapi kepemimpinan lembaga pendidikan
- c) Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif
- d) Memberi fasilitas dan penilaian yang terus-menerus
- e) Menganalisis situasi belajar-mengajar
- f) Memberikan pengetahuan dan ketrampilan kepada setiap anggota staf
- g) Memperluas pengalaman pendidik

---

<sup>91</sup> Piet A. Sahertian. *Op. Cit.* hlm 21



- h) Memberi wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan dan meningkatkan kemampuan mengajar pendidik

Teknik-teknik supervisi pendidikan menurut Gwym (1961) dalam Bafadal ada dua yaitu:<sup>92</sup>

- a) Teknik perorangan (*individual devices*), teknik yang digunakan dalam memberikan supervisi terhadap pendidik secara perorangan seperti kunjungan kelas, percakapan pribadi, kunjungan antar kelas, dan penilaian sendiri.
- b) Teknik kelompok (*group devices*), teknik yang digunakan dalam memberikan supervisi terhadap pendidik secara berkelompok seperti kepanitiaan, kursus, laboratorium kurikulum, bacaan terpimpin, demonstrasi pembelajaran, perjalanan staf (studi banding), kuliah (studi lanjut), diskusi panel, perpustakaan profesional, organisasi profesional, buletin supervisi, sertifikasi pendidik, pertemuan pendidik (MGMP), dan lokakarya.

Pendekatan supervisi ada tiga yaitu:<sup>93</sup>

- a) Supervisi langsung (*direktif*) dilakukan untuk tipe pendidik yang tukang kritik dan tipe pendidik yang terlalu sibuk
- b) Supervisi tidak langsung (*non-direktif*) dilakukan untuk tipe pendidik yang profesional

---

<sup>92</sup> Ibrahim Bafadhal. *Op. Cit.* hlm 48-50

<sup>93</sup> Piet A. Sahertian. *Op. Cit.* Hlm45-46

- c) Supervisi Kolaboratif dilakukan untuk tipe pendidik yang tidak bermutu

## **b. Peningkatan Motivasi Kerja Pendidik**

### **1) Kompensasi**

Kompensasi merupakan motivasi dari pendidik untuk melaksanakan tugasnya sehingga kebutuhan hidup sehari-hari dapat terpenuhi. Sistem kompensasi dibagi menjadi dua yaitu: <sup>94</sup>

- a) Kompensasi dasar adalah gaji atau upah yang diterima pendidik secara tetap dalam jangka waktu tertentu (setiap bulan)
- b) Kompensasi tidak langsung adalah gaji atau upah yang diterima pendidik di luar kompensasi dasar seperti uang lembur, biaya berobat (asuransi kesehatan), fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan bermotor, honorarium atau insentif tim kerja, kepanitiaan, dan tugas proyek.

Sedangkan kompensasi harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut: <sup>95</sup>

- a) Sistem kompensasi harus layak manusiawi
- b) Sistem kompensasi harus didasarkan pada keadilan
- c) Sistem kompensasi harus ditempatkan sebagai hak dan penghargaan dari pelaksanaan pekerjaan

---

<sup>94</sup> Hadari Nawawi. *Op. Cit* hlm 416

<sup>95</sup> *Ibid.* hlm 417-425

- d) Sistem kompensasi harus mampu mempertahankan pendidik yang berkualitas
- e) Manajemen kompensasi yang efektif

Kompensasi dapat disebut juga dengan tunjangan. Tunjangan yang diberikan kepada pendidik yang berstatus GTT setiap lembaga pendidikan berbeda-beda. Macam-macam tunjangan antara lain:<sup>96</sup>

- a) Tunjangan masa kerja, besarnya tunjangan masa kerja tergantung dari lamanya waktu dinas atau bekerja di lembaga pendidikan
- b) Tunjangan struktural, tunjangan yang diberikan karena struktur jabatan seseorang
- c) Tunjangan pendidikan, bentuk tunjangan untuk menghargai pendidikan seseorang misalnya berpendidikan jenjang S-2
- d) Tunjangan hari raya (THR), tunjangan yang diberikan lembaga pendidikan pada hari raya Idul Fitri setiap tahun sekali
- e) Pemberian seragam pendidik, seragam diberikan setiap tahun sekali oleh lembaga pendidikan. Seragam tersebut harus dipakai pada jadwal hari tertentu yang tidak mematuhi dianggap sebagai pelanggaran dan termasuk penilaian prestasi

---

<sup>96</sup> Iif Khoiru Ahmadi. *Op. Cit.* hlm. 45

- f) Pemberian cuti pendidik sesuai dengan aturan, cuti yang diberikan kepada pendidik adalah cuti hamil dan cuti nikah yang lamanya sesuai dengan kebijakan lembaga pendidikan
- g) Gaji pembina ekstrakurikuler, gaji yang diberikan apabila pendidik tersebut juga menjadi pembina ekstrakurikuler yang ada di lembaga tersebut.

## 2) **Morale Pendidik**

*morale* berasal dari bahasa Inggris yang secara etimologis berarti semangat. Jadi, *morale* kerja berarti semangat kerja. *Morale* kerja memiliki arti sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang terwujud dalam bentuk semangat seseorang dalam kerjanya. Oleh karena itu *morale* kerja mempengaruhi semangat kerja. Jadi, seseorang yang memiliki *morale* kerja yang tinggi kemungkinan besar akan menghasilkan sesuatu yang lebih banyak dan lebih baik. Lucio dan Neil menjelaskan *morale* kerja sebagai berikut.

*Morale was regarded as the attitude and behaviour which denoted a willingness to be involved in school and its work. Morale* kerja adalah sikap dan tingkah laku yang merupakan perwujudan suatu kemauan yang dibawa serta ke sekolah dan kerjanya. Selain itu Kimball Wiles dalam bukunya *Supervision for Better Schools* mengartikan *morale* kerja *Morale is the emosional and mental*

*reaction of a person to his job.* <sup>97</sup> *morale* kerja adalah suatu keadaan yang berhubungan dengan kondisi emosi dan mental seseorang. *Morale* kerja sesuai dengan kerja keras untuk bisa merubah diri sendiri atau pribadi menjadi lebih baik sebagaimana dalam surat Ar-Ra'du ayat 11 berikut ini

ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم (الرعد: ١١)

Artinya: "Sesungguhnya Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum kecuali diri mereka sendiri berkeinginan untuk merubah keadaan mereka".

*Morale* kerja seseorang tidak dapat dirasa, tidak dapat diraba, dan tidak dapat dilihat, tetapi kita bisa menentukan seberapa tinggi *morale* kerja seseorang dengan cara mengobservasi secara hati-hati bagaimana seseorang itu bertindak sehingga bisa ditentukan apakah pendidik tersebut memiliki *morale* kerja yang tinggi, sedang, dan rendah. Ciri-ciri pendidik yang memiliki *morale* tinggi akan bekerja dengan penuh antusias, penuh gairah, penuh inisiatif, penuh kegembiraan, tenang, teliti, suka bekerja sama dengan orang lain, ulet, tabah, dan tidak pernah datang terlambat. Sedangkan pendidik yang memiliki *morale* kerja rendah akan tampak kurang bergairah dalam melaksanakan tugasnya, malas, sering melamun, sering terlambat atau tidak masuk, sering mengganggu, selalu menyendiri, sering melakukan kesalahan

---

<sup>97</sup> Ibrahim Bafadhal. *Op. Cit.* hlm. 90

dalam melaksanakan tugasnya. Secara rinci tinggi atau rendahnya *morale* kerja dapat dilihat pada tabel 2.3 di bawah ini.

**Tabel 2.3 Karakteristik *Morale* Kerja Tinggi dan Rendah**

<b><i>Morale Tinggi</i></b>	<b><i>Morale Rendah</i></b>
Ciri-ciri pendidiknya antara lain: 1. bekerja dengan penuh antusias 2. penuh gairah 3. penuh inisiatif 4. penuh kegembiraan 5. tenang 6. teliti 7. suka bekerja sama dengan orang lain 8. ulet 9. tabah 10. tidak pernah datang terlambat	Ciri-ciri pendidiknya antara lain: 1. tampak kurang bergairah dalam melaksanakan tugasnya 2. malas 3. sering melamun 4. sering terlambat atau tidak masuk 5. sering mengganggu 6. selalu menyendiri 7. sering melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugasnya

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan sehubungan dengan *morale* kerja antara lain

- a) moral merupakan suasana batin seseorang
- b) suasana batin tersebut terwujud dalam bentuk sikap dan tingkah laku dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik
- c) suasana batin tersebut sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan individu maupun tujuan organisasi.
- d) suasana batin adalah perasaan senang atau tidak senang, bergairah atau tidak bergairah, dan berkemauan keras atau tidak berkemauan keras dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

*Morale* kerja diartikan sama dengan kegiatan kerja. *Morale* kerja adalah suasana batin yang mempengaruhi tujuan individu dan tujuan organisasi. Suasana batin ini terwujud dalam aktivitas individu pada saat menjalankan aktivitas dan tanggung jawabnya. *Morale* kerja atau kegairahan kerja dapat tercermin pada sikap seseorang dalam menjalankan pekerjaan. Ada pendidik yang memiliki *morale* kerja yang tinggi dan ada pendidik yang memiliki *morale* kerja yang rendah. *Morale* kerja yang tinggi dapat diketahui apabila seseorang atau pendidik selalu penuh perhatian, ketetapan hati, antusiasme, rasa senasib seperjuangan, ingin bekerja sama, dan selalu mengambil inisiatif. Sedangkan *morale* kerja yang rendah dapat diketahui bila seseorang atau pendidik selalu melamun dan bermalas-malas, suka menganggur, sering meninggalkan tugas, sering absen, sering cekcok dengan orang lain, apatis terhadap tugas, dan selalu datang terlambat.<sup>98</sup>

**a) Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Morale* Kerja**

*Morale* kerja yang tinggi dalam suatu kelompok pendidik akan menimbulkan usaha-usaha untuk situasi belajar dan mengajar yang lebih efektif dan membawa kepuasan kerja. Dengan demikian apa yang diharapkan para pendidik dari suasana kerjanya merupakan salah satu faktor penentu *morale*

---

<sup>98</sup> Piet Sahertian dan Mataheru F. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), hlm. 275

kerja. Ada delapan faktor yang mempengaruhi *morale* kerja yaitu.<sup>99</sup>

### **(1) Rasa Aman dan Hidup layak**

Rasa aman adalah jaminan terhadap rasa aman meliputi: jangan menekan pendidik dengan menahan pengusulan kenaikan pangkat, ada jaminan bila sakit (uang pengobatan dapat dibayar), bahan-bahan kebutuhan pokok dapat dipenuhi, gaji tidak terlambat, dan suasana kerja yang tidak tertekan.

Hidup layak bukan berarti mewah tetapi standar hidup yang dapat membuat pendidik mencukupi kebutuhan hidup terutama untuk pendidikan anak-anaknya. Hidup layak berarti: dapat menjamin makanan, pakaian, dan perumahan bagi keluarga, bebas dari rasa takut terhadap keuangan, dan dapat mengenyam apa yang dinamakan cukup yang berlaku bagi umum.

### **(2) Kondisi Kerja yang Menyenangkan**

Pengertian menyenangkan dapat berbeda-beda diantaranya: tempat kerja yang menarik, kebersihan dan kerapian, perlengkapan yang *up-to-date*, dan cukup bimbingan dari atasan. Kondisi kerja yang menyenangkan

---

<sup>99</sup> *Ibid.*, hlm. 275-280



bisa diartikan meskipun gaji pendidik rendah tetapi lingkungan bekerjanya tenang sehingga menyenangkan dan adanya kebersamaan antar sesama pendidik.

### **(3) Rasa Diikutsertakan**

Pendidik adalah makhluk sosial yang memerlukan kebersamaan atau diikutsertakan dalam berbagai kegiatan yang mendukung tercapainya prestasi kerja yang lebih baik. Sebagai seorang pemimpin harus menyusun suatu program yang berisi keaktifan-keaktifan sosial bagi pendidik untuk memperoleh kesempatan untuk memperbaiki hubungan-hubungan dengan pendidik lainnya.

### **(4) Perlakuan yang Wajar dan jujur**

Pemimpin harus adil dan tidak ada unsur diskriminasi ataupun pilih kasih seperti pembagian tugas menjadi sumber ketidakpuasan, jika terjadi: ada pendidik yang memiliki sedikit tugas, ada pendidik yang memborong semua tugas sendirian, dan ada yang mendapat perlakuan khusus dari pimpinan dan ada yang kurang mendapat perhatian.

### **(5) Rasa Mampu**

Pendidik menginginkan mereka diakui kemampuan untuk berprestasi seperti: pemimpin mengakui kemampuan pendidik menunaikan tugasnya, pemimpin mengakui kemampuan pendidik memberikan sumbangan dalam kelompok kerja, pemimpin mengakui pertumbuhan mereka dalam jabatannya, pendidik memiliki keinginan untuk menjadi pendidik yang baik (professional), membuat rencana agar pekerjaan pendidik menjadi lebih baik dari hari ke hari, dan memberi kesempatan pendidik untuk memaksimalkan kemampuan mengajarnya.

Tugas pemimpin adalah membina pendidik bahwa dirinya memiliki keyakinan akan kemampuan dan kecakapannya dalam melaksanakan tugasnya. Bimbingan secara positif dan terus menerus sehingga pendidik memiliki gairah dan semangat tumbuh dalam jabatannya. Untuk menumbuhkan gairah dan semangat tumbuh jabatannya dengan memberikan tugas-tugas kreatif dan menghindarkan tugas-tugas yang bersifat rutin.

### **(6) Pengakuan dan penghargaan atas Sumbangan**

Pengakuan adalah unsur terpenting agar seseorang mau bekerja. Pengakuan berasal dari pemimpin, teman-teman sejawat, orang tua (wali peserta didik), dan masyarakat. Penghargaan tidak selalu berupa gaji tetapi bisa berupa “pujian” tentang keberhasilan dalam mengajar. Pujian adalah suatu bentuk perangsang yang penting asalkan diberi: dengan hati-hati, dengan sungguh-sungguh hati, secara terus terang bukan dibuat-buat. Jangan sekali-kali pujian diberikan secara sinis dan untuk memanipulasi suatu tindakan.

**(7) Ikut Ambil Bagian dalam Pembentukan *Policy* Sekolah**

Pendidik ingin mengambil bagian dalam mengurus *policy* sekolah. Hasrat untuk ambil bagian dalam menyusun *policy* adalah hasrat asasi manusia yaitu kemerdekaan, kebebasan bertindak, rasa bahwa seseorang itu penting dalam suatu kelompok. Ikut ambil bagian dalam menyusun dan menentukan *policy* sekolah mempunyai keuntungan: pendidik merasa “penting” sebab menyumbangkan pendapat dalam mengambil keputusan, pendidik mendapat pengalaman dari seluruh kelompok karena tujuan yang diputuskan oleh kelompok

akan dipatuhi atau dilaksanakan oleh semua anggota dengan penuh tanggung jawab.

#### **(8) Kesempatan untuk Mempertahankan *Self Respect***

Harga diri adalah rasa sama dengan orang lain.

Alat untuk mengembangkan harga diri adalah: apa yang dilakukan pendidik tidak didikte oleh pemimpin tetapi dirancang bersama, program kerja harus fleksibel, dan jangan terlalu banyak perintah dan instruksi, tetapi lebih banyak memberikan stimulus serta menunjukkan harapan-harapan yang positif.

#### **b) Unsur-unsur *Morale Kerja***

*Morale* kerja yang tampak dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) penelitian ini yang menjadi indikator untuk menentukan morale kerja pendidik adalah unsur-unsur yang dinilai dalam pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pegawai Negeri Sipil yang meliputi Unsur-unsur *morale* kerja antara lain.

### **(1) Kesetiaan**

Kesetiaan diartikan kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah.

### **(2) Prestasi Kerja**

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh Pendidik Pegawai Negeri Sipil atau pendidik dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi tersebut dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman, dan kesungguhan Pendidik yang bersangkutan.

### **(3) Tanggung jawab**

Tanggung jawab adalah kesanggupan Pendidik Pegawai Negeri Sipil atau pendidik menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

### **(4) Ketaatan**

Ketaatan adalah kesanggupan Pendidik Pegawai Negeri Sipil atau pendidik untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar yang ditentukan.

**(5) Kejujuran**

Kejujuran adalah ketulusan hati Pendidik Pegawai Negeri Sipil atau pendidik dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

**(6) Kerjasama**

Kerjasama adalah kemampuan Pendidik Pegawai Negeri Sipil atau pendidik untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain untuk menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

**(7) Prakarsa**

Prakarsa adalah kemampuan Pendidik Pegawai Negeri Sipil atau pendidik untuk mengambil keputusan,

langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

#### **(8) Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan Pendidik Pegawai Negeri Sipil atau pendidik untuk menyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok sebagai pendidik. Penilaian unsur kepemimpinan hanya dikenakan bagi Pendidik Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pengatur Muda golongan ruang II/a keatas yang memegang suatu jabatan.

### **D. Manajemen Strategik peningkatan Mutu Pendidik**

#### **1. Pengertian Mutu Pendidik**

Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan untuk tersirat dalam konteks pendidikan, pengertian mutu dapat dilihat mulai dari input, proses, dan *output*. Kualitas atau mutu adalah *conformance to requirement* yaitu sesuai yang diisyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki kualitas apabila

sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Standar kualitas meliputi bahan baku, proses produksi, dan produksi jadi.<sup>100</sup>

Kualitas adalah “*doing the right thing, right time, always striving for improvement, and always satisfying the customers*”. Selain itu kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.<sup>101</sup> Kualitas atau mutu apabila diaplikasikan ke dalam dunia pendidikan sebagai berikut.

- a. kualitas mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
- b. kualitas mencakup produk, jasa manusia, proses, dan lingkungan
- c. kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang)

Dalam manajemen mutu terpadu makna kualitas atau mutu adalah suatu filosofi komprehensif tentang kehidupan dan kegiatan lembaga yang menekankan perbaikan berkelanjutan tujuan fundamental untuk meningkatkan mutu, produktivitas, dan mengurangi pembiayaan.<sup>102</sup>

---

<sup>100</sup> Philip B. Crosby. *Quality is Free*, (Mc-Graw Hill Book, New York, 1979), hlm. 58

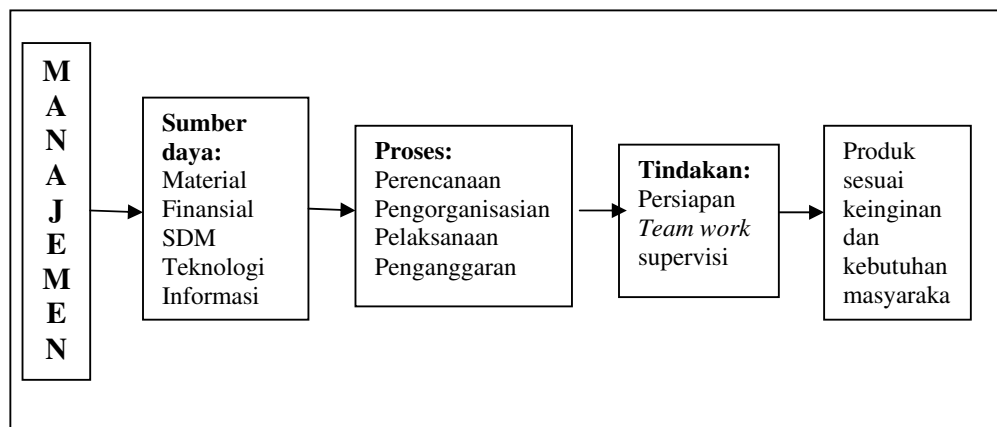
<sup>101</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. *Total Quality Management (TQM)*. (Yogyakarta:Penerbit Andi Offset, 1998), hlm. 120

<sup>102</sup> Syafauddin. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. (Jakarta:Grasindo, 2002), hlm. 29



## 2. Implementasi *Total Quality Management* (TQM) untuk Meningkatkan Mutu Pendidik

Manajemen pengendalian mutu terpadu (TQM) adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan peningkatan kualitas agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public service*) dan pembangunan masyarakat (*community development*). Dalam pelaksanaan proses TQM memerlukan proses yang berkualitas dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan penganggaran untuk mencapai produk yang sesuai dengan keinginan masyarakat perlu dilakukan persiapan, team work, dan supervisi untuk evaluasi kerja. Proses TQM dapat dilihat pada gambar 2.6 di bawah ini.<sup>103</sup>



**Gambar 2.6 Proses Pelaksanaan TQM**

**Sumber: Hadari Nawawi. 2005. manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan. Yogyakarta:Gajah Mada University Press. hlm. 46**

<sup>103</sup> Hadari Nawawi. *Op. Cit.* hlm. 46

Sedangkan karakteristik TQM sebagai berikut.<sup>104</sup>

- a. fokus pada pelanggan (pelanggan internal atau eksternal)
- b. memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
- c. menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
- d. memiliki komitmen jangka panjang
- e. membutuhkan kerjasama tim (*team work*)
- f. memperbaiki proses secara berkesinambungan
- g. menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
- h. memberikan kebebasan yang terkendali
- i. memiliki kesatuan yang terkendali
- j. adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Definisi TQM menurut Edward Sallis adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.<sup>105</sup>

Dalam dunia pendidikan ada lima hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan TQM yaitu;

- a. Perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*)
- b. Menentukan standar mutu (*quality assurance*)
- c. Perubahan kultur (*change of culture*)

---

<sup>104</sup> Hadari Nawawi. *Op. Cit.* hlm. 128

<sup>105</sup> Edward Sallis. *Total Quality Manajemen in Education.* (Yogyakarta:IRCiSoD,2007), hlm.73

- d. Perubahan organisasi (*upside-down organization*)
- e. Mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*).<sup>106</sup>

Manajemen mutu terpadu bisa diaplikasikan ke dalam dunia pendidikan. Untuk mencapai kepuasan pelanggan pendidikan hari ini dan masa depan, maka hal yang mendasar untuk diperhatikan adalah pengembangan manajemen yang kuat, tim manajemen dalam rencana spesifikasi, penyampaian hasil mutu organisasi, visi dan misi yang jelas, strategik dan tujuan yang jelas, pembiayaan lembaga pendidikan, pemanfaatan lulusan dan operasional rencana, terutama pengembangan kurikulum secara berkelanjutan.

Dalam meningkatkan mutu pendidik perlu kerja keras antar anggota lembaga. Ada trilogi mutu yang harus dilaksanakan yaitu perencanaan mutu, pengawasan mutu, dan perbaikan mutu. Mutu terpadu harus diraih dengan usaha keras dan secara berkelanjutan. Ada sepuluh langkah untuk menerapkan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan sebagai berikut.<sup>107</sup>

- a. mempelajari dan memahami manajemen mutu terpadu secara menyeluruh
- b. memahami dan mengadopsi jiwa dan filosofi untuk perbaikan terus menerus
- c. menilai jaminan mutu saat ini dan program pengendalian mutu

---

<sup>106</sup> *Ibid.* hlm 7-12

<sup>107</sup> *Ibid.* hlm. 81

- d. membangun sistem mutu terpadu (kebijakan mutu, rencana strategiks mutu, implementasi rencana, rencana pelatihan, organisasi dan struktur, prosedur bagi tindakan perbaikan dan mendefinisikan terhadap nilai tambah tindakan)
- e. mempersiapkan orang-orang untuk perubahan, menilai budaya mutu sebagai tujuan untuk mempersiapkan perbaikan, melatih orang-orang untuk bekerja pada suatu kelompok kerja
- f. mempelajari teknik untuk menyerang atau mengatasi akar persoalan (penyebab) dan mengaplikasikan tindakan koreksi dengan menggunakan teknik dan alat manajemen mutu terpadu.
- g. memilih dan menetapkan pilot project untuk diaplikasikan
- h. menetapkan prosedur tindakan perbaikan dan sadari akan keberhasilannya
- i. menciptakan komitmen dan strategik yang benar mutu terpadu oleh pemimpin yang akan menggunakannya
- j. memelihara jiwa mutu terpadu dalam penyelidikan dan aplikasi pengetahuan yang amat luas

Implementasi TQM yang sukses di lembaga pendidikan didasarkan pada lima kunci yaitu visi (*vision*), strategik dan tujuan (*strategy and goals*), tim (*teams*), alat (*tools*), Dan *three Cs of TQM* (3Cs)

yang meliputi budaya (*culture*), komitmen (*commitment*), dan komunikasi (*communication*).<sup>108</sup>

Suatu lembaga TQM yang sukses adalah yang telah menciptakan sebuah budaya, dimana inovasi sangat dihargai, status merupakan pelengkap bagi kinerja dan kontribusi, kepemimpinan merupakan fungsi aksi bukan posisi, hadiah dibagi rata atas kerja sama tim, pengembangan program belajar dan pelatihan dipandang sebagai suatu yang penting bagi kelanjutan lembaga, pemberdayaan kembali dalam mencapai tujuan yang menantang dengan didukung oleh pengembangan dan kesuksesan yang berkelanjutan yang memungkinkan keadaan dalam memotivasi diri.

Komitmen (*commitment*) dalam arti yang luas adalah mengambil resiko guna mencapai tujuan, bekerja dengan sistematis demi menjaga yang lain dan kesempatan untuk memotivasi dan berkembang. Sedangkan komunikasi (*communication*) dalam menjalankan TQM dengan sukses yaitu komunikasi di dalam dan antar anggota yang kuat, simpel atau sederhana dan efektif serta berdasarkan kenyataan dan saling memahami, bukan berdasarkan rumor dan asumsi. Artinya komunikasi berjalan dengan apa adanya tidak mengada-ada.

---

<sup>108</sup> Murgatroyd, Stephen dan Colen Morgan. *Total Quality Manajemen and the School*. (Buckingham-Philadelpia: Open University Press, 1994), hlm.12

### **3. Manajemen Strategik untuk Meningkatkan Mutu Pendidik**

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidik yang berlandaskan pada implementasi manajemen strategik terdapat beberapa proses manajemen stretegik yang merupakan strategi pencapaian terhadap tujuan peningkatan mutu pendidik. Proses tersebut meliputi:

#### **a. Analisis Lingkungan**

Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategik untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang-peluang ataupun ancaman terhadap lembaga.<sup>109</sup> Adapun tujuan dilaksanakannya analisa lingkungan dalam lembaga pendidikan khususnya mutu pendidik adalah supaya lembaga dapat mengantisipasi lingkungannya sehingga dapat beraksi dengan cepat dan tepat untuk menuju kepada pencapaian tujuan pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidik.

#### **c. Formulasi Strategi**

Formulasi strategi adalah suatu proses yang dimulai dengan pengembangan tujuan, pendefinisian strategi dan kebijakan untuk mencapai tujuan dan pengembangan secara terinci untuk memastikan bahwa strategi dijalankan untuk mencapai tujuan tersebut. Selain itu formulasi strategi adalah suatu proses memutuskan terlebih dahulu tentang apa yang akan dilakukan, kapan dilakukan, bagaimana

---

<sup>109</sup> Lawrence R. Jauch dan William E. Glueck. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Terj. Murad dan AR. Henry Sitanggung. (Jakarta: Erlangga, 1994), hlm. 96

cara melakukannya, dan siapa yang akan melakukannya, serta proses berkelanjutannya.<sup>110</sup>

Formulasi strategi merupakan penentuan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan, dimana pada tahapan ini, penekanannya lebih difokuskan pada aktivitas-aktivitas utama yaitu menyiapkan strategi alternatif, pemilihan strategi, dan menetapkan strategi yang akan digunakan.

#### **d. Implementasi Strategi**

Implementasi strategi adalah memobilisasi atau menggerakkan para anggota dan manajer untuk menetapkan strategi yang diformulasikan menjadi tindakan nyata. Implementasi strategi memerlukan kinerja dan disiplin yang tinggi. Implementasi strategi yang berhasil sangat bergantung kepada keahlian dan kemampuan serta ketrampilan manajer. Perumusan strategi yang tidak diikuti oleh implementasi sama halnya dengan bekerja tanpa arah yang jelas dan cenderung tidak akan mencapai tujuan yang ditetapkan. Keahlian antar pribadi dari semua pihak yang terlibat di dalam implementasi strategi akan sangat menentukan keberhasilan lembaga mencapai tujuannya.

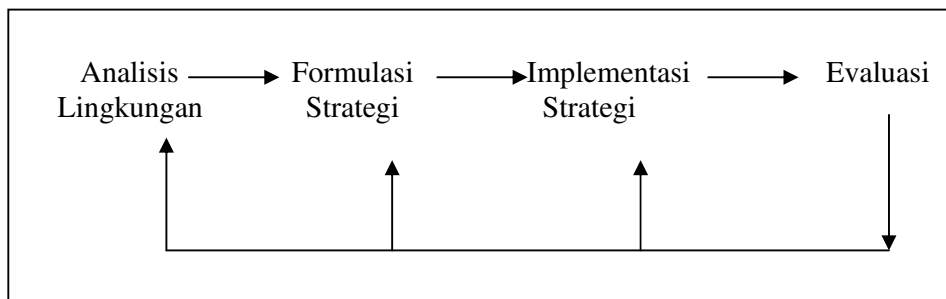
---

<sup>110</sup> George A. Steiner dan John B. Miner. *Kebijakan dan Strategi Manajemen*. Terj. Ticoalu dan Agus Dharma. (Jakarta: Erlangga, 1988), hlm. 88

#### e. Evaluasi dan Pengawasan Strategi

Evaluasi dan pengawasan strategi merupakan tahap terakhir di dalam proses strategi. Semua strategi merupakan subyek modifikasi di masa yang akan datang sebab berbagai faktor internal dan eksternal akan selalu mengalami perubahan. Pada dasarnya evaluasi strategi mencakup tiga hal yaitu mereview faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar bagi strategi yang sedang berlangsung, mengukur kinerja yang telah dilakukan, dan mengambil berbagai tindakan perbaikan.

Proses manajemen strategik mulai dari pengamatan lingkungan ke arah perumusan strategi termasuk penetapan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan menuju ke implementasi strategi termasuk pengembangan program, anggaran, dan prosedur yang berakhir dengan evaluasi dan pengendalian dapat digambarkan seperti gambar 2.7 sebagai berikut.<sup>111</sup>



**Gambar 2.7 Proses manajemen Strategik**

Sumber: E. Mulyasa, 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung:Remaja

Rosdakarya

<sup>111</sup> E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung:PT Remaja Rosdakarya,2007), hlm 218



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Peneliti memahami dan menghayati manajemen strategik peningkatan mutu pendidik MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar dengan rancangan studi multikasus. Penelitian ini menggunakan manusia sebagai sumber data utama yang hasil penelitiannya berupa kata-kata atau pernyataan yang sesuai dengan keadaan sebenarnya atau alamiah.

Penelitian ini sesuai dengan pendapat Donal Ary yang mengatakan 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 instrumen*), 4) data bersifat deskriptif (*descriptive data*), 5) rancangan penelitian muncul bersamaan dengan pengamatan (*emergent design*), dan 6) analisis data secara induktif (*inductive analysis*).<sup>112</sup>

Penelitian tentang Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik merupakan gejala perilaku sosial (*social action*), yang ada hubungannya dengan lembaga pendidikan (kepala Madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan seluruh pelaksana lembaga pendidikan) dengan masyarakat dan lingkungannya, peneliti memandang bahwa proses

---

<sup>112</sup> Donal Ary. *An Invitation to Research in Social Education*. (Beverly Hills: Sage Publications, 2002), hlm.424-425.

tersebut menggunakan sudut pandang persepsi “*emik*”.<sup>113</sup> Maksudnya data yang dikumpulkan diupayakan untuk didiskripsikan berdasarkan ungkapan, bahasa, cara berfikir, pandangan subyek penelitian sehingga mengungkapkan tentang sesuatu hal yang menjadi strategi MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar peningkatan mutu pendidik.

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan rancangan studi kasus yang berusaha mendiskripsikan suatu latar, obyek atau suatu peristiwa tertentu secara rinci dan mendalam.<sup>114</sup> Penelitian ini menggunakan studi multikasus untuk membahas tentang Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik di MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar. Penelitian ini dikatakan penelitian studi multikasus karena: (1) studi kasus dapat memberikan informasi penting mengenai hubungan–hubungan antar variabel serta proses–proses yang memerlukan penjelasan dan pemahaman yang lebih luas, (2) studi kasus memberikan kesempatan untuk memperoleh wawasan mengenai konsep-konsep dasar perilaku manusia melalui penyelidikan yang dilakukan secara intensif, peneliti dapat menemukan karakteristik dari hubungan–hubungan yang (mungkin) tidak diharapkan atau diduga sebelumnya, dan (3) studi kasus dapat menyajikan data-data dan temuan-temuan yang sangat berguna sebagai dasar untuk membangun latar permasalahan bagi perencanaan penelitian yang lebih besar dan mendalam dalam rangka pengembangan ilmu sosial.

---

<sup>113</sup> Hamidi. *Metode Penelitian Kualitatif: Aplikasi Praktis Pembuatan Proposal dan Laporan Penelitian*. (Malang:UMM Press,2004), hlm.70.

<sup>114</sup> Bogman, R.C dan Biklen, S.K. *Qualitative Reseacrh for Education an Introduction to Theory and Method*, (Boston:Allyn and Bacon Inc,1992), hlm.58

Dalam studi kasus peneliti berusaha mengamati individu atau unit secara mendalam dan mencoba menentukan seluruh variabel yang penting dan mencari faktor-faktor yang dapat menjelaskan kondisi subyek sekarang dan pengaruh perubahan waktu dan lingkungan terhadap subyek.

Keunggulan spesifik dari metode studi kasus antara lain:

1. bersifat luwes berkenaan dengan metode pengumpulan data yang digunakan
2. keluwesan studi kasus menjangkau dimensi yang sesungguhnya dari topik yang diselidiki
3. dapat dilaksanakan secara praktis di dalam banyak lingkungan sosial
4. studi kasus menawarkan kesempatan menguji teori
5. studi kasus bisa sangat murah tergantung pada jangkauan dan tipe teknik pengumpulan data yang digunakan.<sup>115</sup>

Implementasi dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multikasus dengan lokasi penelitian MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar yang dikhususkan tentang manajemen peningkatan mutu pendidik.

## **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar Jawa Timur. Identitas MAN Tlogo Blitar dapat dilihat pada tabel 3.1 di bawah ini.

---

<sup>115</sup> Black James. A dan Dean J. Champion. *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*. Terj. E. Koesworo dkk. (Bandung: Eresco. 1992). hlm 20

**Tabel 3.1 Identitas MAN Tlogo Blitar**

Nama Madrasah	Madrasah Aliyah Negeri Tlogo Blitar
Status	Reguler
Nomor Telp.	0342 804047
Alamat	Jl. Raya Gaprang Kanigoro Blitar
NSM	-
Terakreditasi	A
Kode Pos	66171
E-mail	Mantlogo @ yahoo. co. id
Tahun berdiri	1969
Program yang Diselenggarakan	Bahasa, IPA, dan IPS
Waktu Belajar	Pagi, jam 07.00 s/d 13.30 WIB

SMAN 1 Talun Blitar atau Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Talun yang beralamat di Jln. Raya Kaweron, Kelurahan Kaweron, Kecamatan Talun Kabupaten Blitar ini berdiri sejak tahun 1974. Tepatnya pada tanggal 16 Januari 1974 berdasarkan SK Mendikbud RI Tgl 16 Januari 1974 No. 0236/O/1973. Sejak awal berdiri sampai sekarang ini SMAN 1 Talun Blitar telah dipimpinn oleh beberapa kepala sekolah. SMAN 1 Talun Blitar terus mengalami peningkatan mutu baik akademik maupun nonakademik. Hal ini bisa dilihat dengan semakin banyaknya prestasi yang diraih baik oleh peserta didik ataupun pendidik serta karyawan SMA Negeri 1 Talun

MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar merupakan madrasah yang menerapkan strategik manajemen untuk peningkatan mutu pendidik. Beberapa alasan penulis mengadakan penelitian di MAN dan SMAN adalah.

1. Penelitian yang mencoba menghubungkan mutu pendidik dengan keberhasilan peningkatan mutu pendidikan secara umum sehingga dapat digunakan oleh lembaga lain untuk meningkatkan mutu pendidiknya

2. Di Blitar penulis belum pernah menemukan penelitian yang serupa atau yang mencoba mengamati aspek-aspek yang akan diteliti oleh penulis
3. Berdasarkan hasil penelitian kedua lembaga memiliki keunggulan dalam prestasi akademik yang tentunya di dukung oleh pendidik yang bermutu
4. Kedua lembaga ini menjadi lembaga pendidikan yang sangat diminati sehingga peserta didik yang mendaftar melebihi jumlah yang ditargetkan untuk diterima sebagai peserta didik
5. Kedua lembaga ini memiliki fasilitas yang memadai untuk menunjang proses belajar mengajar
6. Berdasarkan kajian untuk mengantisipasi dalam ikut mengembangkan lembaga pendidikan Islam dan lembaga pendidikan Umum di Blitar

### **C. Kehadiran Peneliti**

Kehadiran peneliti adalah salah satu unsur penting dalam penelitian kualitatif. Peneliti merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya menjadi pelapor hasil penelitiannya.<sup>116</sup> Ada beberapa hal yang harus dimiliki peneliti sebagai instrumen yaitu responsif, dapat menyesuaikan diri, menekankan keutuhan, mendasarkan diri atas perluasan pengetahuan, memproses data secepatnya, serta memanfaatkan kesempatan untuk mengklarifikasi dan mengikhtisarkan.

---

<sup>116</sup> Lexy. J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2006), hlm.162

Sedangkan kehadiran peneliti di lokasi penelitian ada empat tahap yaitu *apprehension, exploration, cooperation, dan participation*.<sup>117</sup>

Peneliti harus berusaha dapat menghindari pengaruh subyektif dan menjaga lingkungan secara alamiah agar proses sosial yang terjadi sebagaimana biasanya. Disinilah pentingnya peneliti kualitatif menahan dirinya untuk terlalu jauh intervensinya terhadap lingkungan yang menjadi obyek penelitiannya.

Peneliti berusaha sebaik mungkin bersikap selektif, penuh kehati-hatian, dan serius dalam menyaring data sesuai dengan realitas di lapangan sehingga data yang terkumpul benar-benar relevan dan terjamin keabsahannya. Peneliti sebisa mungkin menghindari kesan-kesan yang dapat menyinggung perasaan maupun merugikan informan.

Dalam proses pemilihan informan peneliti menggunakan teknik *purposive* (bertujuan) yaitu peneliti memilih orang-orang yang dianggap mengetahui secara jelas permasalahan yang diteliti. Kehadiran peneliti di lapangan dalam rangka menggali informasi, peneliti menggunakan tiga tahapan yaitu.

1. Pemilihan informan awal, peneliti memilih informan yang menurut pandangan peneliti memiliki informasi yang memadai untuk digali berkenaan dengan peningkatan mutu pendidik

---

<sup>117</sup> Faisal S. *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan aplikasi*. (Malang: Yayasan Asih Asah Asuh, 1990), hlm. 12

2. Pemilihan informan lanjutan, peneliti ingin memperluas informasi dan melacak segenap variasi yang berhubungan dengan peningkatan mutu pendidik
3. Menghentikan pemilihan informan lanjutan, peneliti lakukan apabila sudah tidak ada lagi informasi-informasi baru yang relevan dengan informasi-informasi yang telah diperoleh sebelumnya

Pada tahapan akhir, peneliti menganggap penelitian telah selesai, kecuali bila ditemukan lagi informasi-informasi baru yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian.

#### **D. Data dan Sumber Data**

Dalam penelitian ini ada dua jenis sumber data yaitu sumber data utama berupa kata-kata dan perilaku. Sedangkan sumber data tambahan berupa dokumen dan data statistik. Kata-kata dan perilaku orang-orang yang diamati, diwawancarai, dan didokumentasikan merupakan sumber data utama dan dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman *audio tapes* tentang manajemen strategik dalam upaya meningkatkan mutu pendidik di MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar.<sup>118</sup>

Dalam penelitian ini informan adalah sebagai berikut.

1. Kepala sekolah MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar yang bertanggung jawab atas peningkatan mutu pendidik.

---

<sup>118</sup> S. Nasution. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. (Bandung:Tarsito,2003), hlm.112.

2. Wakil kepala sekolah bidang Kurikulum MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar yang bertanggung jawab terhadap proses pengajaran pendidik.
3. Sedangkan Informan yang dipilih berdasarkan *snowball sampling* adalah pendidik dari MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar.

Dalam mengambil data dari sumber data perlu rancangan yang rinci yang dapat dilihat pada tabel 3.2 dan tabel 3.3 dalam lampiran.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah

### **1. Teknik Wawancara Mendalam (*Indepth interviewing*)**

Wawancara adalah proses percakapan dengan maksud untuk mengonstruksikan mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan, dan sebagainya yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dengan orang yang diwawancarai (*interviewee*). Wawancara mendalam merupakan suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan dengan maksud mendapatkan gambaran lengkap tentang topik yang diteliti.<sup>119</sup> Wawancara ini dilakukan secara intensif dan berulang-ulang.

Wawancara secara mendalam memerlukan pedoman wawancara. Pedoman wawancara yang digunakan peneliti adalah pedoman wawancara yang tidak terstruktur karena pedoman wawancara yang hanya memuat

---

<sup>119</sup> Burhan Bungin (Ed.). *metodologi Penelitian Kualitatif Aktualisasi Metodologis Ke Arah ragam Varian Kontemporer*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2007). hlm. 157



garis besar yang akan ditanyakan sehingga kreatifitas peneliti sangat diperlukan karena hasil wawancara dengan jenis pedoman ini lebih bergantung dari pewawancara.<sup>120</sup>

Teknik ini digunakan untuk mengetahui secara mendalam tentang berbagai informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Dalam hal ini kepala sekolah, waka kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, siswa adalah orang yang paling esensial untuk dimintai keterangan atau informasi tentang permasalahan yang akan dikaji. Selain itu informan lebih mengetahui berbagai informasi tentang manajemen strategik untuk peningkatan mutu pendidik karena terlibat secara langsung dalam proses pendidikan sehingga informasinya lebih akurat dan terpercaya.

## **2. Teknik Observasi atau Pengamatan Berperan Serta (*participant observation*)**

Observasi dapat diartikan dengan pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diteliti.<sup>121</sup> Selain itu peneliti berinteraksi dan berkomunikasi dengan bahasa mereka, bergurau, dan menyatu dengan mereka serta sama-sama terlibat dalam pengalaman yang sama.<sup>122</sup>

---

<sup>120</sup> Suharsini Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. (Jakarta:PT Rineka Cipta,2006), hlm.22.

<sup>121</sup> Mantra, Ida Bagoes. *Filsafat Penelitian dan Metode Penelitian Sosial*. (Yogyakarta:Pustaka Pelajar,2004), hlm.82.

<sup>122</sup> Bogman, R.C dan Biklen, S.K. *Op.cit.* 1992. hlm.31.

Teknik ini digunakan untuk mempelajari secara langsung permasalahan yang sedang diteliti sehingga dapat diketahui secara empiris fenomena apa yang terjadi dalam kaitannya dengan permasalahan yang dikaji. Selain mencari data, digunakan untuk mengadakan *cross check* terhadap data lain sehingga hasil pengamatan dapat dimaknai dan diinterpretasikan lebih lanjut berdasarkan teori yang menjadi acuan dalam memahami tentang Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik di MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar.

Dalam penelitian ini peneliti akan mengobservasi tentang proses peningkatan mutu pendidik seperti rapat rutin mingguan dan bulanan, supervisi dari kepala lembaga pendidikan dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum, pelaksanaan *team teaching* di kelas, dan kegiatan-kegiatan lain yang ada di lembaga pendidikan yang bertujuan untuk peningkatan mutu pendidik.

### **3. Teknik Dokumentasi (*documentation*)**

Dokumen adalah setiap bahan tertulis ataupun film. Dokumen dijadikan sebagai sumber data yang berfungsi untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan.<sup>123</sup> Dokumen ada dua macam yaitu dokumen pribadi (buku harian, surat pribadi, dan *autobiografi*) dan dokumen resmi

---

<sup>123</sup> Lexy. J. Moleong. *Op. Cit.* hlm.161

(memo, pengumuman, instruksi, aturan suatu lembaga, majalah, buletin, pernyataan, dan berita yang disiarkan oleh media massa).<sup>124</sup>

Dengan dokumentasi, peneliti mencatat tentang sejarah MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar dan perkembangannya, kegiatan belajar-mengajar, foto-foto, dokumen MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar, struktur organisasi MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar dan dokumen-dokumen lain yang dianggap penting kemudian diseleksi sesuai dengan fokus penelitian.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Analisis data kualitatif menurut Seiddel memiliki proses sebagai berikut:

1. mencatat yang menghasilkan catatan lapangan dengan diberi kode agar sumber datanya tetap dapat ditelusuri.
2. mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mensintesis, membuat ikhtisar, dan membuat indeksinya.
3. berpikir dengan jalan membuat kategori agar data mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan, dan membuat temuan-temuan umum.<sup>125</sup>

Sedangkan menurut Janice Mc Drury tahapan analisis data kualitatif adalah sebagai berikut.<sup>126</sup>

---

<sup>124</sup> *Ibid.* hlm.162-163.

<sup>125</sup> Moleong. *Op. Cit.* hlm. 248

<sup>126</sup> Moleong. *Op. Cit.* hlm. 248

1. membaca atau mempelajari data, menandai kata-kata kunci dan gagasan yang ada dalam data
2. mempelajari kata-kata kunci itu berupaya menemukan tema-tema yang berasal dari data
3. menuliskan model yang ditemukan
4. koding yang telah dilakukan

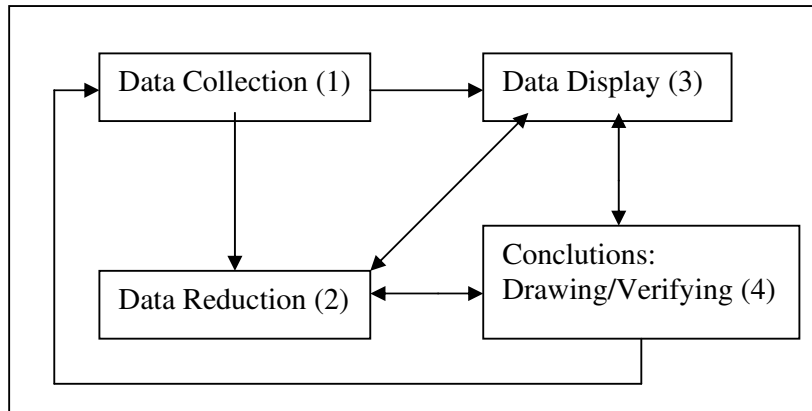
Menurut Miles dan Huberman bahwa analisis deskriptif melalui tiga cara yaitu mereduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.<sup>127</sup> Sesuai dengan data yang diperoleh di MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar, maka penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif diskriptif yang berpedoman pada metode berfikir induksi dan deduksi. Menurut Sanapiah penelitian kualitatif dapat melakukan analisis data sejak pengumpulan data sampai data terkumpul seluruhnya. Sebelum data dianalisis oleh peneliti terlebih dahulu diolah (*data processing*) kemudian dilakukan proses *editing* yaitu data diperiksa terlebih dahulu oleh peneliti secara seksama kemudian dilanjutkan dengan pemberian kode (*coding*) agar supaya mempermudah dalam teknik analisis data.

Analisis data setelah data terkumpul dilakukan analisis data melalui suatu siklus yang bersifat interaktif antara peneliti dan data-data yang diperoleh di lapangan. Oleh karena itu peneliti harus bergerak diantara ke

---

<sup>127</sup> Miles, M.B dan Huberman, A.M. *Qualitative Data Analysis*. Terjemahan Bahasa Indonesia oleh Tjetjep Rohendi Rohidi. (Jakarta:UI Press,1994), hlm.16-19.

empat sumbu kumparan selama pengumpulan data. Hal tersebut seperti yang digambarkan dalam diagram di bawah ini:<sup>128</sup>



**Gambar 3.1 Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif**  
Sumber: Miles, M.B dan Huberman, A.M. 1994. *Qualitative Data Analysis*.  
Jakarta:UI Press.

### G. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dibutuhkan untuk membuktikan bahwa data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya melalui verifikasi data. Moleong menyebutkan ada empat kriteria yaitu kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).<sup>129</sup>

Kredibilitas data adalah membuktikan kesesuaian antara hasil pengamatan dengan kenyataan yang ada di lapangan. Dalam pencapaian kredibilitas, peneliti menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

<sup>128</sup> *Ibid.* hlm.20

<sup>129</sup> Lexy J. Moleong. *Op.cit.* hlm.326

1. Ketekunan pengamatan, peneliti mengadakan observasi terus-menerus sehingga memahami gejala dengan lebih mendalam sehingga mengetahui aspek yang penting, terfokus, dan relevan dengan topik penelitian
2. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan berbagai sumber di luar data sebagai bahan perbandingan. Kemudian di lakukan *cross check* agar hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber, triangulasi metode, dan triangulasi teori.

Penjelasan tentang tiga macam triangulasi di atas sebagai berikut.

1. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan data hasil pengamatan, wawancara, dan dokumentasi. Yakni membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi, dan membandingkan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain.
2. Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan data yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data yang berbeda dan pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama, triangulasi metode tertuju pada kesesuaian antara data yang diperoleh dengan teknik yang digunakan.
3. Triangulasi teori adalah pengecekan data dengan membandingkan teori-teori yang dihasilkan para ahli yang dianggap sesuai dan sepadan

melalui penjelasan banding, kemudian hasil penelitian dikonsultasikan dengan subjek penelitian sebelum dianggap mencukupi.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga triangulasi yaitu triangulasi sumber data, triangulasi metode, dan triangulasi teori. Hal ini sesuai dengan saran Faisal untuk mencapai standar kredibilitas hasil penelitian setidaknya menggunakan triangulasi metode dan triangulasi sumber data.<sup>130</sup>

Transferabilitas adalah berfungsi untuk membangun keteralihan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara “uraian rinci”. Dengan teknik ini peneliti akan melaporkan penelitian seteliti 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.

Dependabilitas adalah kriteria menilai apakah proses penelitian bermutu atau tidak. Cara untuk menetapkan bahwa proses penelitian dapat dipertahankan ialah dengan audit dependabilitas oleh auditor independent guna mengkaji kegiatan yang dilakukan oleh peneliti. Para pembimbing yaitu Prof. Hendyat Soetopo, M.Pd selaku pembimbing pertama dan Dr. Wahidmurni, M.pd, Ak selaku pembimbing kedua adalah *auditor independent* yang terlibat langsung dalam proses penelitian ini.

---

<sup>130</sup> Sanapiah Faisal. *Op. Cit.* hlm.31

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 penilaian kualitas hasil penelitian ini dilakukan oleh Prof. Hendyat Soetopo, M. Pd dan Dr. Wahidmurni, M. Pd. Ak

#### **H. Tahap-tahap penelitian**

Penelitian ini menggunakan tiga tahap penelitian sebagaimana diungkapkan Moleong yaitu tahap pra lapangan, tahap pekerjaan lapangan, dan tahap analisis data.<sup>131</sup>

1. Tahap pra lapangan atau tahap persiapan terdiri dari penjajakan lapangan; mengurus 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

---

<sup>131</sup> Lexy J. Moleng. *Op Cit.* hlm.127



penelitian kualitatif sehingga peneliti sebagai pengumpul data langsung; pengumpulan data melalui dua cara yaitu:

- a. observasi dan wawancara (gambaran pelaksanaan program peningkatan mutu pendidik dan mengetahui proses manajemen strategik untuk peningkatan mutu pendidik (analisis lingkungan, formulasi strategik, implementasi strategik, dan evaluasi dan pengawasan strategik))
  - b. dokumentasi untuk mendapatkan data tentang pendidik, data tentang mutu pendidik, data tentang proses manajemen strategik untuk peningkatan mutu pendidik, dan gambaran umum lokasi sekolah
3. Tahap analisis data. Pada tahapan ini membutuhkan ketekunan observasi dan wawancara untuk mendapatkan data tentang berbagai hal yang dibutuhkan dalam penelitian; pengecekan keabsahan data menggunakan dua triangulasi yaitu triangulasi sumber data, triangulasi teori, dan triangulasi metode; analisis data adalah usaha untuk menemukan tema dan hipotesis kerja. perbaiki data yang terkait dengan bahasa, sistematika penulisan maupun penyederhanaan data, dan agar penelitian ini komunikatif dan dapat dipertanggungjawabkan, maka perlu diadakan konsultasi dengan dosen pembimbing untuk memperoleh masukan demi penyempurnaan laporan.

Mengenai gambaran tentang tahap-tahap penelitian secara rinci dapat dilihat pada tabel 3.4 di bawah ini.

**Tabel 3.4 Matriks Tahapan Penelitian**

<b>No</b>	<b>Tahap Penelitian</b>	<b>Kegiatan Penelitian</b>
1	Tahap pralapangan	1. penjajakan lapangan 2. mengurus izin penelitian 3. penyusunan proposal 4. seminar proposal 5. revisi proposal 6. persetujuan pembimbing
2	Tahap penelitian	1. memahami fenomena 2. terlibat langsung dalam penelitian 3. pengumpulan data a. observasi dan wawancara 1) gambaran pelaksanaan program peningkatan mutu pendidik 2) mengetahui proses manajemen strategik untuk peningkatan mutu pendidik (analisis lingkungan, formulasi strategik, implementasi strategik, dan evaluasi dan pengawasan strategik) b. dokumentasi 1) data tentang pendidik 2) data tentang mutu pendidik 3) data tentang proses manajemen strategik untuk peningkatan mutu pendidik 4. gambaran umum lokasi sekolah
3	Tahap analisis data	1. ketekunan observasi dan wawancara 2. pengecekan keabsahan data a. triangulasi sumber data b. triangulasi metode 3. analisis data 4. penemuan hasil penelitian 5. laporan hasil penelitian

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

#### A. Paparan Data

##### 1. Gambaran Umum MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar

###### a. Gambaran Umum MAN Tlogo Blitar

###### 1) Kepala MAN Tlogo Blitar

Kepala MAN Tlogo Blitar sekarang ini adalah **Drs. Hamim Thohari, M. PdI** sebagai kepala MAN Tlogo Blitar yang kesembilan yang menjabat mulai 2006 sampai sekarang. Profil kepala MAN Tlogo Blitar secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1 Profil Kepala MAN Tlogo Blitar

<b>Nama Kepala Madrasah</b>	<b>Drs. HAMIM THOHARI, M.PdI</b>
<b>NIP</b>	<b>150270886</b>
<b>Pendidikan terakhir</b>	<b>S2</b>
<b>Jurusan</b>	<b>Manajemen Pendidikan Islam</b>
<b>Pelatihan yang pernah diikuti</b>	Diklat Manajemen kepala MAN (2001, 8 hari) Diklat Guru fisika (2002, 3 hari) Pembuatan kisi-kisi soal (2003, 6 hari) Diklat sosialisasi dan penerapan KBK (2003, 3 hari) Seminar nasional sekolah unggul (2003,1 hari) Diklat manajemen kurikulum (2004, 5 hari) Diklat Kepala MAN (2006, 10 hari)

Adapun yang pernah menjabat sebagai kepala MAN Tlogo Blitar dari awal berdirinya sampai sekarang dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut.

Tabel 4.2 Kepala MAN Tlogo Blitar

No	Nama Kepala MAN Tlogo Blitar	Masa Jabatan
1	<b>M. Jusuf</b>	<b>1969 – 1972</b>
2	<b>Abd. Djalil Sibaweh B.A</b>	<b>1972 – 1974</b>
3	<b>Maskur</b>	<b>1974 – 1980</b>
4	<b>Imam Suhairy</b>	<b>1980 – 1990</b>
5	<b>Drs. H. Muadz Rachman W.</b>	<b>1990 – 1991</b>
6	<b>Drs. Toeloes Marsudi</b>	<b>1991 – 1997</b>
7	<b>Drs. Shiddiq Ghozaly</b>	<b>1997 – 2002</b>
8	<b>Drs. H. Imam Affandi</b>	<b>2002 - 2005</b>
9	<b>Drs. Hamim Thohari, M.Pd.I</b>	<b>2006 – sekarang</b>

2) Visi, Misi dan Tujuan MAN Tlogo Blitar

Visi MAN Tlogo Blitar adalah *“unggul prestasi, bernuansa Islami, siap berkompetensi”*. Indikator visi MAN Tlogo Blitar adalah unggul dalam: peningkatan skor (GSA), persaingan melanjutkan ke Perguruan Tinggi, penguasaan ketrampilan, disiplin Madrasah, beraktivitas keagamaan, lomba-lomba, dan fasilitas penunjang pendidikan

Visi MAN Tlogo Blitar memiliki indikator unggul dalam fasilitas penunjang pendidikan. Fasilitas dapat berupa SDM dan sarana dan prasarana. SDM yang dimaksud salah satunya adalah pendidik. Pendidik harus memiliki mutu yang bagus dan terus meningkat untuk menunjang proses pembelajaran sehingga prestasi peserta didik meningkat. Hal ini sesuai dengan pernyataan kepala MAN Tlogo Blitar Drs, Hamim Thohari, M. Pd sebagai berikut:

**“Visi MAN Tlogo Blitar harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Pelaksanaan peningkatan mutu pendidik dengan program atau kegiatan seperti diklat, pelatihan, studi lanjut, studi banding, dan kegiatan yang disesuaikan dengan analisis lingkungan yang dilakukan oleh MAN Tlogo Blitar diharapkan menunjang proses pembelajaran peserta didik”.  
(WW/I/07.20/Tlogo/21 Mei 2008)**

**Misi MAN Tlogo Blitar adalah sebagai berikut:**

- a) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif dengan mengoptimalkan potensi yang dimiliki peserta didik.**
- b) Mengembangkan potensi akademik peserta didik secara optimal sesuai dengan bakat dan minat melalui proses pembelajaran.**
- c) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif kepada peserta didik bidang ketrampilan sebagai modal untuk terjun ke dunia usaha.**
- d) Mengoptimalkan kompetensi warga madrasah dalam memberi pelayanan kepada peserta didik dan masyarakat pengguna pendidikan.**
- e) Menumbuhkan penghayatan dan pengamalan ajaran Islam dalam aktivitas sehari-hari di Madrasah, sebagai sumber kearifan dalam bertindak.**
- f) Mengembangkan budaya kompetitif bagi peserta didik dalam upaya peningkatan prestasi disegala bidang.**
- g) Mengoptimalkan kerjasama dengan pihak-pihak yang memiliki kepedulian tinggi terhadap kemajuan madrasah.**

Dari visi MAN Tlogo Blitar pada point empat yang mengatakan mengoptimalan kompetensi warga madrasah dalam memberikan pelayanan kepada peserta didik. Warga masyarakat madrasah yang dimaksud salah satunya adalah pendidik sehingga perlu kegiatan atau program untuk meningkatkan mutunya agar pelayanan yang diberikan semaksimal mungkin (terbaik). Sebagaimana pernyataan waka kurikulum MAN Tlogo Blitar Sudarmanto, S. Pd sebagai berikut:

“Visi merupakan penjelasan dari misi. Pengoptimalan kompetensi warga madrasah (pendidik) dengan melakukan program atau kegiatan peningkatan mutu pendidik secara mandiri atau beasiswa (delegasi) dari MAN Tlogo Blitar atau Depag”. (WW/IIa/09.20/Tlogo/5 April 2008)

Bertolak dari Visi dan Misi yang telah dirumuskan, maka tujuan MAN Tlogo Blitar yang diharapkan pada tahun pelajaran 2007/2008 adalah :

- a) Peningkatan rata-rata GSA diharapkan minimal + 1,00. Peningkatan Proporsi lulusan yang diterima ke PTN Agama atau Umum minimal 50 % dari total peserta didik yang melanjutkan ke Perguruan Tinggi.
- b) Menghasilkan *out put* yang siap terjun ke dunia kerja (ketrampilan elektro dan tata busana dan yang lainnya) bagi yang tidak melanjutkan ke Perguruan Tinggi.
- c) Terwujudnya kondisi madrasah yang tertib, disiplin dan terkendali dalam pelaksanaan proses belajar mengajar.

- d) Meningkatkan kemampuan agama peserta didik di Madrasah, sebagai anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan sosial, budaya, dan alam sekitarnya yang dijiwai ajaran agama Islam.
- e) Mampu masuk finalis Lomba Pramuka, Lomba PMR, Lomba UKS, Lomba pidato Bahasa Inggris di tingkat Propinsi, memiliki Tim sepak bola, bola volly, dan kesenian yang handal.
- f) Memiliki sarana dan prasarana yang cukup lengkap dan memadai sesuai dengan kebutuhan yang diharapkan.

3) Tingkat Kemampuan Akademik Pendidik

Pendidik yang ada di MAN Tlogo Blitar berjumlah 72 pendidik, 39 statusnya sebagai PNS sedang sisanya 33 adalah pendidik honorer atau GTT. Data tentang pendidik MAN Tlogo Blitar dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.3 Data Pendidik di MAN Tlogo Blitar

No	Jenis Pendidik	Keterangan
1	GTT	33
2	PNS	39
Jumlah		72

Data tentang pendidik secara lengkap dapat di lihat pada lampiran 5

**b. Gambaran Umum SMAN 1 Talun Blitar**

SMAN 1 Talun Blitar adalah salah satu rintisan sekolah kategori mandiri. Rintisan sekolah kategori mandiri di Indonesia berjumlah 441 lembaga pendidikan. Di Jawa Timur rintisan sekolah kategori mandiri berjumlah 66 lembaga pendidikan dan di Blitar hanya ada dua yaitu SMK Diponegoro Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar. Rintisan sekolah kategori mandiri hanya bisa dilakukan oleh lembaga pendidikan yang lulus seleksi yang dilakukan oleh Diknas Pusat. SMAN 1 Talun Blitar harus bisa menyelesaikan program-program rintisan sekolah kategori mandiri tepat waktu. Pelaksanaan program tersebut tidak dapat berjalan dengan lancar tanpa dukungan dari berbagai pihak di SMAN 1 Talun Blitar khususnya pendidik. Untuk mendukung peran serta pendidik dalam menyukseskan rintisan sekolah kategori mandiri perlu adanya upaya peningkatan mutu pendidik. Pada tahun ajaran 2007/2008 peserta didik kelas XII di SMAN 1 Talun Blitar yang mengikuti UNAS lulus 100%. Hal ini tidak lepas dari peran serta pendidik dalam memberikan informasi dalam proses pembelajaran.

#### **1) Kepala SMAN 1 Talun Blitar**

**Kepala SMAN 1 Talun Blitar sekarang ini adalah Drs. Mala, M. Pd sebagai kepala SMAN 1 Talun Blitar yang kesepuluh yang menjabat mulai 2006 sampai sekarang. Profil kepala SMAN 1 Talun Blitar secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.4 di bawah ini.**

Tabel 4.4 Profil Kepala SMAN 1 Talun Blitar



<b>Nama Kepala Sekolah</b>	<b>Drs. MALA, M.Pd</b>
<b>NIP</b>	<b>131407616</b>
<b>Pendidikan terakhir</b>	<b>S2</b>
<b>Jurusan</b>	<b>Manajemen Pendidikan</b>

**Adapun yang pernah menjabat sebagai kepala SMAN 1 Talun Blitar dari awal berdirinya sampai sekarang dapat dilihat pada tabel 4.5 sebagai berikut.**

Tabel 4.5 Kepala SMAN 1 Talun Blitar

No	Nama Kepala SMAN 1 Talun Blitar	Masa Jabatan
<b>1</b>	<b>Drs Soepono</b>	<b>1974-1975</b>
<b>2</b>	<b>M. Dawam Mimbar</b>	<b>1975-1976</b>
<b>3</b>	<b>Drs Soedijono (alm)</b>	<b>1976-1980</b>
<b>4</b>	<b>Setijono, BA (Alm)</b>	<b>1980-1983</b>
<b>5</b>	<b>Abdullah Uki</b>	<b>1983-1985</b>
<b>6</b>	<b>Drs I. Mukarno</b>	<b>1985-1988</b>
<b>7</b>	<b>Soenariyadi, BA</b>	<b>1988-1991</b>
<b>8</b>	<b>Dra Hj. Srie Soebekti</b>	<b>1991-2000</b>
<b>9</b>	<b>Drs Kateno, MM</b>	<b>2000-2006</b>
<b>10</b>	<b>Drs Mala, M. Pd</b>	<b>2006-sekarang</b>

## 2) Visi, Misi, dan Tujuan SMAN 1 Talun Blitar

Visi SMAN 1 Talun Blitar adalah terwujudnya sekolah yang unggul dalam prestasi akademik dan non akademik yang berwawasan IPTEK berdasarkan IMTAQ dalam 5 tahun mendatang

Misi SMAN 1 Talun Blitar adalah sebagai berikut.

- a) Melaksanakan kegiatan belajar mengajar dan bimbingan efektif, demokratis dan dinamis.
- b) Mendorong semua warga sekolah memiliki semangat berprestasi.
- c) Meningkatkan pemberdayaan potensi yang dimiliki sekolah

- d) Meningkatkan kegiatan keagamaan, kebudayaan, dan budi pekerti luhur.
- e) Meningkatkan kegiatan berwawasan IPTEK sebagai pembekalan ke dunia kerja dan hidup di masyarakat.
- f) Menerapkan manajemen sekolah secara demokratis dan partisipatif dari warga sekolah.
- g) Meningkatkan layanan kepada pelanggan pendidikan (peserta didik dan orang tua)
- h) Meningkatkan kegiatan ekstrakurikuler yang potensial terutama pada ketrampilan komputer dan ketrampilan berbahasa Inggris.
- i) Meningkatkan kedisiplinan dan etos kerja bagi semua warga sekolah dengan bertumpu pada tiga budaya (budaya tertib, belajar, dan bersih)

Misi SMAN 1 Talun Blitar pada poin c, f, h, dan i adalah poin yang harus dilaksanakan oleh pendidik dengan sebaik-baiknya karena menentukan keberhasilan visi yang telah dicanangkan. Hal ini sesuai dengan pernyataan kepala sekolah SMAN 1 Talun Blitar Drs Mala, M. Pd sebagai berikut:

“Pendidik adalah salah satu potensi yang dimiliki oleh SMAN 1 Talun Blitar yang harus ditingkatkan mutunya karena keberhasilan peserta didik sebagai masyarakat pengguna lembaga pendidikan tergantung proses pembelajaran yang dilakukan oleh pendidik. Selain itu peserta didik juga harus berusaha dengan sebaik-baiknya untuk ikut andil dalam menjaga *image* SMAN 1 Talun Blitar”. (WW/I/07.30/Talun/1 Mei 2008)

Tujuan SMAN 1 Talun Blitar adalah realisasi dari visi dan misi yang dibuat oleh sebagai kebijakan untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Tujuan SMAN 1 Talun Blitar antara lain.

- a) Rata-rata NEM lulusan untuk semua mata pelajaran pada semua program mencapai 6,50
- b) Lulusan yang diterima di PTN baik melalui jalur PMDK maupun jalur SPMB dapat mencapai minimal 45% dari jumlah lulusan Para lulusan 75 % memiliki ketrampilan mengoperasikan komputer yang didukung sertifikat
- c) Meraih juara volly, basket, sepak bola, dan atletik baik di tingkat kabupaten maupun di tingkat propinsi.
- d) Mewakili kegiatan Paskibraka di tingkat propinsi
- e) Melaksanakan PHBA (Peringatan Hari Besar Agama) sesuai dengan agama yang dianut siswa.
- f) Terwujudnya kedisiplinan yang tinggi di lingkungan sekolah

Tujuan SMAN 1 Talun Blitar pada poin a tercapai dengan maksimal. Hal ini dikarenakan peserta didik SMAN 1 Talun Blitar kelas XII yang mengikuti UNAS lulus 100 % sebagaimana pernyataan waka kurikulum SMAN 1 Talun Blitar Drs. Setyabudi sebagai berikut:

“Pada tahun ajaran 2007/2008 SMAN 1 Talun Blitar mendapatkan anugrah yang sangat besar dari Allah SWT dengan lulusnya semua peserta UNAS 100%. Hal ini tidak lepas dari partisipasi semua warga SMAN 1 Talun Blitar baik pendidik, peserta didik, dan orang tua peserta didik. Warga SMAN 1 Talun Blitar berharap kelulusan 100%

diharapkan terulang kembali tahun ajaran berikutnya”.  
(WW/IIa/07.30/Talun/ 25 Juni 2008)

### 3) Tingkat Kemampuan Akademik Pendidik

**Pendidik yang ada di SMAN 1 Talun Blitar berjumlah 77 pendidik, 69 statusnya sebagai PNS sedang sisanya 9 adalah pendidik honorer atau GTT. Data tentang pendidik SMAN 1 Talun Blitar dapat dilihat pada tabel 4.6 di bawah ini.**

Tabel 4.6 Data Pendidik di SMAN 1 Talun Blitar

No	Jenis Pendidik	Keterangan
1	GTT	9
2	PNS	69
	Jumlah	77

**Data tentang pendidik SMAN 1 Talun Blitar secara rinci dapat dilihat pada lampiran 6**

## **2. Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik di MAN Tlogo Blitar**

### **a. Analisis Lingkungan yang Dilakukan MAN Tlogo Blitar**

Analisis lingkungan yang digunakan oleh MAN Tlogo Blitar adalah analisis SWOT (*strengths – weaknesses – opportunities – threats* = kekuatan – kelemahan – kesempatan – hambatan). Analisis SWOT digunakan untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal lembaga pendidikan dan memahami peluang dan tantangan eksternal

lembaga pendidikan sehingga dapat mengantisipasi perubahan-perubahan di masa yang akan datang. Hasil informasi tersebut digunakan dapat digunakan untuk mengambil langkah-langkah jangka panjang.

Perekrutan yang dilakukan MAN Tlogo Blitar sesuai dengan analisis lingkungan yang menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT tentang proses perekrutan dapat dilihat pada tabel 4. 7 di bawah ini.

**Tabel 4.7 Analisis SWOT Perekrutan Pendidik MAN Tlogo Blitar**

<b>INTERNAL</b>	<b>EKSTERNAL</b>
<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>	<b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b>
1. kebijakan perekrutan 2. proses seleksi 3. pelaksanaan seleksi	1. kuantitas calon pendidik 2. Kebijakan pemerintah (Depag)
<b>Kelemahan (<i>Waekness</i>)</b>	<b>Tantangan/Ancaman (<i>Threat</i>)</b>
1. lamanya proses perekrutan 2. biaya proses perekrutan	1. kualitas calon pendidik 2. tuntutan masyarakat pengguna jasa

Analisis lingkungan yang dilakukan MAN Tlogo Blitar untuk peningkatan mutu pendidik di mulai dari proses perekrutan pendidik. Perekrutan dilakukan dengan cara yang sebaik-baiknya untuk mendapatkan pendidik yang berkualitas dan memiliki empat kompetensi. Pendidik MAN Tlogo Blitar sebanyak 72 pendidik yang terdiri dari 39 pendidik PNS dan 33 pendidik GTT. Pendidik PNS tidak melalui perekrutan akan tetapi bantuan dari pemerintah yang didistribusikan langsung oleh DEPAG sehingga MAN Tlogo Blitar hanya memerlukan usaha peningkatan mutu pendidik. Dalam hal ini

perlu diterapkan manajemen yang mampu memfasilitasi visi, misi, dan tujuan MAN Tlogo Blitar untuk peningkatan mutu pendidik yang dimulai dengan proses perekrutan yaitu manajemen strategik. Perekrutan dilakukan setelah diadakan analisis lingkungan baik internal maupun eksternal sebagaimana diungkapkan kepala MAN Tlogo Blitar Drs. Hamim Thohari, M. PdI sebagai berikut:

“Perekrutan dilakukan setelah diadakan analisis lingkungan internal yaitu kebutuhan pendidik dalam bidang studi tertentu, kuantitas pendidik, kualitas pendidik, dan pengalaman pendidik dalam proses belajar mengajar. Sedangkan analisis lingkungan eksternal yaitu perundang-undangan yang berlaku sebagai pijakan dalam penerimaan (perekrutan) pendidik, perubahan lingkungan (perubahan tuntutan masyarakat sebagai pengguna jasa lembaga pendidikan MAN Tlogo Blitar), kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kedua analisis lingkungan tersebut di atas mempengaruhi kriteria pendidik yang akan diterima sebagai pendidik dalam proses perekrutan. Perekrutan di MAN Tlogo Blitar dilakukan sewaktu-waktu disesuaikan dengan kebutuhan”. (WW/I/07.30/Tlogo/21 Mei 2008)

Proses perekrutan yang dilakukan MAN Tlogo Blitar diawali dengan pelaksanaan analisis lingkungan seperti yang dikatakan WAKA kurikulum MAN Tlogo Blitar Sudarmanto, S. Pd sebagai berikut:

“Perekrutan memerlukan analisis lingkungan sehingga tidak terjadi kesalahan dan kegagalan yang nantinya akan berpengaruh terhadap proses peningkatan mutu pendidik selanjutnya”. (WW/IIa/09.30/Tlogo/5 April 2008)

Analisis SWOT tentang proses pembinaan dan pemberdayaan pendidik dapat dilihat pada tabel 4. 8 di bawah ini.

**Tabel 4.8 Analisis SWOT Pembinaan dan Pemberdayaan Pendidik MAN Tlogo Blitar**

<b>INTERNAL</b>	<b>EKSTERNAL</b>
<b>Kekuatan (Strength)</b>	<b>Peluang (Opportunities)</b>
1. <i>team work</i> yang solid 2. kebijakan lembaga pendidikan 3. motivasi pendidik 4. kepemimpinan kepala sekolah	1. kebijakan program dari pemerhati pendidikan 2. kebijakan atau peraturan pemerintah (Depag)
<b>Kelemahan (Waekness)</b>	<b>Tantangan/Ancaman (Threat)</b>
1. kinerja pendidik 2. pendanaan 3. mayoritas pendidik GTT 4. masa kerja pendidik GTT	1. perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi 2. kebijakan atau peraturan pemerintah (Depag)

Setelah diadakan analisis lingkungan maka ditetapkan RENSTRA (rencana strategik) adalah perencanaan berskala besar. RENSTRA MAN Tlogo Blitar untuk peningkatan mutu pendidik antara lain:

- 1) Peningkatan mutu pendidik dengan program sertifikasi
- 2) Peningkatan kemampuan pendidik dalam proses pengajaran

RENOP (perencanaan operasional) adalah program-program operasional dengan sasaran jangka sedang dari keputusan manajemen puncak. RENOP MAN Tlogo Blitar antara lain:

- 1) Perekrutan pendidik
  - a) Proses perekrutan
  - b) Pengangkatan pendidik dengan sistem kontrak
- 2) Pembinaan dan pemberdayaan pendidik

- a) Seminar
- b) *Team teaching*
- c) Studi lanjut
- d) Studi banding
- e) Fasilitas mengakses informasi baru
- f) MGMP
- g) Kompensasi pendidik GTT
- h) Pelatihan
- i) Evaluasi dan pengawasan

Peningkatan mutu pendidik merupakan tindakan lanjutan dari proses perekrutan. Hasil perekrutan akan menentukan keberhasilan dan kegagalan upaya peningkatan mutu pendidik. Kegiatan-kegiatan peningkatan mutu pendidik dilakukan sesuai dengan kebutuhan setelah dilakukan analisis lingkungan baik internal maupun eksternal.

Pernyataan kepala MAN Tlogo Blitar Drs. Hamim Thohari,

M. PdI tentang analisis lingkungan sebagai berikut:

”Analisis lingkungan yang dilakukan MAN Tlogo untuk meningkatkan mutu pendidik baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal akan menghasilkan beberapa kebijakan seperti ditetapkannya penambahan Waka pengembangan mutu dan ketenagaan pada tahun ajaran baru 2008/2009. Selain itu kegiatan pengoptimalan program seperti seminar, *team teaching*, memberi kompensasi selain gaji setiap bulan, diklat, rapat koordinasi mingguan dan bulanan, rapat koordinasi dengan pendidik satu rumpun mata pelajaran, studi lanjut, MGMP, mencari informasi baru melalui membaca dan



internet, membeli buku penunjang, dan studi banding”.  
(WW/I/07.30/Tlogo/21 Mei 2008)

#### **b. Formulasi Strategik yang Dilakukan MAN Tlogo Blitar**

Formulasi strategik merupakan hasil dari perumusan visi dan misi berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal yang menghasilkan perumusan tujuan khusus, dari sini akan ditentukan strategi dan sasaran untuk peningkatan mutu pendidik. Selain itu formulasi strategik sebagai langkah awal penetapan strategi-strategi atau program-program yang akan dilaksanakan MAN Tlogo Blitar.

Dari hasil analisis lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal MAN Tlogo Blitar untuk kegiatan peningkatan mutu pendidik menggunakan *comprehensive selection*. Formulasi strategik dari perekrutan yang dilakukan MAN Tlogo Blitar untuk memenuhi kebutuhan pendidik dengan perekrutan pendidik dengan sistem *comprehensive selection*. MAN Tlogo Blitar menerapkan *comprehensive selection* (penyeleksian yang ketat) terhadap rekrutmen calon pendidik yang diadakan sewaktu-waktu dengan tanpa kompromi (tidak ada unsur KKN). Pendidik yang direkrut MAN Tlogo Blitar harus pendidik yang mempunyai komitmen dan kompetensi. Pendidik MAN Tlogo Blitar harus lulus materi yaitu memiliki kompetensi ijazah S-1, tes akademik, tes keahlian dan keguruan oleh pendidik yang serumpun dengan mata pelajaran calon

pendidik, tes agama, dan wawancara. Selain itu ada beberapa hal yang dilakukan MAN Tlogo Blitar untuk mendapatkan calon pendidik yang memiliki empat kompetensi (kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi pedagogik, dan kompetensi profesional) yaitu survei lingkungan rumah secara diam-diam untuk mengetahui kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian calon pendidik.

Survei lingkungan rumah calon pendidik yang dilakukan MAN Tlogo Blitar sesuai dengan pernyataan dari kepala MAN Tlogo Blitar Drs. Hamim Thohari, M. PdI sebagai berikut:

”Rekrutmen yang dilakukan MAN Tlogo Blitar berbeda dengan proses rekrutmen yang dilakukan lembaga pendidikan lainnya. Hal ini disebabkan MAN Tlogo Blitar menerapkan survei lingkungan rumah calon pendidik yang dilakukan oleh orang kepercayaan untuk mengetahui bagaimana kehidupan sehari-hari calon pendidik yang mengacu pada kompetensi kepribadian yang meliputi watak, karakter, sikap, gaya hidup, dan kemampuan calon pendidik mengendalikan dirinya dalam situasi apapun (emosional) dan kompetensi sosial yaitu kehidupan bermasyarakat calon pendidik dengan lingkungan sekitarnya, partisipasi pendidik dalam masyarakat, dan kemampuan bersosialisasi dengan lingkungan baru. Apabila calon pendidik lulus materi yaitu memiliki kompetensi ijazah S-1, tes akademik, tes keahlian dan keguruan oleh pendidik yang serumpun dengan mata pelajaran calon pendidik, tes agama, dan wawancara tetapi tidak lulus tes survei lingkungan rumah maka calon pendidik tersebut dinyatakan tidak lulus”. (WW/I/07.45/Tlogo/21Mei 2008)

Tes keahlian dan keguruan oleh pendidik yang serumpun dengan mata pelajaran calon pendidik dilakukan MAN Tlogo Blitar untuk mendapatkan calon pendidik yang berkompotensi profesional dan kompetensi pedagogik. Sedangkan wawancara dan survei

lingkungan rumah untuk mendapatkan calon pendidik yang berkompotensi sosial dan kepribadian. Sebagaimana dikatakan oleh Waka Kurikulum MAN Tlogo Blitar Sudarmanto, S. Pd sebagai berikut:

”Tes keahlian dan keguruan oleh pendidik yang serumpun dengan mata pelajaran calon pendidik dilakukan untuk mengetahui kemampuan calon pendidik menguasai kemampuan mengajar dan membuat perangkat pembelajaran. Sedangkan survei lingkungan rumah dan wawancara untuk mengetahui kemampuan calon pendidik untuk mengkondisikan peserta didik, mengendalikan emosi, dan bekerja sama dengan pendidik mata pelajaran serumpun khususnya dan MAN Tlogo Blitar umumnya”.  
(WW/IIa/10.00/Tlogo/5 April 2008)

Kegiatan rekrutmen MAN Tlogo Blitar melalui dua kegiatan yaitu seleksi ketat dan melaksanakan mengangkat pendidik sesuai dengan ratio dan beban kerja. Tujuan dari dua kegiatan di atas untuk mendapatkan pendidik yang mempunyai kompetensi dan komitmen dalam bidang pendidikan khususnya pencapaian tujuan MAN Tlogo Blitar.

Pengangkatan pendidik diawali dengan sistem kontrak kerja selama enam bulan dengan memberi beban mengajar tiga kelas yang diajar kondisional sesuai dengan kebutuhan (kelas X, kelas XI, atau kelas XII), mengajar mata pelajaran sesuai dengan yang ditawarkan dalam proses rekrutmen, memberikan beban mengajar sebanyak 18-20 jam mengajar. Hal ini bertujuan mendapatkan informasi tentang kemampuan atau kompetensi pendidik. Kontrak kerja setelah enam bulan atau masa percobaan akan menentukan apakah pendidik tersebut

sesuai dengan keinginan MAN Tlogo Blitar atau tidak. Apabila sesuai maka akan diangkat menjadi GTT (guru tidak tetap).

Kontrak kerja selama enam bulan yang dilakukan MAN Tlogo Blitar sesuai dengan pernyataan kepala MAN Tlogo Blitar Drs. Hamim Thohari, M. PdI sebagai berikut:

”Kontrak kerja merupakan salah satu cara dalam proses rekrutmen MAN Tlogo Blitar untuk mengetahui kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional. Kontrak kerja selama enam bulan untuk membuktikan dua kompetensi tersebut. Apabila kedua kompetensi tersebut sudah teruji maka pendidik yang bersangkutan akan diterima sebagai pendidik tidak tetap (GTT) di MAN Tlogo Blitar. Kontrak kerja selama enam bulan akan mempengaruhi keberhasilan MAN Tlogo Blitar selanjutnya dalam proses peningkatan mutu pendidik”. (WW/I/08.00/Tlogo/21 Mei 2008)

Pembinaan dan pemberdayaan pendidik antara lain: seminar yang dilakukan MAN Tlogo Blitar bekerja sama dengan UIN Malang pada tanggal 10-13 Juli 2007 dengan judul ”pengembangan KTSP” dengan pemateri Agus Maimun dan Drs. Wahid Murni, M. Pd. Ak; *team teaching* dilaksanakan mulai ajaran 2007/2008 khususnya kelas XII. Pada tahun ajaran 2008/2009 *team teaching* dilaksanakan mulai dari kelas X sampai kelas XII. *Team teaching* diterapkan pada mata pelajaran tertentu seperti eksak (matematika dan IPA); pelatihan, diklat, dan studi lanjut dilaksanakan kondisional karena pelaksanaannya sesuai dengan kebutuhan dan dilakukan oleh pendidik secara mandiri atau beasiswa dari Depag. Waktu pelaksanaan disesuaikan dengan jadwal yang telah ditetapkan panitia pelaksana kegiatan; studi banding ke MAN 3 Malang pada tanggal 24 Mei 2008

untuk mengetahui pelaksanaan kegiatan pendidikan di MAN 3 Malang (materi, media, metode, dan hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan); MGMP se-KKM Blitar yang dilaksanakan sesuai dengan jadwal dan tempat yang sudah ditetapkan oleh MGMP se-KKM Blitar. Dalam kegiatan MGMP terdapat pendidik sebagai koordinator yang berfungsi memberikan pengarahan dan wawasan dari hasil MGMP kepada pendidik yang serumpun mata pelajaran sehingga semua pendidik dalam satu rumpun mata pelajaran memiliki pengetahuan yang sama; mencari informasi baru melalui membaca dan internet dilaksanakan kondisional karena pelaksanaannya sesuai dengan kebutuhan dan dilakukan oleh pendidik secara mandiri; Peningkatan kesejahteraan pendidik dengan cara memberikan kompensasi. Kompensasi yang diberikan kepada pendidik berbeda-beda antara lembaga pendidikan satu dengan yang lainnya. Kompensasi diberikan bersamaan dengan gaji sebulan sekali. Kompensasi disebut juga tunjangan.pemberian tunjangan disesuaikan dengan kebijakan MAN Tlogo Blitar untuk pendidik berstatus GTT; dan Supervisi pendidikan yang dilakukan oleh MAN Tlogo Blitar antara lain: supervisi klinis oleh kepala dan waka kurikulum MAN Tlogo Blitar, rapat koordinasi mingguan dan bulanan, dan rapat koordinasi dengan pendidik satu rumpun mata pelajaran.

Formulasi strategik dari peningkatan mutu pendidik di MAN Tlogo Blitar antara lain pelaksanaan seminar, *team teaching*,

diklat, studi lanjut, MGMP, mencari informasi baru melalui membaca dan internet, membeli buku penunjang, dan studi banding. Kegiatan peningkatan mutu pendidik ada dua yaitu kegiatan rutin dan kegiatan kondisional sesuai dengan kebutuhan MAN Tlogo Blitar. Seperti pernyataan kepala MAN Tlogo Blitar Drs. Hamim Thohari, M. PdI sebagai berikut:

”Kegiatan peningkatan mutu pendidik disesuaikan dengan kebutuhan MAN Tlogo Blitar yang dibagi menjadi kegiatan rutin dan kegiatan kondisional. Kegiatan rutin seperti *team teaching*, rapat koordinasi mingguan dan bulanan, MGMP, dan rapat koordinasi dengan pendidik satu rumpun mata pelajaran. Sedangkan kegiatan kondisional seperti seminar, diklat, studi lanjut, mencari informasi baru melalui membaca dan internet, dan studi banding. Tema, tempat, dan tujuan dari kegiatan rutin dan kegiatan kondisional berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan MAN Tlogo Blitar”.  
(WW/I/08.10/Tlogo/21 Mei 2008)

Peningkatan mutu pendidik MAN Tlogo Blitar ada berbagai macam kegiatan atau program sebagaimana dinyatakan Mashudi, M. Pd sebagai berikut:

”Kegiatan peningkatan mutu pendidik MAN Tlogo Blitar meliputi menjaga terus komitmen pendidik MAN Tlogo Blitar melalui rapat koordinasi rutin, memberikan kompensasi selain gaji setiap bulan, mengirimkan atau mengikuti MGMP baik bersama Diknas maupun internal Depag, mengikuti diklat kedinasan, dan mengadakan work shop”. (WW/IIIa/08.00/Tlogo/12 Mei 2008)

Selain itu ada kegiatan yang berbeda dengan yang dikatakan oleh Mashudi, M. Pd. Hal ini dikemukakan Drs. Supiadi, M. Pd sebagai berikut:

”Kegiatan peningkatan mutu pendidik MAN Tlogo Blitar disesuaikan dengan kebutuhan dari analisis lingkungan

internal dan analisis lingkungan eksternal antara lain meningkatkan fungsi MGMP, mengikutsertakan diklat pendidik MAN Tlogo Blitar, mencontoh kegiatan atau program MAN 3 Malang sebagai acuan (hasil studi banding), dan kerjasama dengan UIN Malang". (WW/IIIb/08.00/Tlogo/2 Juni 2008)

Kegiatan peningkatan mutu pendidik ada yang biaya atau inisiatif pribadi pendidik dan beasiswa atau delegasi (wakil) dari MAN Tlogo Blitar atau beasiswa dari Depag. Kegiatan biaya atau inisiatif pribadi seperti membeli buku penunjang; mencari informasi baru melalui membaca dan internet; menyediakan media dan metode pembelajaran yang baru; seminar, diklat, pelatihan, dan studi lanjut. Sedangkan beasiswa atau pendelegasian dari MAN Tlogo Blitar untuk seminar, diklat, pelatihan; dan studi lanjut (beasiswa Depag). Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Drs. Nanang PBU, M. Pd sebagai berikut:

"Usaha-usaha mandiri yang dilakukan pendidik dalam mengikuti kegiatan peningkatan mutu pendidik seperti apabila MAN Tlogo Blitar hanya bisa mengirimkan dua pendidik padahal ada lima pendidik seprofesi (mata pelajaran yang serumpun) maka tiga pendidik yang lain akan mengikuti dengan biaya sendiri (mandiri). Selain itu memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi S-2 untuk pendidik yang sudah memiliki gelar Sarjana dan S-3 untuk pendidik yang memiliki gelar Magister dengan biaya sendiri atau beasiswa dari Depag". (WW/IIIb/08.00/Tlogo/23 April 2008)

**c. Implementasi Strategik yang Dilakukan MAN Tlogo Blitar**

Pelaksanaan seleksi ketat (*comprehensive selection*) dalam proses rekrutmen antara lain:

- a) Seleksi administrasi dan akademik. Calon pendidik menyerahkan surat lamaran yang berisi biodata, ijazah minimal S-1, dan keterangan pengalaman mengajar kalau ada
- b) Seleksi *micro teaching*. Seleksi ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan calon pendidik untuk membuat desain dan skenario pembelajaran, memiliki wibawa (mampu mengendalikan peserta didik), mempunyai kemampuan untuk mengembangkan kreatifitas, minat, dan bakat peserta didik, serta memberikan dorongan untuk menumbuhkan keberanian peserta didik mengeluarkan pendapat
- c) Wawancara. Wawancara dilakukan oleh kepala MAN Tlogo Blitar dan salah satu pendidik serumpun yang dianggap mampu (senior). Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui wawasan calon pendidik dalam bidang pendidikan, komitmen calon pendidik, analisis studi kasus dari permasalahan yang diajukan, kepedulian terhadap peserta didik, kenapa melamar ke MAN Tlogo Blitar, apa tujuannya, minat, dan bakat apa yang dimiliki. Selain itu tes agama dilakukan dengan cara memberi pertanyaan seputar agama pada saat wawancara karena MAN Tlogo Blitar merupakan lembaga pendidikan Islam sehingga calon pendidik harus memiliki wawasan tentang agama Islam
- d) Survei lingkungan rumah. Survei ini dilakukan hampir bersamaan dengan proses seleksi administrasi dan akademik,



seleksi *micro teaching*, dan wawancara. Sedangkan survei lingkungan rumah yang dilakukan oleh pihak yang memiliki kemampuan untuk mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya dan sedetail mungkin tentang kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial calon pendidik sehingga hasilnya dapat dipadukan dengan proses sebelumnya untuk dapat diambil keputusan diterima atau tidak calon pendidik tersebut.

Hal ini diperkuat dengan pernyataan kepala MAN Tlogo Blitar Drs. Hamim Thohari, M. PdI sebagai berikut:

”Pendidik di MAN Tlogo Blitar minimal S-1 tetapi ada pendidik yang S-2. Pendidik harus lulus seleksi yaitu seleksi administrasi dan akademik serta seleksi *micro teaching* dilakukan untuk mengetahui pengetahuan pendidik tentang pendidikan; bagaimana kemampuan calon pendidik membuat desain, perangkat, dan media pembelajaran; metode yang digunakan dalam proses mengajar; *micro teaching* dilaksanakan untuk mengetahui kemampuan dalam proses pembelajaran pendidik harus mempunyai kepedulian terhadap peserta didik; dan mampu mengembangkan bakat dan minat peserta didik. Wawancara digunakan untuk mengetahui komitmen calon pendidik, kenapa melamar ke MAN Tlogo Blitar?, apa tujuannya?, minat dan bakat apa yang dimiliki?. Sedangkan survei lingkungan rumah untuk mengetahui kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian calon pendidik”. (WW/I/08.30/Tlogo/3 Juni 2008)

Hal tersebut juga dituturkan oleh Waka kurikulum MAN Tlogo Blitar Sudarmanto, S. Pd sebagai berikut:

”Proses seleksi dalam proses rekrutmen ada empat yaitu seleksi administrasi dan akademik. MAN Tlogo Blitar juga menerima pendidik yang memiliki ijazah S-1 umum asalkan memiliki akta mengajar, calon pendidik berijazah S-1 umum atau kependidikan disesuaikan dengan bidang mata pelajaran yang diajarkan; seleksi *micro teaching*;

wawancara (tes agama); dan survei lingkungan rumah”.  
(WW/IIa/10.05/Tlogo/5 April 2008)

Juga didukung oleh informasi yang diberikan Toha Mahsun,

S. Ag sebagai berikut:

”Ketika saya melamar di MAN Tlogo Blitar sebagai calon pendidik. Dalam proses rekrutmen ada tes *micro teaching* untuk membuat desain dan skenario pembelajaran. Wawancara tentang apa komitmen ketika melamar di MAN Tlogo Blitar, apa bakat dan minat yang dimiliki, serta tujuan melamar di MAN Tlogo Blitar”. (WW/IIIc/07.30/Tlogo/14 Mei 2008)

Setelah dilaksanakan proses seleksi maka diadakan pengangkatan dengan sistem kontrak sebelum menjadi pendidik tidak tetap (GTT). Sistem kontrak dilakukan selama enam bulan. Setelah itu baru ditentukan apakah lulus uji coba atau tidak. Dalam pelaksanaan kontrak kerja selama enam bulan kegiatan calon pendidik dipantau oleh tim khusus untuk mengetahui kemampuan calon pendidik dalam menerapkan empat kompetensi yang dimilikinya sehingga pada akhir kontrak kerja enam bulan akan ditentukan diterima atau tidak sebagai pendidik di MAN Tlogo Blitar.

Seminar yang dilakukan MAN Tlogo Blitar bekerja sama dengan UIN Malang. Seminar yang dilakukan MAN Tlogo Blitar bekerja sama dengan UIN Malang pada tanggal 10-13 Juli 2007 dengan judul ”pengembangan KTSP” dengan pemateri Dr. Agus Maimun, M. Pd dan Drs. Wahid Murni, M. Pd. Ak di aula MAN Tlogo Blitar yang

pesertanya adalah pendidik MAN atau MA se-kotamadya dan kabupaten Blitar. Materi seminar sebagai berikut:

- |  |        |
|--|--------|
| a) Manajemen KTSP oleh Dr. Agus Maimun, M. Pd                                | 6 jam  |
| b) KTSP dan <i>Learning organization</i> oleh<br>Drs. Wahid Murni, M. Pd. Ak | 6 jam  |
| c) Pengembangan bahan ajar oleh Dr. Agus Maimun, M. Pd                       | 6 jam  |
| d) Penyusunan KD dan Materi oleh<br>Drs. Wahid Murni, M. Pd. Ak              | 8 jam  |
| e) Refleksi oleh Dr. Agus Maimun, M. Pd                                      | 6 jam  |
|  | <hr/>  |
|  | 32 jam |

Hasil wawancara dengan kepala MAN Tlogo Blitar Drs.

Hamim Thohari, M. PdI sebagai berikut:

”Seminar tentang pengembangan KTSP adalah seminar yang dilakukan MAN Tlogo Blitar bekerja sama dengan UIN Malang. Agus Maimun selaku dosen UIN Malang sekaligus pemateri adalah konsultan MAN Tlogo Blitar dan MAN 1 Malang. Peserta seminar adalah pendidik MA atau MAN se-kotamadya dan kabupaten Blitar yang pelaksanaannya di Aula MAN Tlogo Blitar”. (WW/I/08.35/Tlogo/21 Mei 2008)

Hal ini juga dikemukakan Toha Mahsun, S. Ag sebagai berikut:

”Seminar KTSP yang dilakukan MAN Tlogo Blitar bekerja sama dengan UIN Malang untuk mempersiapkan penerapan KTSP di MAN Tlogo Blitar sehingga ketika penerapan KTSP pendidik sudah mampu untuk melaksanakan secara total. Antusias peserta seminar diketahui dari banyaknya pendidik MAN atau MA se-kotamadya dan kabupaten yang menjadi peserta”. (WW/IIIc/08.00/Tlogo/14 Mei 2008)

*Team teaching* dilaksanakan mulai tahun ajaran 2007/2008 khususnya kelas XII. Pada tahun ajaran 2008/2009 *team teaching* dilaksanakan mulai dari kelas X sampai kelas XII. *Team teaching* diterapkan pada mata pelajaran tertentu seperti eksak (matematika dan IPA). Pelaksanaan *team teaching* disambut baik oleh pendidik karena hasil yang baik setelah pelaksanaan *team teaching*. Hasil yang didapatkan pendidik lebih baik karena peserta didik mendapatkan perhatian yang lebih karena ada dua pendidik yang mengajar dalam satu kali pertemuan sehingga kerja sama yang baik antar kedua pendidik tersebut memberikan kesempatan peserta didik untuk bertanya dan mendapatkan bimbingan lebih banyak.

Hal ini sesuai dengan pernyataan waka kurikulum MAN Tlogo Blitar Sudarmanto, S. Pd sekaligus pendidik dalam *team teaching* sebagai berikut:

”MAN Tlogo Blitar tahun ajaran 2007/2008 mulai menerapkan *team teaching*. *Team teaching* sebagai salah satu program mata pelajaran eksak (matematika dan IPA) dalam proses pembelajaran. *Team teaching* diterapkan khusus untuk kelas XII untuk persiapan menghadapi UNAS. Penerapan *team teaching* diharapkan MAN Tlogo Blitar dapat membantu penguasaan materi eksak khususnya matematika karena saya anggota *team teaching* matematika. Setelah pelaksanaan *team teaching* di kelas XII terlihat hasil yang lebih baik dari diajar satu pendidik saja. Maka, MAN Tlogo Blitar menetapkan *team teaching* sebagai salah satu program pada tahun ajaran 2008/2009 untuk kelas X sampai kelas XII”. (WW/IIa/10.10/Tlogo/5 April 2008)

Pernyataan di atas didukung oleh pernyataan Drs.

Nanang PBU, M. Pd sebagai berikut:

”Sebagai salah satu pendidik *team teaching* saya mendapatkan banyak wawasan dan ilmu dari pendidik lain dalam *team teaching* yang mengajar kelas yang sama. Misalnya pengetahuan tentang media, metode, sumber belajar, perencanaan, dan pengelolaan kelas. Setiap pendidik memiliki gaya mengajar berbeda-beda sehingga saya bisa mengambil *ibroh* setelah pelaksanaan *team teaching*”.  
(WW/III d/08.10/Tlogo/15 Mei 2008)

Diklat sebagai salah satu usaha peningkatan mutu pendidik.

Pelatihan dan diklat dilaksanakan kondisional karena pelaksanaannya sesuai dengan kebutuhan dan dilakukan oleh pendidik secara mandiri atau beasiswa (delegasi) dari MAN Tlogo Blitar. Waktu pelaksanaan disesuaikan dengan jadwal yang telah ditetapkan panitia pelaksana kegiatan. Diklat yang pernah diikuti oleh pendidik MAN Tlogo Blitar dapat dilihat pada tabel 4.9 di bawah ini.

**Tabel 4.9 Diklat yang Diikuti oleh Pendidik MAN Tlogo Blitar**

No	Jenis Diklat	Pendidik	Pelaksanaan
1	Program kerja kurikulum	Sudarmanto, S. Pd	Surabaya, 2008, 10 hari
2	kepemimpinan	Drs. Hamim Thohari, M. PdI	Surabaya, 2008, 5 hari
3	Peningkatan kinerja pendidik Bahasa Indonesia	Sri WaShyuni, S. Pd	Surabaya, 2008, 10 hari

**Lanjutan Tabel 4.9**

No	Jenis Diklat	Pendidik	Pelaksanaan
4	Peningkatan kinerja pendidik Bahasa Inggris	Siti Fatimah, S. Pd	Surabaya, 2007, 10 hari
5	Peningkatan kinerja pendidik Biologi	Yuliyanti, S. Pd	Surabaya, 2008, 10 hari
6	Peningkatan kinerja pendidik Sosiologi	Dra. Lilik Sri Asih	Surabaya, 2008, 10 hari
7	Peningkatan kinerja pendidik Matematika	Zainal Muttaqin, S. Si	Surabaya, 2008, 10 hari

8	Peningkatan kinerja pendidik Antropologi	Drs. Nurkholis	Surabaya, 2008, 10 hari
9	Peningkatan kinerja pendidik PKN	Siti Mukaromah, S. Pd	Jakarta, 2008, 10 hari
10	Fisika dasar	Romadi Bagus W, S. Pd	Surabaya, 2008, 10 hari

Pernyataan kepala MAN Tlogo Blitar Drs. Hamim Thohari,

M. PdI sebagai berikut:

”Diklat yang pernah diikuti oleh pendidik MAN Tlogo Blitar seperti pada tabel 4.7 di atas sebagai salah satu program untuk peningkatan mutu pendidik yang dilaksanakan oleh lembaga diklat di Jakarta dan Surabaya”.  
(WW/I/09.10/Tlogo/3 Juni 2008)

Studi banding ke MAN 3 Malang merupakan hasil rapat koordinasi pada hari kamis tanggal 21 Mei 2008. Observasi tentang rapat koordinasi sebagai berikut.

”Pada jam 10.45 di ruang pendidik MAN Tlogo Blitar terlihat peserta rapat yaitu semua pendidik mulai duduk untuk menghadiri rapat. Dengan agenda rapat studi banding dan pemanfaatan teknologi informatika. Rapat dibuka oleh kepala MAN Tlogo Blitar Drs. Hamim Tohari, M. PdI dengan ucapan basmalah lalu ke acara inti. Dari hasil rapat koordinasi disepakati studi banding ke MAN 3 Malang pada tanggal 24 Mei 2008 berangkat pada jam 06.00 WIB dan sampai ke MAN 3 Malang jam 08.00 WIB dengan peserta studi banding berjumlah 76 orang yaitu 66 pendidik dan 10 anggota OSIS dengan ketua pelaksana Sudarmanto, S. Pd selaku waka kurikulum MAN Tlogo Blitar”.  
(Obs/10.50/Tlogo/21 Mei 2008)

Pernyataan waka kurikulum Sudarmanto, S. Pd sebagai berikut:

”Studi banding ke MAN 3 Malang sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan mutu pendidik di MAN Tlogo Blitar.

Hal ini dikarenakan MAN 3 Malang sebagai lembaga pendidikan Islam percontohan se-Jawa Timur sehingga MAN Tlogo Blitar berkeinginan untuk mendapatkan ilmu pembandingan tentang pendidikan khususnya proses pembelajaran yang nantinya akan diterapkan di MAN Tlogo Blitar. Peserta studi banding berjumlah 76 orang dengan ketua pelaksana saya sendiri yang kegiatannya akan dilaksanakan pada tanggal 24 Mei 2008". (WW/IIa/13.30/Tlogo/21 Mei 2008)

Pernyataan kepala MAN Tlogo Blitar Drs. Hamim

Thohari, M. PdI sebagai berikut:

"Studi banding merupakan salah satu cara yang digunakan MAN Tlogo Blitar untuk meningkatkan mutu pendidikan. Studi banding yang dilakukan MAN Tlogo Blitar adalah ke MAN 3 Malang yang dianggap memiliki kelebihan dalam program pendidikan. MAN 3 Malang sebagai salah satu tujuan studi banding karena MAN 3 Malang menjadi MAN percontohan se-Jatim sehingga setelah pelaksanaan studi banding MAN Tlogo Blitar dapat mengambil wawasan yang sesuai dengan kebutuhan atau program di MAN 3 Malang. Harapan MAN Tlogo Blitar setelah studi banding adalah mampu membandingkan tata cara memproses belajar peserta didik dan siap menggunakan teknologi informatika (TI)". (WW/I/13.00/Tlogo/21 Mei 2008)

Studi banding ke MAN 3 Malang untuk mengetahui pelaksanaan kegiatan pendidikan di MAN 3 Malang (materi, media, metode, dan hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan). Tujuan diadakan studi banding ke MAN 3 Malang untuk mendapatkan wawasan pembandingan dalam melaksanakan proses belajar mengajar peserta didik dan menumbuhkan semangat baru (penyegaran) bagi pendidik. Sedangkan harapan yang ingin diperoleh MAN Tlogo Blitar adalah mampu membandingkan tata cara memproses belajar peserta

didik (perencanaan, media, metode, sumber belajar, dan pengelolaan kelas), siap menggunakan teknologi informatika (TI) seperti internet dan laporan ulangan harian lewat program komputer, dan lebih mantap dalam menjalankan program Agama kelas XI.

MAN Tlogo Blitar juga melakukan studi banding ke MAN 1 Malang karena memiliki konsultan yang sama yaitu Agus Maimun dari UIN Malang untuk mendapatkan informasi-informasi sebagai rujukan dalam pembuatan kebijakan dan program baru. Selain itu MAN Tlogo Blitar juga melakukan studi banding ke MAN 2 Batu (14 Juli 2007) dan MAN 3 Kediri (3 Agustus 2007) untuk mendapatkan informasi tentang asrama. Hal ini dilakukan MAN Tlogo Blitar untuk mengetahui persiapan dan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mempersiapkan asrama untuk peserta didik. Saat ini MAN Tlogo Blitar sudah mengajukan proposal bantuan dana operasional untuk memiliki asrama sebagai penunjang kegiatan di MAN Tlogo Blitar.

Pernyataan waka kurikulum MAN Tlogo Blitar  
Sudarmanto, S. Pd sebagai berikut:

”Studi banding yang dilakukan MAN Tlogo Blitar ke MAN 3 Kediri dan MAN 2 Batu dilakukan oleh kepala dan waka kurikulum MAN Tlogo Blitar atau perwakilan untuk mengetahui tentang pelaksanaan asrama peserta didik sebagai informasi dan pembanding MAN Tlogo Blitar untuk mempersiapkan pembangunan asrama peserta didik”.  
(WW/IIa/10.20/Tlogo/5 April 2008)

Pernyataan kepala MAN Tlogo Blitar Drs. Hamim Thohari,  
M. PdI sebagai berikut:



”MAN Tlogo Blitar memiliki keinginan untuk membuat asrama seperti di MAN 3 Kediri dan MAN 2 Batu. Untuk membantu keinginan tersebut MAN Tlogo Blitar melakukan studi banding dan pengajuan proposal untuk mendapatkan bantuan dana pembangunan asrama di MAN Tlogo Blitar”.  
(WW/I/08.45/3 Juni 2008)

Studi lanjut merupakan salah satu cara atau usaha untuk meningkatkan mutu pendidik di MAN Tlogo Blitar. Program Magister atau doktoral sebagai wujud kepedulian dari penguasaan dalam dunia pendidikan. Pendidik yang memiliki gelar magister memiliki pengetahuan yang lebih dari yang pada pendidik yang bergelar sarjana karena pendidik tersebut secara akademik ada pengakuan. Tetapi pendidik yang bergelar sarjana juga memiliki kemampuan karena dipengaruhi oleh: pengalaman mengajar, pelatihan, diklat, work shop, dan kegiatan peningkatan mutu pendidik lainnya.

Studi lanjut ada dua macam yaitu studi lanjut yang dibiayai oleh Depag atau beasiswa dan studi lanjut yang dibiayai oleh pendidik sendiri atau biaya pribadi. MAN Tlogo Blitar memiliki pendidik yang bergelar magister (S-2) berjumlah lima yaitu Drs. Nanang PBU, M.Pd; Drs. Hamim Tohari, M.PdI, Zen Sholihi, M.PdI, Drs. Supiadi, M. Pd, dan Mashudi, M.Pd. Kelima pendidik tersebut menempuh studi lanjut dengan dua cara yaitu beasiswa dan biaya pribadi. Pendidik yang menempuh S-2 dengan beasiswa ada satu yaitu Mashudi, M.Pd. Sedangkan pendidik yang studi lanjut dengan biaya pribadi ada empat yaitu Drs. Nanang PBU, M.Pd, Zen Sholihi, M.PdI, Drs. Supiadi, M. Pd, dan Drs. Hamim Tohari, M.PdI.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Drs. Nanang PBU, M. Pd

sebagai berikut:

”Studi lanjut merupakan salah satu upaya peningkatan mutu pendidik. Studi lanjut memiliki beberapa fungsi diantaranya: studi lanjut dalam hal ini S-2 (program magister) memberikan pengakuan atas penguasaan terhadap pendidikan khususnya sesuai dengan program yang ditempuh; memiliki gelar akademik (magister yang disingkat M); dan memperoleh kenaikan pangkat yang nantinya berpengaruh pada gaji yang diterima. Kenaikan pangkat hanya untuk pendidik yang sudah PNS karena gelar akademik sebagai salah satu syarat untuk kenaikan pangkat. Sedangkan kenaikan gaji dapat diperoleh pendidik PNS dari kenaikan pangkat maupun pendidik tidak tetap (GTT)”. (WW/IIIId/08.15/Tlogo/23 April 2008)

Pernyataan di atas sesuai dengan pernyataan Toha Mahsum,

S. Ag sebagai berikut:

”MAN Tlogo Blitar memberikan kesempatan kepada pendidik untuk meningkatkan mutunya. Salah satunya dengan studi lanjut. Studi lanjut yang pernah ditempuh MAN Tlogo Blitar ada dua cara yaitu beasiswa dan biaya pribadi” (WW/IIIc/08.10/Tlogo/14 Mei 2008)

Kepala MAN Tlogo Blitar Drs. Hamim Thohari, M. PdI memiliki keinginan atau harapan agar pendidik MAN Tlogo Blitar memiliki gelar magister sebagaimana pernyataan di bawah ini:

”MAN Tlogo Blitar sebagai salah satu MAN yang memiliki prestasi (akademik dan non akademik) dan diakui oleh masyarakat sudah seharusnya didukung oleh pendidik yang memiliki kompetensi khususnya kompetensi akademik berupa gelar magister. Dari beberapa pendidik yang sudah bergelar magister ada dua cara menempuhnya yaitu beasiswa dan biaya pribadi”. (WW/I/13.10/Tlogo/21 Mei 2008)

Mencari informasi baru melalui internet dan membaca.

Pendidik MAN Tlogo Blitar memiliki cara tersendiri atau pribadi untuk

meningkatkan mutunya. Salah satunya dengan membaca dan membuka internet. Membaca dalam hal ini bisa diartikan dengan membeli buku-buku yang menunjang proses pembelajaran kemudian dibaca setelah itu diapresiasi dalam proses pembelajaran karena semakin banyak membaca pendidik semakin matang dalam penyampaian materi dari segi (perencanaan, media, metode, sumber belajar, dan pengelolaan kelas). Selain membaca buku untuk mencari informasi baru dapat menggunakan internet. Internet memiliki keunggulan antara lain: informasi di internet lebih *up date* karena diperbaharui setiap hari; informasi di internet lebih luas wilayahnya yaitu nasional dan global (internasional); informasi dapat diperoleh secara cepat dan akurat; dan informasi di internet dapat dipertanggungjawabkan karena mencantumkan nama pengarang sehingga bisa menulis tanggapan (kritikan atau saran) tentang informasi tersebut.

MAN Tlogo Blitar juga memiliki fasilitas perpustakaan untuk menunjang membaca yang dapat dimanfaatkan oleh semua masyarakat MAN Tlogo Blitar (pendidik, peserta didik, dan tenaga kependidikan). Perpustakaan seharusnya dimanfaatkan secara optimal oleh semua masyarakat MAN Tlogo Blitar. Pernyataan kepala MAN Tlogo Blitar Drs. Hamim Thohari, M. PdI sebagai berikut:

“Membaca dan internet sebagai alternatif untuk mencari informasi baru. Kegiatan membaca dapat dilakukan dengan cara membeli buku penunjang proses pembelajaran, membaca di perpustakaan, dan membaca informasi di internet. Selain itu internet merupakan sumber informasi yang dapat diakses dengan cepat dan akurat. Saai ini MAN

Tlogo Blitar mulai menggunakan internet sebagai media penunjang dalam proses pembelajaran”. (WW/I/13.15/Tlogo/21 Mei 2008)

Pernyataan waka kurikulum MAN Tlogo Blitar

Sudarmanto, S. Pd sebagai berikut:

”MAN Tlogo Blitar mulai memanfaatkan teknologi seperti laptop, komputer, LCD, dan internet. Internet sebagai hal baru karena pendidik mulai mengakses internet untuk mendapatkan informasi baru sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan. MAN Tlogo Blitar memiliki E-mail ”mantlogo @ yahoo. co. id” yang dapat diakses di internet sehingga informasi dapat diakses tanpa harus ke MAN Tlogo Blitar”. (WW/IIa/13.35/Tlogo/21 Mei 2008)

MGMP dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan oleh MAN atau MA se-KKM Blitar. Pelaksanaan MGMP diperlukan koordinator setiap mata pelajaran sehingga memudahkan pemantauan dalam pelaksanaan rapat koordinasi pendidik satu rumpun mata pelajaran. Pendidik yang menjadi koordinator MGMP MAN Tlogo Blitar setiap mata pelajaran seperti tabel 4.10 di di bawah ini.

**Tabel 4.10 Pendidik yang Menjadi Koordinator MGMP MAN Tlogo Blitar**

No	Nama Pendidik	Mata pelajaran
1	Siti Mukaromah, S. Pd	PPKN
2	Dra. Lilik Sri Asih	Sosiologi
3	Dra. Sukarmin	Bahasa Indonesia
4	Didik Budianti, S. PdI	Sejarah
5	Siti Fatimah, S. Pd	Bahasa Inggris
6	Drs. M. Ridodin	Bahasa Arab
7	Dra. Ismiati	Metematika
8	Yubi Muh. Maksum, S. Pd	Penjaskes
9	Yuliyanti. S. Pd	Biologi
10	Mashudi, M. Pd	Kimia
11	Dra. Hj. Endang Sri R.	Fisika
12	Drs. Nurkholis	Antropologi
13	Drs Wahyudi	Fiqih

14	Toha Mahsun, S. Ag	Aqidah Akhlak
15	Drs. Moh. Tasrifin	Qur'an Hadist
16	Zainal Abidin, S. Ag	SKI
17	Anik Yuliarti, S. Pd	Geografi
18	Habib Ashari, S. Pd	Akuntansi

MAN Tlogo Blitar memiliki Tuju Madrasah Aliyah binaan yaitu: MA Ma'arif Bakung, MA Syeh Subakir Nglegok, MA Miftahul Ulum Jatinom, MA Hasanudin Gaprang, MA Al Muslihuun Tlogo, MA Al-Mawaddah Glegok, dan MA Tri Sula Lodoyo. MAN Tlogo Blitar memiliki tugas membina dan memantau perkembangan MA binaannya sehingga tidak ada permasalahan yang tidak terselesaikan. Pernyataan waka kurikulum MAN Tlogo Blitar Sudarmanto, S. Pd sebagai berikut:

“MGMP memiliki pendidik yang menjadi koordinator setiap mata pelajaran untuk mempermudah sosialisasi hasil MGMP ke pendidik dalam satu rumpun mata pelajaran sehingga semua pendidik memiliki pengetahuan yang sama tentang mata pelajaran yang diajarnya”. (WW/IIa/10.35/Tlogo/5 April 2008)

Kegiatan atau program peningkatan mutu pendidik ditujukan untuk peningkatan mutu pendidik. Pendidik di MAN Tlogo Blitar ada beberapa tingkat usia yaitu usia muda dan usia lanjut. Kegiatan peningkatan mutu pendidik dapat berjalan optimal untuk pendidik yang usianya muda dan pendidik usia lanjut banyak mengalami hambatan untuk meningkatkan mutu setelah pelaksanaan kegiatan atau program. MAN Tlogo Blitar tetap membutuhkan pendidik usia lanjut sebagai pelaku sejarah. Sedangkan proses peningkatan mutu pendidik disesuaikan dengan kemampuan yang ada.

Pernyataan kepala MAN Tlogo Blitar Drs. Hamim Thohari,

M. PdI sebagai berikut:

”MAN Tlogo Blitar membutuhkan pendidik usia lanjut untuk memenuhi beberapa tujuan yaitu *balance emotion* (keseimbangan emosi) dengan pendidik usia muda karena pendidik tersebut lebih mementingkan ego; kebutuhan, MAN Tlogo Blitar masih membutuhkan pendidik tersebut untuk mengajar mata pelajaran yang sesuai bidangnya karena kompetensi yang dimiliki; suri tauladan, MAN Tlogo Blitar memerlukan suritauladan untuk peserta didik dan pendidik; dan kemampuan atau kompetensi lain, dalam hal ini MAN Tlogo Blitar memanfaatkan kompetensi lain pendidik di luar kompetensi yang sesuai dengan kompetensi akademik pada ijazah S-1 seperti kaligrafi, kesenian, membaca kitab kuning, dan kompetensi yang sesuai dengan kegiatan di MAN Tlogo Blitar”. (WW/I/13.20/Tlogo/21 Mei 2008)

Pernyataan waka kurikulum MAN Tlogo Blitar

Sudarmanto, S. Pd sebagai berikut:

”MAN Tlogo Blitar masih memperkerjakan pendidik yang sudah purna tugas karena pendidik tersebut memiliki kompetensi dalam bidangnya dan ada kompetensi lain di luar kompetensi bidang studi (mata pelajaran). Selain itu MAN Tlogo Blitar memerlukan sosok atau suritauladan bagi peserta didik, pendidik, dan tenaga kependidikan”. (WW/IIa/10.45/Tlogo/5 April 2008)

Peningkatan kesejahteraan pendidik dengan cara memberikan kompensasi. Kompensasi yang diberikan kepada pendidik berbeda-beda antara lembaga pendidikan satu dengan yang lainnya. Kompensasi diberikan bersamaan dengan gaji sebulan sekali.

Kompensasi yang diberikan MAN Tlogo Blitar disebut tunjangan. Tunjangan yang diberikan antara lain: tunjangan struktural, tunjangan pendidikan, tunjangan masa kerja, tunjangan keahlian atau

pengalaman, tunjangan bahan pokok, tunjangan transportasi, tunjangan anak, tunjangan istri atau suami, tunjangan prestasi, tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, tunjangan hari raya, kelebihan jam mengajar standar, gaji pembina ekstrakurikuler, pemberian seragam pendidik, dan pemberian cuti sesuai dengan peraturan.

Tunjangan yang tersebut di atas berbeda antara pendidik yang berstatus PNS dan GTT. Hal ini sesuai dengan kebijakan yang dibuat oleh MAN Tlogo Blitar. Pendidik yang berstatus PNS secara otomatis mendapatkan semua macam tunjangan tersebut. Sedangkan pendidik yang berstatus GTT tunjangan yang diterima sesuai dengan kebijakan yang buat oleh MAN Tlogo Blitar. Tunjangan yang diterima pendidik yang berstatus GTT antara lain: tunjangan struktural, tunjangan masa kerja, tunjangan hari raya, gaji pembina ekstrakurikuler, pemberian seragam pendidik, tunjangan insentif, dan pemberian cuti sesuai dengan peraturan (cuti hamil anak pertama tiga bulan dan cuti anak kedua dua bulan).

Pernyataan kepala MAN Tlogo Blitar Drs. Hamim Thohari,

M. PdI sebagai berikut:

”Tunjangan yang diberikan pendidik yang berstatus GTT di MAN Tlogo Blitar adalah tunjangan struktural, tunjangan masa kerja, tunjangan hari raya, gaji pembina ekstrakurikuler, pemberian seragam pendidik, tunjangan insentif, dan pemberian cuti sesuai dengan peraturan”.  
(WW/I/08.55/Tlogo/3 Juni 2008)

**d. Evaluasi dan Pengawasan Strategik yang Dilakukan MAN Tlogo Blitar**

Evaluasi dan pengawasan yang dilakukan MAN Tlogo Blitar atau disebut *monev (monitoring and evaluating)*. Kegiatan *monev (monitoring and evaluating)* adalah Mengadakan supervisi pendidikan.

Supervisi pendidikan yang dilakukan oleh MAN Tlogo Blitar ada dua cara yaitu teknik perorangan dan teknik kelompok. Teknik perorangan dengan cara kunjungan kelas dan percakapan pribadi dan teknik kelompok dengan cara pertemuan pendidik pada rapat bulanan dan rapat pendidik satu rumpun mata pelajaran.

Dalam supervisi pendidikan kepala MAN Tlogo Blitar sebagai supervisor atau penyelia selalu mengadakan kegiatan supervisi terhadap pendidik. Penilik adalah supervisor dari Depag yang diberi wewenang sebagai supervisor sekaligus pembimbing. Sedangkan waka kurikulum membantu kepala sekolah untuk melakukan supervisor dalam proses pembelajaran karena berkaitan erat dengan kurikulum yang nantinya akan dijadikan kebijakan pembuatan dan penetapan program atau kegiatan tahun ajaran berikutnya dan dijadikan evaluasi diri MAN Tlogo Blitar dalam pelaksanaan program. Supervisi perorangan sebagai salah satu sarana peningkatan mutu pendidik dengan menggunakan metode langsung dengan cara memanggil atau memberi teguran kepada pendidik secara khusus. Pada akhir tahun



ajaran pendidik harus mengumpulkan semua perangkat pembelajaran untuk di bandel menjadi satu untuk arsip MAN Tlogo Blitar.

Pengawasan yang dilakukan kepala dan waka kurikulum MAN Tlogo Blitar setelah pelaksanaan program untuk mengetahui peningkatan mutu pendidik. Hasil setelah pelaksanaan ada tiga yaitu mutu pendidik meningkat setelah pelaksanaan program atau kegiatan, mutu pendidik sama sebelum dan setelah pelaksanaan program atau kegiatan, dan mutu pendidik menurun setelah pelaksanaan program atau kegiatan. Pengawasan dilakukan dengan melihat kemampuan pendidik menguasai materi dari program atau kegiatan sehingga dalam proses pengajaran pendidik menerapkan apa yang telah diperoleh dari pelaksanaan program. Pengawasan yang dilakukan kepala dan waka kurikulum MAN Tlogo Blitar secara jelas (terang-terangan) dan tersembunyi. Pengawasan secara jelas adalah pengawasan yang dilakukan oleh supervisor diketahui atau disadari oleh pendidik yang disupervisi. Sedangkan pengawasan tersembunyi adalah pengawasan yang dilakukan oleh supervisor tanpa sepengetahuan dari pendidik yang disupervisi. Pelaksanaan kedua metode supervisi bertujuan agar keadaan pendidik (kemampuan memahami materi program) tidak dibuat-buat atau didesain terlebih dahulu sebelum pelaksanaan supervisi. Membandingkan hasil supervisi dengan menggunakan kedua metode tersebut untuk diambil rata-rata sebagai bahan evaluasi selanjutnya.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Drs. Nanang PBU, M. Pd

sebagai berikut:

Kegiatan evaluasi dan pengawasan dari peningkatan mutu pendidik di MAN Tlogo Blitar antara lain: cocok atau tidak dengan kenyataan di lapangan maksudnya apakah pendidik sudah sesuai dengan ijazahnya dalam melaksanakan tugasnya; adakah peningkatan mutu pendidik dari yang sebelumnya setelah di beri peningkatan mutu pendidik (kegiatan atau program peningkatan mutu pendidik); dan teruskah pendidik dalam mengikuti segala kegiatan peningkatan mutu pendidik". (WW/IIIId/08.20/Tlogo/23 April 2008)

Rapat koordinasi mingguan dan bulanan sangat berbeda.

Hal ini dapat dilihat dari peserta rapat. Rapat bulanan dilakukan pada Minggu pertama atau minggu keempat sesuai dengan kebutuhan dengan pesertanya adalah pendidik, tenaga kependidikan, dan kepala MAN Tlogo Blitar dengan agenda rapat tertentu, terutama membahas tentang kemajuan dan pengembangan MAN Tlogo Blitar serta masalah pendanaan khususnya peningkatan mutu pendidik. Evaluasi yang dilakukan oleh MAN Tlogo Blitar setelah pendidik mengikuti program atau kegiatan dengan cara mempersentasikan materi dan memperbanyak (memfotokopi) materi yang diperoleh dari pelaksanaan program untuk diberikan kepada peserta rapat sehingga wawasan atau pengetahuan tidak hanya diperoleh pendidik yang mengikuti program tetapi semua pendidik yang ada di MAN Tlogo Blitar. Sedangkan rapat mingguan dilaksanakan pada hari kamis dengan peserta rapat kepala, Waka, dan Staf TU MAN Tlogo Blitar.

Rapat koordinasi bertujuan memberikan pembinaan terhadap pendidik oleh tutor senior yang mempunyai pengalaman lebih dalam proses mengajar sehingga keahlian yang dimiliki pihak senior menjadi merata sehingga semua pendidik menjadi profesional. Rapat koordinasi dengan pendidik satu rumpun mata pelajaran telah berjalan dengan baik dan dikoordinir oleh koordinator bidang studi dengan waktu kondisional sesuai dengan kebutuhan dan kesempatan ruang antar anggota satu rumpun mata pelajaran. Kegiatan ini membahas tentang pembuatan perangkat pembelajaran (program semester, program tahunan, dan rencana pengajaran); pengembangan metode mengajar; pengembangan media pembelajaran; kesamaan materi pelajaran dan pengembangannya; pembuatan kisi-kisi soal dan soal ulangan; alat peraga; evaluasi; program remedial; program pengayaan; dan diskusi pemecahan masalah yang timbul dalam proses pembelajaran.

Pernyataan waka kurikulum Sudarmanto, S. Pd sebagai berikut:

”Evaluasi dan pengawasan dilakukan oleh kepala dan waka kurikulum secara bergantian untuk melakukan pengawasan berkeliling di lingkungan MAN Tlogo Blitar dengan waktukondisional. Kadang-kadang memberikan evaluasi langsung kepada pendidik yang melanggar atau tidak mengajar tanpa pemberitahuan dengan cara di telepon untuk mendapatkan penjelasan dari pendidik yang bersangkutan”.  
(WW/IIa/11.00/ Tlogo/5 April 2008)

Dari ketiga proses evaluasi dan pengawasan yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dapat disimpulkan seperti pernyataan kepala MAN Tlogo Blitar Drs. Hamim Thohari, M. PdI sebagai berikut:

”kegiatan pengawasan dan evaluasi yang dilakukan oleh supervisor MAN Tlogo Blitar (kepala dan waka kurikulum) serta tutor senior yang serumpun untuk memberikan pengarahan dalam proses pengajaran. Kegiatan pembinaan pendidik pada rapat koordinasi mingguan dan bulanan dan rapat koordinasi dengan pendidik satu rumpun mata pelajaran setelah diadakan program atau kegiatan. Evaluasi kegiatan diklat, seminar, dan pelatihan dengan cara pendidik yang mengikuti program mempresentasikan hasil program pada rapat yang diadakan secara rutin. Selain itu melihat perbedaan pendidik sebelum dan sesudah pelaksanaan program atau kegiatan. Kegiatan pengawasan dan evaluasi dilakukan oleh kepala dan waka kurikulum MAN Tlogo Blitar dengan cara berkeliling di lingkungan MAN Tlogo Blitar untuk melihat proses pembelajaran di dalam dan luar kelas dengan waktu secara kondisional (jam pertama, jam pertengahan, atau jam terakhir)”. (WW/I/09.00/Tlogo/3 Juni 2008)

### **3. Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik di SMAN 1 Talun Blitar**

#### **a. Analisis Lingkungan yang Dilakukan SMAN 1 Talun Blitar**

Analisis lingkungan yang digunakan oleh SMAN 1 Talun Blitar adalah analisis SWOT (*strengths – weaknesses – opportunities – threats* = kekuatan – kelemahan – kesempatan – hambatan). Analisis SWOT digunakan untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal lembaga pendidikan dan memahami peluang dan tantangan eksternal lembaga pendidikan sehingga dapat mengantisipasi perubahan-

perubahan di masa yang akan datang. Hasil informasi tersebut digunakan dapat digunakan untuk mengambil langkah-langkah jangka panjang.

Analisis lingkungan yang dilakukan oleh SMAN 1 Talun Blitar yaitu analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal. Analisis lingkungan eksternal yang dilakukan oleh SMAN 1 Talun Blitar untuk mengetahui keadaan lingkungan di luar lembaga pendidikan antara lain: tuntutan masyarakat terhadap mutu SMAN 1 Talun Blitar berupa prestasi peserta didik (akademik dan nonakademik); peraturan-peraturan pemerintah (kabupaten, propinsi, dan negara) dalam kebijakan pendidikan; kondisi sosial, politik, ekonomi, budaya, agama, adat istiadat, dan kependudukan masyarakat pengguna jasa lembaga pendidikan; dan perkembangan ilmu serta teknologi. Sedangkan analisis lingkungan internal antara lain: menyesuaikan lulusan pendidik dengan mata pelajaran yang diajarkan (sesuai dengan kompetensi profesional); pendidik harus memenuhi empat kompetensi yaitu kompetensi sosial, kompetensi profesional, kompetensi pedagogik, dan kompetensi kepribadian; dan sarana serta prasarana yang menunjang proses pembelajaran seperti laboratorium (IPA, bahasa, dan komputer), dan perpustakaan.

Pernyataan kepala SMAN 1 Talun Blitar Drs. Mala, M. Pd sebagai berikut:

”Analisis lingkungan yang dilakukan SMAN 1 Talun Blitar untuk peningkatan mutu pendidik dengan menggunakan

analisis SWOT. Hal ini dikarenakan kebutuhan informasi yang detail tentang kekuatan dan kelemahan lembaga pendidikan dan peluang dan ancaman dari pihak luar yang nantinya akan mempengaruhi kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh SMAN 1 Talun Blitar”. (WW/I/07.30/Talun/1 Mei 2008)

Dari analisis lingkungan yang dilakukan oleh SMAN 1 Talun Blitar untuk peningkatan mutu pendidik dengan menggunakan manajemen strategik ada dua yaitu perekrutan dan pembinaan dan pemberdayaan pendidik. Analisis lingkungan yang dilakukan oleh SMAN 1 Talun Blitar untuk peningkatan mutu pendidik diawali dengan proses rekrutmen pendidik. SMAN 1 Talun Blitar tidak sering melakukan perekrutan. Hal ini dikarenakan pendidik yang berstatus GTT hanya 9 pendidik dari jumlah pendidik di SMAN 1 Talun Blitar 77 pendidik. Mayoritas pendidik di SMAN 1 Talun Blitar adalah PNS, pendidik tersebut tidak melalui perekrutan tetapi bantuan yang didistribusikan langsung oleh Diknas. SMAN 1 Talun Blitar tidak perlu melakukan perekrutan (kecuali 9 pendidik GTT) tetapi hanya memikirkan program apa atau apa yang harus dilakukan untuk peningkatan mutu pendidik. Dalam hal ini perlu ditetapkan manajemen yang mampu memfasilitasi visi, misi, dan tujuan SMAN 1 Talun Blitar untuk peningkatan mutu pendidik yaitu manajemen strategik.

Peningkatan mutu pendidik di SMAN 1 Talun Blitar memerlukan analisis lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal sehingga program yang dibuat sesuai dengan

kebutuhan. Pernyataan kepala SMAN 1 Talun Blitar Drs. Mala, M. Pd sebagai berikut:

”Peningkatan mutu pendidik di SMAN 1 Talun Blitar perlu mendapatkan perhatian lebih karena mayoritas pendidik adalah PNS sehingga proses perekrutan tidak terlalu diperhatikan karena perekrutan yang dilakukan hanya beberapa kali untuk pendidik yang berstatus GTT. Perekrutan yang dilakukan SMAN 1 Talun Blitar untuk pendidik adalah sembilan kali yaitu perekrutan pendidik yang berstatus GTT yaitu R. Tugimin (Agama Katolik); Bopon Hadi P. (Agama Kristen); Santi Ariani, S. Si (Matematika); Dewi Kartikasari S. Pd (Mulok/Pertanian); Atik Sudjiarti, S. Pd (Sosiologi); Niken Kristina, S. Pd (Sosiologi); Edy Suroso, S. T (TIK); Arif Priambodo, S. T (TIK); dan Mahmudi, S. Pd (Bahsa Inggris). Peningkatan mutu pendidik di SMAN 1 Talun Blitar memerlukan analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal agar program yang dibuat sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan”. (WW/I/08.00/Talun/1 Mei 2008)

Pernyataan waka kurikulum SMAN 1 Talun Blitar Drs

Setyobudi sebagai berikut:

”Perekrutan merupakan langkah awal untuk peningkatan mutu pendidik akan tetapi SMAN 1 Talun Blitar hanya beberapa kali melakukan perekrutan karena mayoritas pendidik adalah PNS sehingga SMAN 1 Talun Blitar hanya menyiapkan program-program yang dapat meningkatkan mutu pendidik dengan terlebih dahulu mengadakan analisis lingkungan baik internal maupun eksternal”. (WW/IIa/08.00/Talun/18 April 2008)

Perekrutan yang dilakukan SMAN 1 Talun Blitar sesuai dengan analisis lingkungan yang menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT tentang proses perekrutan dapat dilihat pada tabel 4.11 di bawah ini.

**Tabel 4.11 Analisis SWOT Perekrutan Pendidik SMAN 1 Talun Blitar**

<b>INTERNAL</b>	<b>EKSTERNAL</b>
<b>Kekuatan (Strength)</b>	<b>Peluang (Opportunities)</b>
1. kebijakan perekrutan 2. proses seleksi 3. kuantitas pendidik	1. kuantitas calon pendidik
<b>Kelemahan (Waekness)</b>	<b>Tantangan/Ancaman (Threat)</b>
1. minimnya pelaksanaan perekrutan	1. kualitas calon pendidik 2. peraturan dinas pendidikan

Pembinaan dan pemberdayaan pendidik merupakan tindak lanjut dari proses perekrutan dari proses peningkatan mutu pendidik. PNS adalah status yang diberikan pemerintah karena pendidik sudah mampu menguasai empat kompetensi (pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian) sehingga SMAN 1 Talun Blitar tidak terlalu sulit untuk meningkatkan mutu pendidiknya. Analisis SWOT tentang proses pembinaan dan pemberdayaan pendidik dapat dilihat pada tabel 4.12 di bawah ini.

**Tabel 4.12 Analisis SWOT Pembinaan dan Pemberdayaan Pendidik SMAN 1 Talun Blitar**

<b>INTERNAL</b>	<b>EKSTERNAL</b>
<b>Kekuatan (Strength)</b>	<b>Peluang (Opportunities)</b>
1. mayoritas pendidik PNS 2. masa kerja 3. kebijakan lembaga pendidikan 4. motivasi pendidik 5. kepemimpinan kepala sekolah	1. kebijakan program dari pemerhati pendidikan 2. kebijakan atau peraturan pemerintah (dinas pendidikan)
<b>Kelemahan (Waekness)</b>	<b>Tantangan/Ancaman (Threat)</b>
1. kinerja pendidik 2. pendanaan	1. perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi 2. kebijakan atau peraturan pemerintah (dinas pendidikan)

Setelah diadakan analisis lingkungan maka ditetapkan RENSTRA (rencana strategik) adalah perencanaan berskala besar.



RENSTRA SMAN 1 Talun Blitar untuk peningkatan mutu pendidik antara lain:

- 3) Peningkatan kualitas pendidik dengan program sertifikasi
- 4) Peningkatan kemampuan pendidik dalam proses pengajaran

RENOP (perencanaan operasional) adalah program-program operasional dengan sasaran jangka sedang dari keputusan manajemen puncak. RENOP SMAN 1 Talun Blitar antara lain:

- 1) Perekrutan pendidik
  - a) Proses perekrutan
- 2) Pembinaan dan pemberdayaan pendidik
  - a) Studi lanjut
  - b) Fasilitas mengakses informasi baru
  - c) MGMP
  - d) Kompensasi pendidik GTT
  - e) Pelatihan
  - f) Evaluasi dan pengawasan

Pernyataan kepala SMAN 1 Talun Blitar Drs. Mala, M. Pd sebagai berikut:

”SMAN 1 Talun Blitar mengadakan analisis lingkungan sebelum membuat kebijakan-kebijakan untuk program peningkatan mutu pendidik. Program peningkatan mutu pendidik antara lain: diklat, MGMP (internal dan eksternal), studi lanjut, rapat koordinasi bulanan, dan mencari informasi baru melalui membaca dan internet”. (WW/I/08.10/Talun/1 Mei 2008)

#### **b. Formulasi Strategik yang Dilakukan SMAN 1 Talun Blitar**

Formulasi strategik merupakan hasil dari perumusan visi dan misi berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal yang menghasilkan perumusan tujuan khusus, dari sini akan ditentukan strategi dan sasaran untuk peningkatan mutu pendidik. Selain itu formulasi strategik sebagai langkah awal penetapan strategi-strategi atau program-program yang akan dilaksanakan SMAN 1 Talun Blitar.

Formulasi strategik dari perekrutan yang dilakukan SMAN 1 Talun Blitar untuk memenuhi kebutuhan pendidik dengan menggunakan Seleksi ketat (*comprehensive selection*). SMAN 1 Talun Blitar melakukan seleksi ketat terhadap calon pendidik yang direkrut. Pelaksanaan rekrutmen calon pendidik adalah sewaktu-waktu dan tanpa kompromi tanpa unsur KKN. Calon pendidik harus kompeten (menguasai empat kompetensi) yang menguasai kompetensi sosial, kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, dan kompetensi profesional serta memiliki komitmen terhadap SMAN 1 Talun Blitar. Rekrutmen calon pendidik SMAN 1 Talun Blitar melalui beberapa seleksi yaitu seleksi administrasi dan akademik, seleksi *micro teaching*, dan wawancara. Pernyataan waka kurikulum SMAN 1 Talun Blitar Drs Setyobudi sebagai berikut:

”Pelaksanaan rekrutmen yang pernah dilakukan SMAN 1 Talun Blitar dengan sistem seleksi ketat (*comprehensive selection*). Perekrutan calon pendidik yang pernah dilaksanakan SMAN 1 Talun Blitar adalah 9 kali dengan proses seleksi antara lain seleksi administrasi dan akademik, seleksi *micro teaching*, dan wawancara. Dan proses seleksi

di atas dapat disimpulkan bahwa SMAN 1 Talun Blitar menginginkan pendidik yang berkompeten dan berkomitmen terhadap lembaga pendidikan”. (WW/IIa/08.05/Talun/18 April 2008)

Pernyataan di atas sesuai dengan pernyataan pendidik mulok pertanian Dewi Kartikasari, S. Si sebagai berikut:

“Saya adalah salah satu pendidik dari 9 pendidik yang berstatus GTT di SMAN 1 Talun Blitar yang mengajar mulok (muatan lokal) pertanian. Ketika proses rekrutmen saya melalui tiga proses seleksi yaitu seleksi administrasi dan akademik, seleksi *micro teaching*, dan wawancara. Ketika proses seleksi tersebut berfungsi untuk mengetahui empat kompetensi calon pendidik agar sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan; *micro teaching* sebagai tindak lanjut atau pelaksanaan dari empat kompetensi yang dimiliki calon pendidik; dan wawancara untuk mengetahui komitmen calon pendidik terhadap lembaga pendidikan. Hasil seleksi tersebut akan menentukan kualitas pendidik dalam proses peningkatan mutu pendidik selanjutnya”. (WW/IIIa/08.00/Talun/ 2Mei 2008)

Kegiatan pengangkatan pendidik yang dilakukan oleh SMAN 1 Talun Blitar sesuai dengan ratio dan beban kerja. Kedua hal tersebut sebagai dasar berapa calon pendidik yang akan diangkat untuk ditentukan tugasnya seperti: kelas berapa, berapa jam dalam seminggu, mengajar apa, dan kebijakan-kebijakan lain yang berlaku untuk calon pendidik.

Kegiatan pembinaan dan pemberdayaan pendidik untuk peningkatan mutu pendidik di SMAN 1 Talun Blitar antara lain: *In House Training* (IHT) yang dilakukan SMAN 1 Talun Blitar ada tiga yaitu: Diklat pembuatan persiapan pembelajaran yang dilaksanakan SMAN 1 Talun Blitar di sponsori oleh LPMP Surabaya pada tanggal 8

Agustus 2007 dengan pemateri Dra. Dyah, M. Pd; diklat yang dilakukan SMAN 1 Talun Blitar untuk memberi pengetahuan tentang TIK bagi pendidik untuk bisa mengoperasikan sampai membuat media pembelajaran dengan pemanfaatan TIK (pembuatan bahan ajar, media, materi pembelajaran). Pelaksanaan diklat pada tanggal 4 oktober 2007 dengan pemateri pendidik SMAN 1 Talun Blitar yaitu Drs. Ismail dan Drs. Tri Wartomo dengan peserta diklat semua pendidik di laboratorium komputer SMAN 1 Talun Blitar; dan diklat pembuatan evaluasi pembelajaran berbasis TIK yang dilaksanakan SMAN 1 Talun Blitar disponsori oleh LPMP Surabaya dengan pemateri Drs. Rahmad, M. Pd. Pelaksanaan pelatihan pada tanggal 5 Desember 2007 di laboratorium komputer SMAN 1 Talun Blitar dengan peserta semua pendidik yang ada.

Pernyataan yang disampaikan oleh Dra.Gunarmi sebagai berikut:

“Peningkatan mutu pendidik di SMAN 1 Talun Blitar antara lain pembinaan pendidik dalam bidang inovasi mengajar, dan membuat perangkat pembelajaran dengan mengundang nara sumber. Saat ini ada dua program yang digalakkan SMAN 1 Talun Blitar yaitu penguasaan TIK untuk membuat laporan hasil pembelajaran, pengoperasian komputer, dan membuat media pembelajaran dengan media komputer. Dan Bahasa Inggris”. (WW/IIIc/08.00/Talun/30 April 2008)

Studi lanjut yang dilakukan oleh pendidik SMAN 1 Talun Blitar waktunya kondisional karena pelaksanaannya sesuai dengan kebutuhan dan dilakukan oleh pendidik secara mandiri.

Pernyataan Wachid Suroso, S. Ag sebagai berikut:

”Usaha peningkatan mutu pendidik tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya partisipasi aktif dari pendidik. Pendidik seharusnya memiliki keinginan untuk meningkatkan mutunya baik melalui beasiswa atau biaya pribadi. Pendidik di SMAN 1 Talun Blitar yang melakukan studi lanjut dengan biaya sendiri ada empat yaitu Dra. Binti Mukaromah, M. Pd; Drs. Mala, M. Pd; Supartono, M. Hum, dan Drs. Gatot Wiyono, M. Pd”. (WW/IIIb/08.00/Talun/13 Mei 2008)

MGMP se-KKM Blitar yang dilaksanakan sesuai dengan jadwal dan tempat yang sudah ditetapkan oleh MGMP se-KKM Blitar. Dalam kegiatan MGMP terdapat pendidik sebagai koordinator yang berfungsi memberikan pengarahan dan wawasan dari hasil MGMP kepada pendidik yang serumpun mata pelajaran sehingga semua pendidik dalam satu rumpun mata pelajaran memiliki pengetahuan yang sama. Mencari informasi baru melalui membaca dan internet dilaksanakan kondisional karena pelaksanaannya sesuai dengan kebutuhan dan dilakukan oleh pendidik secara mandiri.

Peningkatan kesejahteraan pendidik dengan cara memberikan kompensasi. Kompensasi yang diberikan kepada pendidik berbeda-beda antara lembaga pendidikan satu dengan yang lainnya. Kompensasi disebut juga tunjangan yang diberikan bersamaan dengan gaji sebulan sekali. Supervisi pendidikan yang dilakukan oleh SMAN 1 Talun Blitar antara lain: supervisi klinis oleh kepala dan waka kurikulum SMAN 1 Talun Blitar, rapat koordinasi mingguan dan bulanan, dan MGMP Internal.

Pernyataan kepala SMAN 1 Talun Blitar Drs. Mala, M. Pd

sebagai berikut:

”SMAN 1 Talun Blitar mengadakan analisis lingkungan sebelum membuat kebijakan-kebijakan untuk program peningkatan mutu pendidik. Program peningkatan mutu pendidik antara lain: diklat, MGMP (internal dan eksternal), studi lanjut, rapat koordinasi bulanan, dan mencari informasi baru melalui membaca dan internet”. (WW/I/08.20/Talun/1 Mei 2008)

Peningkatan mutu pendidik dari segi waktu ada dua yaitu kondisional (pelaksanaan program atau kegiatan dilakukan sewaktu-waktu atau sesuai dengan jadwal dari panitia pelaksana) dan rutin (pelaksanaan kegiatan atau program secara rutin setiap seminggu, sebulan, atau setahun sekali). Sedangkan dari segi biaya ada dua yaitu beasiswa dan biaya sendiri (pribadi).

### **c. Implementasi Strategik yang Dilakukan SMAN 1 Talun Blitar**

Implementasi strategik dalam program peningkatan mutu pendidik ada dua yaitu pelaksanaan seleksi dalam proses rekrutmen antara lain:

- a) Seleksi administrasi dan akademik. Calon pendidik menyerahkan surat lamaran yang berisi biodata, ijazah minimal S-1, dan keterangan pengalaman mengajar kalau ada
- b) Seleksi *micro teaching*. Seleksi ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan calon pendidik untuk membuat desain dan skenario pembelajaran, memiliki wibawa (mampu mengendalikan peserta

didik), mempunyai kemampuan untuk mengembangkan kreatifitas, minat, dan bakat peserta didik, serta memberikan dorongan untuk menumbuhkan keberanian peserta didik mengeluarkan pendapat

- c) Wawancara. Wawancara dilakukan oleh kepala SMAN 1 Talun Blitar dan salah satu pendidik serumpun yang dianggap mampu (senior). Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui wawasan calon pendidik dalam bidang pendidikan, komitmen calon pendidik, analisis studi kasus dari permasalahan yang diajukan, kepedulian terhadap peserta didik, kenapa melamar ke SMAN 1 Talun Blitar, apa tujuannya, minat, dan bakat apa yang dimiliki.

Proses seleksi (administrasi, akademik, dan *micro teaching*) serta wawancara perlu dilakukan untuk mengetahui empat kompetensi (profesional, kepribadian, sosial, dan pedagogik). Pernyataan kepala SMAN 1 Talun Blitar Drs. Mala, M.Pd sebagai berikut:

“SMAN 1 Talun Blitar jarang melakukan perekrutan. Proses perekrutan yang dilakukan adalah seleksi (seleksi akademik dan administrasi, serta *micro teaching*) yang dilanjutkan dengan wawancara. Proses seleksi yang dilakukan untuk mendapatkan pendidik yang berkompeten dan berkomitmen terhadap lembaga pendidikan khususnya SMAN 1 Talun Blitar”. (WW/I/08.25/Talun/1 Mei 2008)

Pernyataan Dewi Kartikasari, S. Si tentang perekrutan sebagai berikut:

“Perekrutan yang dilakukan SMAN 1 Talun Blitar untuk pendidik yang berstatus GTT berjumlah 9 pendidik sehingga perekrutan yang dilakukan SMAN 1 Talun Blitar sebanyak sembilan kali”. (WW/IIIa/08.10/Talun/2 Mei 2008)

Setelah dilaksanakan proses rekrutmen dan calon pendidik tersebut lulus maka calon pendidik tersebut diterima sebagai pendidik di SMAN 1 Talun Blitar dengan diberi beban mengajar sesuai yang ditawarkan ketika proses rekrutmen. SMAN 1 Talun Blitar memiliki 9 pendidik yang berstatus GTT sebagaimana dijelaskan dalam wawancara dengan kepala SMAN 1 Talun Blitar. Selama ini pendidik yang berstatus GTT belum ada yang dikeluarkan setelah diterima sebagai pendidik berstatus GTT di SMAN 1 Talun Blitar.

Diklat pembuatan persiapan pembelajaran yang dilaksanakan SMAN 1 Talun Blitar di sponsori oleh LPMP Surabaya pada tanggal 8 Agustus 2008 dengan pemateri Dra. Dyah, M. Pd. Diklat ini bertujuan memberikan wawasan, kecakapan, dan kemampuan pendidik di SMAN 1 Talun Blitar dalam proses pembelajaran. Diklat ini diikuti oleh semua pendidik SMAN 1 Talun Blitar. Pelaksanaan diklat pembuatan persiapan pembelajaran bertujuan untuk mengetahui kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional pendidik. Kedua kompetensi ini menentukan kemampuan pendidik dalam proses pembelajaran karena kompetensi tersebut mencakup kemampuan antara lain: kemampuan mendesain skenario pembelajaran, menyiapkan media pembelajaran, dan evaluasi hasil belajar peserta didik. dan kemampuan mengoptimalkan dalam mengaktualisasikan. Selain itu pendidik harus memiliki kepedulian terhadap peserta didik dan kemampuan mengoptimalkan dalam mengaktualisasikan potensi peserta didik.



Diklat yang dilakukan SMAN 1 Talun Blitar untuk memberi pengetahuan tentang TIK bagi pendidik untuk bisa mengoperasikan sampai membuat media pembelajaran dengan pemanfaatan TIK (pembuatan bahan ajar, media, materi pembelajaran). Pelaksanaan diklat pada tanggal 4 oktober 2007 dengan pemateri pendidik SMAN 1 Talun Blitar yaitu Drs. Ismail dan Drs. Tri Wartomo dengan peserta diklat semua pendidik di laboratorium komputer SMAN 1 Talun Blitar

Diklat pembuatan evaluasi pembelajaran berbasis TIK yang dilaksanakan SMAN 1 Talun Blitar disponsori oleh LPMP Surabaya dengan pemateri Drs. Rahmad, M. Pd. Pelaksanaan pelatihan pada tanggal 5 Desember 2007 di laboratorium komputer SMAN 1 Talun Blitar dengan peserta semua pendidik yang ada.

Pernyataan kepala SMAN 1 Talun Blitar Drs. Mala, M. Pd sebagai berikut:

“Diklat yang dilakukan oleh SMAN 1 Talun Blitar adalah diklat yang disponsori oleh LPMP Surabaya dengan pembicara Dra. Dyah, M. Pd. Pesertanya semua pendidik di SMAN 1 Talun Blitar yang bertempat di Aula SMAN 1 Talun Blitar. Pelaksanaan diklat tersebut bertujuan untuk melatih pendidik membuat RP, silabus, prota, promes, pemetaan materi, evaluasi, dan pembuatan soal dengan membuat ketentuan kisi-kisi soal terlebih dahulu. Sedangkan diklat berbasis TIK yang dilaksanakan di Laboratorium komputer SMAN 1 Talun Blitar dengan pemateri Drs. Ismail dan Drs. Tri Wartomo (pendidik SMAN 1 Talun) dan Drs. Rahmad, M. Pd dari LPMP Surabaya”.  
(WW/I/08.30/Talun/1 Mei 2008)

Sesuai dengan pernyataan waka kurikulum SMAN 1 Talun

Blitar Drs. Setyabudi sebagai berikut:

“Diklat yang dilakukan SMAN 1 Talun secara berkelanjutan sebagai usaha untuk peningkatan mutu pendidik di SMAN 1 Talun Blitar sehingga pendidik memiliki wawasan dan ketrampilan dalam proses pembelajaran untuk mendukung SMAN 1 Talun Blitar sebagai rintisan sekolah kategori mandiri”. (WW/IIa/08.00Talun/25 Juni 2008)

Harapan Wachid Suroso, S. Ag sebagai peserta diklat sebagai berikut:

“Pendidik yang mengikuti ketiga diklat diharapkan dapat memposisikan dirinya dengan baik sehingga proses pembelajaran berjalan dengan lancar setelah pelaksanaan diklat”. (WW/IIIb/08.10/Talun/13 Mei 2008)

Pendidik yang pernah mengikuti diklat di luar SMAN

1 Talun Blitar dapat dilihat pada tabel 4.13 di bawah ini.

**Tabel 4.13 Diklat yang Diikuti oleh Pendidik SMAN 1 Talun Blitar**

No	Jenis Diklat	Pendidik	Pelaksanaan
1	Olimpiade kimia	Lilik Fatmawati, S. Pd	Malang, 2007, 1 hari
2	Guru berprestasi	Ismail, S. Pd	Malang, 2007, 1 hari
3	Waka kurikulum	Drs. Setyobudi	Surabaya, 2008, 4 hari
4	Kepemimpinan	Drs. Mala, M. Pd dan Drs. Setyobudi	Blitar, 2008, 4 hari
5	PTK	Gunarmi, S. Pd dan Kusdiningsih, S. Pd	Malang, 2008, 1 hari
6	PTK	Lilik Fatmawati, S. Pd	Blitar 2008, 6 hari

Pernyataan waka kurikulum SMAN 1 Talun Blitar

Drs. Setyobudi sebagai berikut:

“Diklat yang dilakukan pendidik SMAN 1 Talun Blitar di luar lembaga pendidikan dapat di lihat pada tabel 4.8 di atas. Diklat tersebut dilakukan di tiga kota yaitu Malang, Surabaya, dan Blitar”. (WW/IIa/09.00/Talun/25 Juni 2008)

Studi lanjut yang dilakukan oleh pendidik SMAN 1 Talun Blitar waktunya kondisional karena pelaksanaannya sesuai dengan kebutuhan dan dilakukan oleh pendidik secara mandiri atau beasiswa dari Diknas. Studi lanjut merupakan salah satu kegiatan peningkatan mutu pendidik. Pendidik SMAN 1 Talun Blitar yang memiliki gelar magister ada empat yaitu Dra. Binti Mukaromah, M. Pd; Drs. Mala, M. Pd; Totok Suparsono, M. Hum; dan Drs. Gatot Wiyono, M. Pd. Keempat pendidik tersebut studi lanjut dengan biaya sendiri karena Diknas Blitar khususnya tidak memberikan beasiswa untuk studi lanjut. Studi lanjut memiliki beberapa keuntungan yaitu: memiliki pengakuan secara akademik (gelar magister), mendapatkan kenaikan pangkat khususnya PNS, kenaikan gaji atau tunjangan, dan memiliki kemampuan profesional. Pernyataan kepala SMAN 1 Talun Blitar Drs. Mala, M. Pd sebagai berikut:

“Studi lanjut sangat diperlukan oleh pendidik di SMAN 1 Talun Blitar karena sebagai rintisan sekolah kategori mandiri memerlukan pendidik yang bergelar magister sehingga SMAN 1 Talun Blitar menginginkan pendidiknya mulai melaksanakan studi lanjut”. (WW/I/08.35/Talun/1 Mei 2008)

Pernyataan Dra. Gunarmi tentang studi lanjut sebagai berikut:

“SMAN 1 Talun Blitar memberikan kesempatan kepada pendidik untuk melanjutkan studi sebagai salah satu cara untuk meningkatkan mutu dalam kompetensi profesional dengan gelar akademik magister”. (WW/IIIc/08.20/Talun/30 April 2008)

MGMP adalah salah satu kebijakan lembaga pendidikan yang bersifat pengembangan kemampuan berdasarkan spesifikasi keahlian pendidik karena diikuti oleh pendidik yang serumpun mata pelajarannya. Selain itu fungsi MGMP adalah desentralisasi pendidikan yang setiap daerah memiliki kewenangan untuk mengembangkan kurikulum yang sesuai dengan wilayahnya dan membuat naskah-naskah soal yang akan diujikan tiap semester. Sesuai dengan pernyataan Dewi Kartikasari, S. Si sebagai pendidik mata pelajaran mulok pertanian sebagai berikut:

”SMAN 1 Talun Blitar mengembangkan kurikulum muatan lokal sebagai kewenangan dalam desentralisasi pendidikan karena lembaga pendidikan lainnya belum tentu ada mata pelajaran seperti yang Saya ajarkan”.  
(WW/IIIa/08.25/Talun/2 Mei 2008)

MGMP se-KKM Blitar yang dilaksanakan sesuai dengan jadwal dan tempat yang sudah ditetapkan oleh MGMP se-KKM Blitar. Dalam kegiatan MGMP terdapat pendidik sebagai koordinator yang berfungsi memberikan pengarahan dan wawasan dari hasil MGMP kepada pendidik yang serumpun mata pelajaran sehingga semua pendidik dalam satu rumpun mata pelajaran memiliki pengetahuan yang sama. Data pendidik yang menjadi koordinator MGMP seperti pada tabel 4.14 sebagai berikut.

**Tabel 4.14 Koordinator MGMP SMAN 1 Talun Blitar**

No	Nama Pendidik	Mata pelajaran
1	Sri Purnami, S. Pd	PPKN

2	Drs. Sunari	Agama
3	Drs. Juni Dwantoro	Bahasa Indonesia
4	Dra. Suyatmi	Sejarah
5	Dra. Binti Mukaromah, M. Pd	Bahasa Inggris
6	Suparno, B.A	Tata Negara
7	Paito, S. Pd	Metematika
8	Mujiyanto, S. Pd	Penjaskes
9	Drs. Gatot Wiyono, M. Pd	IPA
10	Sri Hastuti, S. Pd	IPS
11	Drs. Setyobudi	Bahasa Asing
12	Endang Sri Hastuti, S. Pd	Antropologi

MGMP se-KKM Blitar bertujuan memberikan wawasan yang luas tentang aspek-aspek keilmuan yang berkembang sesuai dengan tuntutan zaman. Dengan mengadakan pertukaran informasi dan pengetahuan dengan pendidik mata pelajaran yang serumpun dari sekolah yang berbeda bertujuan: memperoleh pengalaman dan wawasan baru tentang program pendidikan yang belum mereka fahami dan pengetahuan tentang cara pendidik bertindak dan bersikap dalam proses pembelajaran yang menyenangkan. Pernyataan Wachid Suroso, S. Ag tentang MGMP se-KKM Blitar sebagai berikut:

”MGMP se-KKM Blitar (eksternal) merupakan cara menyatukan tujuan dalam proses pembelajaran dan evaluasi pembelajaran. Evaluasi pembelajaran berupa pembuatan naskah-naskah soal yang dikerjakan oleh pendidik yang mendapat tugas dari MGMP se-KKM Blitar dengan merata setiap lembaga pendidikan”. (WW/IIIb/08.20/Talun/13 Mei 2008)

MGMP sekolah (internal) memiliki kegiatan yang mendukung SMAN 1 Talun Blitar sebagai salah satu rintisan sekolah kategori mandiri. Ada dua kegiatan dalam MGMP sekolah (internal)

yaitu penguasaan TIK dan Bahasa Inggris. Pelaksanaan MGMP sekolah dikelompokkan sesuai dengan rumpun mata pelajaran yang dibina oleh salah satu pendidik dalam rumpun mata pelajaran yang dipantau oleh koordinator pada tabel 4.7 di atas. Pernyataan kepala SMAN 1 Talun Blitar Drs. Mala, M. Pd sebagai berikut:

“SMAN 1 Talun Blitar sebagai rintisan sekolah kategori mandiri perlu mempersiapkan pendidik yang berkompeten di bidang TIK dan Bahasa Inggris untuk memperlancar proses pembelajaran karena SMAN 1 Talun Blitar berharap bisa melakukan proses pembelajaran dengan bilingual yaitu Bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia khususnya kelas IPA”.  
(WW/I/08.50Talun/1 Mei 2008)

Pernyataan waka kurikulum SMAN 1 Talun Blitar Drs.

Setyobudi sebagai berikut:

“SMAN 1 Talun Blitar mengadakan MGMP se-KKM (eksternal) dan MGMP sekolah (internal). Pelaksanaan MGMP sekolah difokuskan untuk mempersiapkan pendidik yang berkompeten dalam Bahasa Inggris dan TIK”.  
(WW/IIa/08.20/Talun/18 April 2008)

Mencari informasi baru melalui membaca dan internet dilaksanakan kondisional karena pelaksanaannya sesuai dengan kebutuhan dan dilakukan oleh pendidik secara mandiri. Kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut pendidik untuk mengembangkan kompetensi diri agar informasi yang disampaikan kepada peserta didik selalu *up date*.

Informasi baru dapat diperoleh pendidik melalui membaca dan internet. Membaca dapat dilakukan pendidik dengan membeli buku penunjang yang relevan atau dengan cara membaca buku di

perpustakaan. Fasilitas internet di SMAN 1 Talun Blitar disediakan secara Cuma-Cuma atau gratis yang dapat diakses pendidik langsung dari empat unit komputer yang memiliki *line* internet. Sesuai dengan pernyataan kepala SMAN 1 Talun Blitar Drs. Mala, M. Pd sebagai berikut:

“SMAN 1 Talun Blitar memiliki empat unit komputer yang memiliki *line* internet sebagai fasilitas penunjang untuk mendapatkan informasi baru sebagai literatur mengajar di kelas. SMAN 1 Talun Blitar memiliki fasilitas internet yang bisa di akses dari <http://Smanta.com//> sehingga masyarakat internal dan eksternal SMAN 1 Talun Blitar dapat memperoleh informasi tanpa harus datang ke sekolah”. (WW/I/09.00/Talun/1 Mei 2008)

Internet sebagai salah satu sumber informasi yang dapat diakses kapan saja dan dimana saja. Informasi dari internet memiliki kelebihan dalam beberapa hal diantaranya: data lebih up date, data dapat dipertanggungjawabkan karena bisa memberikan saran atau kritikan, dan penulis data jelas. Pernyataan waka kurikulum SMAN 1 Talun Blitar Drs. Setyobudi sebagai berikut:

“SMAN 1 Talun Blitar sebagai rintisan sekolah kategori mandiri mulai menumbuhkan budaya pendidik yang bisa dan mengerti teknologi informatika (TIK dan internet). Pendidik SMAN 1 Talun Blitar secara gratis dapat mengakses informasi dari internet yang telah disediakan pihak selokah”. (WW/IIa/08.20/Talun/25 Juni 2008)

Peningkatan kesejahteraan pendidik dengan cara memberikan kompensasi. Kompensasi yang diberikan kepada pendidik berbeda-beda antara lembaga pendidikan satu dengan yang lainnya. Kompensasi diberikan bersamaan dengan gaji sebulan sekali.

Kompensasi yang diberikan SMAN 1 Talun Blitar disebut tunjangan. Tunjangan yang diberikan antara lain: tunjangan struktural, tunjangan pendidikan, tunjangan masa kerja, tunjangan keahlian atau pengalaman, tunjangan bahan pokok, tunjangan transportasi, tunjangan anak, tunjangan istri atau suami, tunjangan prestasi, tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, tunjangan hari raya, kelebihan jam mengajar standar, gaji pembina ekstrakurikuler, pemberian seragam pendidik, dan pemberian cuti sesuai dengan peraturan.

Tunjangan yang tersebut di atas berbeda antara pendidik yang berstatus PNS dan GTT. Hal ini sesuai dengan kebijakan yang dibuat oleh SMAN 1 Talun Blitar. Pendidik yang berstatus PNS secara otomatis mendapatkan semua macam tunjangan tersebut. Sedangkan pendidik yang berstatus GTT tunjangan yang diterima sesuai dengan kebijakan yang dibuat oleh SMAN 1 Talun Blitar. Tunjangan yang diberikan SMAN 1 Talun untuk pendidik yang berstatus GTT antara lain: Tunjangan masa kerja, tunjangan hari raya, tunjangan pembina ekstrakurikuler, pemberian seragam setahun sekali, pemberian cuti sesuai dengan peraturan (3 bulan untuk pendidik yang melahirkan), tunjangan basis, tunjangan masa kerja, dan tunjangan struktural.

Pernyataan waka kurikulum SMAN 1 Talun Blitar Drs Setyabudi sebagai berikut:

”Tunjangan yang diberikan SMAN 1 Talun Blitar kepada pendidik yang berstatus GTT antara lain Tunjangan masa kerja, tunjangan hari raya, tunjangan pembina ekstrakurikuler, pemberian seragam setahun sekali,



pemberian cuti sesuai dengan peraturan (3 bulan untuk pendidik yang melahirkan), tunjangan basis, tunjangan masa kerja, dan tunjangan struktural”. (WW/IIa/09.00/Talun/25 Juni 2008)

#### **d. Evaluasi dan Pengawasan Strategik yang Dilakukan SMAN 1**

##### **Talun Blitar**

Evaluasi dan pengawasan yang dilakukan SMAN 1 Talun Blitar atau disebut *money (monitoring and evaluating)*. Kegiatan *money (monitoring and evaluating)* adalah Mengadakan supervisi pendidikan.

Supervisi pendidikan yang dilakukan oleh SMAN 1 Talun Blitar ada dua cara yaitu teknik perorangan dan teknik kelompok. Teknik perorangan dengan cara kunjungan kelas dan percakapan pribadi dan teknik kelompok dengan cara pertemuan pendidik pada rapat bulanan dan MGMP sekolah (internal).

Teknik supervisi yang dilakukan SMAN 1 Talun Blitar oleh kepala SMAN 1 Talun Blitar sebagai supervisor atau penyelia selalu mengadakan kegiatan supervisi terhadap pendidik; Penilik adalah supervisor dari Diknas yang diberi wewenang sebagai supervisor sekaligus pembimbing; dan pendidik senior setiap mata pelajaran membantu kepala sekolah untuk melakukan supervisor dalam proses

pembelajaran karena berkaitan erat dengan kurikulum yang nantinya akan dijadikan kebijakan pembuatan dan penetapan program atau kegiatan tahun ajaran berikutnya oleh waka kurikulum dan dijadikan evaluasi diri SMAN 1 Talun Blitar dalam pelaksanaan program. Supervisi perorangan sebagai salah satu sarana peningkatan mutu pendidik dengan menggunakan format tertentu. Format supervisi kelas yang dipakai untuk melihat hasil proses pembelajaran pendidik seperti pada tabel 4.15 di bawah ini.

**Tabel 4.15 Format Supervisi Kelas di SMAN 1 Talun Blitar**

No	Komponen yang Dinilai	Skor
<b>A</b>	<b>Persiapan mengajar</b>	
	1. Program semester	
	2. Daftar nilai dan presensi peserta didik	
	3. Silabus	
	4. Rencana pelaksanaan pembelajaran	
	a. Tujuan	
	b. Indikator	
	c. Materi pembelajaran	
	d. Penentuan kegiatan pembelajaran	
	e. Sumber pembelajaran dan metode	
	f. Evaluasi	
<b>B</b>	<b>Pelaksanaan</b>	
	1. Ketrampilan membuka pelajaran	
	2. Kreatifitas	
	3. Ketrampilan menggunakan media	
	4. Ketrampilan memberikan penjelasan	
	<b>Jumlah</b>	

**Keterangan nilai:**

90-100 : Sangat memuaskan

75-89 : Memuaskan

60-74 : Cukup

0-59 : Kurang

Rumus supervisi kelas:  $2A + 3B \times 100\% : 5$

Pengawasan yang dilakukan kepala dan pendidik senior setiap mata pelajaran SMAN 1 Talun Blitar setelah pelaksanaan program untuk mengetahui peningkatan mutu pendidik. Hasil setelah pelaksanaan ada tiga yaitu mutu pendidik meningkat setelah pelaksanaan program atau kegiatan, mutu pendidik sama sebelum dan setelah pelaksanaan program atau kegiatan, dan mutu pendidik menurun setelah pelaksanaan program atau kegiatan. Pengawasan dilakukan dengan melihat kemampuan pendidik menguasai materi dari program atau kegiatan sehingga dalam proses pengajaran pendidik menerapkan apa yang telah diperoleh dari pelaksanaan program.

Pernyataan tentang pengawasan oleh kepala SMAN 1 Talun Blitar Drs. Mala, M.Pd sebagai berikut:

“Pengawasan dan evaluasi yang dilakukan oleh SMAN 1 Talun Blitar menggunakan format tertentu yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pendidik senior yang sama mata pelajaran tertentu. Hasil pengawasan dan evaluasi dijadikan dasar dalam pembuatan kebijakan program di SMAN 1 Talun Blitar tahun ajaran berikutnya dan sebagai bahan pertimbangan dalam membenahi program yang dijalankan saat ini”. (WW/I/09.10/Talun/1 Mei 2008)

Selain itu ada format penilaian yang dilakukan oleh penilik Jawa Timur untuk menilai SMAN 1 Talun sebagai rintisan sekolah kategori mandiri. Format penilaian dapat dilihat pada lampiran 6

Teknik supervisi kelompok yaitu rapat bulanan dan MGMP sekolah (internal). Rapat ini dilakukan pada hari sabtu minggu pertama setiap bulan dengan peserta rapat pendidik, tenaga kependidikan, dan kepala SMAN 1 Talun Blitar dengan agenda rapat tertentu, terutama

membahas tentang kemajuan dan pengembangan SMAN 1 Talun Blitar pendanaan khususnya peningkatan mutu pendidik. Evaluasi yang dilakukan oleh SMAN 1 Talun Blitar setelah pendidik mengikuti program atau kegiatan dengan cara melihat perubahan pendidik dalam proses pembelajaran sebelum dan sesudah pelaksanaan program atau kegiatan yang hasil supervisi klinis dibahas dalam rapat sebagai informasi dan wawasan pendidik lainnya. Sesuai dengan pernyataan kepala SMAN 1 Talun Blitar Drs. Mala, M.Pd sebagai berikut:

“Rapat rutin yang dilakukan oleh SMAN 1 Talun Blitar adalah rapat bulanan yang dilakukan pada hari sabtu minggu pertama. Rapat ini bertujuan memantau perkembangan kompetensi pendidik dari usaha peningkatan mutu yang pernah dilakukan oleh pendidik melalui berbagai kegiatan yang ada. Apakah mutu pendidik meningkat, tetap, atau bertambah”.  
(WW/I/09.20/Talun/ 1 Mei 2008)

Pelaksanaan MGMP sekolah dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan pendidik dalam program khusus yang dirancang oleh SMAN 1 Talun Blitar yaitu penguasaan TIK dan Bahasa Inggris. Tutor TIK dan Bahasa Inggris diambil dari salah satu pendidik dalam satu rumpun mata pelajaran yang bertugas mengajarkan kedua program tersebut. Setelah pelaksanaan program kegiatan evaluasi dengan cara memberikan tes sesuai dengan metari yang disampaikan dengan dipantau oleh masing-masing koordinator MGMP masing-masing bidang. Hasil evaluasi akan dikategorikan menjadi dua yaitu gagal dan lulus artinya pendidik yang masuk dalam

kategori lulus melanjutkan materi selanjutnya pada pertemuan berikutnya. Sedangkan pendidik yang masuk kategori gagal mendapat perlakuan yang lebih yaitu pembinaan yang lebih intensif dari pendidik yang menjadi tutor. Proses ini berlanjut sampai tujuan atau target yang dibuat oleh SMAN 1 Talun Blitar tercapai.

Selain itu MGMP sekolah dalam bidang mata pelajaran memberikan pembinaan terhadap pendidik oleh tutor senior yang mempunyai pengalaman lebih dalam proses mengajar sehingga keahlian yang dimiliki pihak senior menjadi merata sehingga semua pendidik menjadi profesional.

MGMP sekolah ini dilakukan dengan pendidik satu rumpun mata pelajaran telah berjalan dengan baik dan dikoordinir oleh koordinator bidang studi dengan waktu kondisional sesuai dengan kebutuhan dan kesempatan luang antar anggota satu rumpun mata pelajaran. Kegiatan ini membahas tentang pembuatan perangkat pembelajaran (program semester, program tahunan, dan rencana pengajaran); pengembangan metode mengajar; pengembangan media pembelajaran; kesamaan materi pelajaran dan pengembangannya; pembuatan kisi-kisi soal dan soal ulangan; alat peraga; evaluasi; program remedial; program pengayaan; dan diskusi pemecahan masalah yang timbul dalam proses pembelajaran.

Pernyataan waka kurikulum SMAN 1 Talun Blitar Drs. Setyobudi sebagai berikut:

“MGMP sekolah yang dilakukan SMAN 1 Talun Blitar dengan materi pokok penguasaan TIK dan Bahasa Inggris untuk mendukung SMAN 1 Talun Blitar sebagai rintisan sekolah kategori mandiri sehingga kegiatan ini benar-benar diawasi dan dievaluasi agar pelaksanaannya dan hasilnya sesuai dengan yang ditargetkan”. (WW/IIa/08.50/Talun/25 Juni 2008)

#### **4. Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik di MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar**

##### **a. Analisis Lingkungan yang Dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar**

###### **1) Persamaan**

Analisis lingkungan menggunakan analisis SWOT untuk menentukan program peningkatan mutu pendidik yaitu proses perekrutan pendidik dan pembinaan dan pemberdayaan pendidik. Analisis ini dilakukan oleh kepala sekolah, wakil-wakil kepala sekolah, dan kepala TU. Hal ini dilakukan karena kegiatan peningkatan mutu pendidik memerlukan pertimbangan dari berbagai pihak yang diwakili oleh wakil-wakil kepala sekolah yaitu wakil kepala sekolah bidang kurikulum, bidang humas, bidang sarpras, dan bidang kesiswaan. Dalam penentuan program memerlukan informasi dari wakil kepala sekolah bidang kurikulum tentang apa yang dibutuhkan pendidik, pengembangan kurikulum, kemampuan dan kekurangan (kelemahan) pendidik, dan program yang telah dilakukan untuk diulangi atau mencari program baru;

wakil kepala sekolah bidang humas tentang kerjasama dengan pihak luar baik instansi PT atau PTN, balai diklat, pemerintah (daerah dan nasional), lembaga pendidikan, dan masyarakat pemerhati pendidikan; wakil kepala sekolah bidang sarpras tentang tempat yang akan dipakai disesuaikan dengan jadwal kegiatan lain; dan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan tentang perkembangan peserta didik yang akan mempengaruhi program yang akan dilaksanakan.

## **2) Perbedaan**

Lembaga pendidikan di bawah naungan Depag dan Diknas memiliki kebijakan atau peraturan yang akan mempengaruhi program yang akan dilaksanakan untuk peningkatan mutu pendidik. MAN Tlogo Blitar memiliki konsultan yang akan memberikan saran dan kritik terhadap program yang akan dilakukan ayau yang sudah dilakukan. Konsultan MAN Tlogo Blitar adalah Drs. Agus Maimun, M. Pd dari UIN Malang sedangkan SMAN 1 Talun Blitar tidak mempunyai konsultan tetap sehingga bisa membuat kebijakan atau keputusan yang bersifat intern (dalam lembaga pendidikan) atau mencari konsultan untuk memberikan saran atau kritikan terhadap kebijakan yang dibuat atau direncanakan. Selain itu status pendidik, masa kerja, dan

kebijakan lembaga pendidikan mempengaruhi program yang akan dilakukan.

**b. Formulasi Strategik yang Dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar**

**1) Persamaan**

Ada dua program peningkatan mutu pendidik yaitu perekrutan pendidik dan pembinaan dan pemberdayaan pensisik dari hasil analisis lingkungan yang telah dilakukan dengan analisis SWOT. Kegiatan perekrutan yang dilakukan dengan menggunakan *comprehensive selection* dengan proses seleksi akademik dan administrasi, seleksi *micro teaching*, dan wawancara. Sedangkan pembinaan dan pemberdayaan pendidik dengan studi lanjut; fasilitas untuk mengakses informasi baru (internet, membaca, dan membeli buku penunjang); MGMP; tunjangan (struktural, masa kerja, pemberian seragam, pemberian cuti, dan pembina ekstrakurikuler); dan evaluasi pendidikan oleh kepala sekolah dan penilik dan rapat koordinasi bulanan.

**2) Perbedaan**



Proses rekrutmen di MAN Tlogo Blitar ada kegiatan survei lingkungan rumah, wawancara (tes agama), dan kontrak kerja selama enam bulan. Sedangkan pembinaan dan pemberdayaan pendidik antara lain: MAN Tlogo Blitar (seminar, teamteaching, studi banding, dan tunjangan insentif) dan SMAN 1 Talun (pelatihan dan tunjangan basis).

**c. Implementasi Strategik yang Dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar**

**1) Persamaan**

Pelaksanaan program dari hasil analisis lingkungan bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidik. Program yang dibuat dilaksanakan sesuai dengan ketentuan atau acuan pelaksanaan meliputi jenis, waktu, tempat, pemateri, peserta, dan tujuan program. Program yang dilaksanakan dapat berjalan dengan baik apabila pendidik memiliki motivasi dan morale yang tinggi .

**2) Perbedaan**

Kegiatan yang dilakukan berbeda sehingga acuan pelaksanaan juga berbeda misalnya pelaksanaan studi banding dengan diklat.

**d. Evaluasi dan Pengawasan Strategik yang Dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar**

## 1) Persamaan

Kegiatan evaluasi yang dilakukan ada dua yaitu supervisi perorangan dan supervisi kelompok. Supervisi perorangan dilakukan oleh kepala sekolah dan penilik dengan cara kunjungan kelas dan percakapan pribadi. Sedangkan supervisi kelompok yaitu rapat koordinasi bulanan dengan cara melakukan atau mengadakan rapat satu bulan sekali untuk membahas program yang akan atau sudah dilaksanakan dan MGMP internal sama dengan rapat koordinasi pendidik satu mata pelajaran.

## 2) Perbedaan

Evaluasi pendidikan di MAN Tlogo Blitar dengan cara supervisi langsung dengan mengunjungi kelas tanpa format penilaian supervisi kelas. Hal ini berbeda dengan SMAN 1 Talun Blitar yang memiliki format supervisi kelas. Selain itu MAN Tlogo Blitar mewajibkan pendidik untuk mengumpulkan kelengkapan pengajar pada akhir tahun.

**Tabel 4.16 Program Kebijakan untuk Peningkatan Mutu Pendidik di MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar**

No	Keterangan	MAN Tlogo Blitar	SMAN 1 Talun Blitar
1	Rekrutmen pendidik	<i>Comprehensive selection</i> 1. seleksi administrasi dan akademik 2. seleksi <i>micro teaching</i> 3. wawancara (tes agama) 4. survei lingkungan rumah	<i>Comprehensive selection</i> 1. seleksi administrasi dan akademik 2. seleksi <i>micro teaching</i> 3. wawancara
2	Pengangkatan	Kontrak kerja selama enam bulan kemudian ditentukan diterima	Langsung diangkat sebagai pendidik berstatus GTT

		atau tidak sebagai pendidik berstatus GTT	
3	Seminar	“Pengembangan KTSP” pada tanggal 10-13 Juli 2007	Tidak ada
4	<i>Team teaching</i>	Dilakukan pada kelas XII tahun ajaran 2007/2008	Tidak ada
5	Studi lanjut	Lima pendidik (beasiswa/pribadi)	Empat pendidik (pribadi)
6	MGMP	1. Memiliki koodinator MGMP 2. Memiliki tujuh MA binaan	1. Memiliki koodinator MGMP

Lanjutan tabel 4.16

No	Keterangan	MAN Tlogo Blitar	SMAN 1 Talun Blitar
7	Studi banding	1. MAN 2 Batu (14 Juli 2007) 2. MAN 3 Kediri (3 Agustus 2007) 3. MAN 3 Malang (21 Mei 2008)	Tidak ada
8	Fasilitas untuk mengakses informasi baru	1. Internet 2. Membeli buku penunjang 3. Membaca di perpustakaan	1. Internet 2. Membeli buku penunjang 3. Membaca diperpustakaan
9	Kompensasi untuk pendidik GTT	1. Tunjangan struktural 2. Tunjangan masa kerja 3. Tunjangan hari raya 4. Tunjangan Pembina ekstrakurikuler 5. Tunjangan insentif 6. Pemberian seragam 7. Pemberian cuti	1. Tunjangan struktural 2. Tunjangan masa kerja 3. Tunjangan hari raya 4. Tunjangan Pembina ekstrakurikuler 5. Tunjangan basis 6. Pemberian seragam 7. Pemberian cuti
10	Evaluasi dan pengawasan	1. Supervisi klinis (kepsek, waka kurikulum, dan penilik) 2. Rapat koordinasi mingguan dan bulanan 3. Rapat koordinasi pendidik satu rumpun mata pelajaran	1. Supervisi klinis (kepsek, pendidik senior setiap mata pelajaran, dan penilik) 2. Rapat koordinasi bulanan 3. MGMP sekolah (internal)
11	Pelatihan	1. Diklat yang dilakukan oleh balai diklat	<i>In House Training</i> 1. Diklat pembuatan persiapan pembelajaran (Dra. Dyah, M. Pd). 2. Diklat pemanfaatan TIK dalam proses pembelajaran

			(Drs. Ismail dan Drs. Tri Wartomo) 3. Diklat pembuatan evaluasi pembelajaran berbasis TIK (Drs. Rahmad, M. Pd). 4. Diklat yang dilakukan oleh balai diklat
--	--	--	--

## **B. Temuan Penelitian**

### **1. Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik di MAN Tlogo**

#### **Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar**

##### **a. Analisis Lingkungan yang Dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN**

###### **1 Talun Blitar**

3. Analisis lingkungan yang digunakan adalah analisis SWOT
4. Analisis lingkungan dilakukan untuk mengetahui keadaan lembaga pendidikan sehingga diketahui program peningkatan mutu pendidik yang sesuai dengan kebutuhan.
5. Kegiatan analisis lingkungan melibatkan berbagai pihak seperti kepala sekolah, wakil-wakil kepala sekolah, dan kepala TU.
6. Analisis lingkungan perlu dilakukan secara terus-menerus sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan perubahan sosial kemasyarakatan

##### **b. Formulasi Strategik yang Dilakukan MAN Tlogo Blitar dan**

###### **SMAN 1 Talun Blitar**

Peningkatan mutu pendidik ada dua cara yaitu perekrutan pendidik dan pembinaan dan pemberdayaan pendidik.

Perencanaan yang dibuat harus disetujui oleh berbagai pihak dan sesuai dengan perencanaan lembaga pendidikan jangka pendek, menengah, dan panjang.

Program peningkatan mutu pendidik harus disesuaikan dengan kebutuhan lembaga pendidikan khususnya pendidik yang akan ditingkatkan mutunya.

### **Implementasi Strategik yang Dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar**

Pelaksanaan program harus sesuai dengan formulasi atau perencanaan yang telah di buat (disepakati) meliputi waktu, tempat, peserta, pemateri, tujuan, dan jenis program.

Perlunya *team work* yang solid dalam pelaksanaan kegiatan atau program.

Adanya motivasi dan morale pendidik yang tinggi untuk menyukseskan pelaksanaan program.

### **Evaluasi dan Pengawasan Strategik yang Dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar**

Kegiatan evaluasi dan pengawasan untuk peningkatan mutu pendidik disebut supervisi pendidikan.

Supervisi pendidikan yang digunakan ada dua teknik yaitu teknik perorangan dan teknik kelompok.

Teknik perorangan yang dilakukan adalah kunjungan kelas dan percakapan pribadi oleh kepala sekolah, penilik, waka kurikulum, dan pendidik senior dalam mata pelajaran tertentu baik secara langsung maupun menggunakan format supervisi kelas.

Teknik kelompok yang dilakukan adalah rapat koordinasi bulanan yang diikuti oleh semua yaitu kepala sekolah, wakil-wakil kepala sekolah, pendidik, dan kepala TU. MGMP sekolah (internal) sama istilahnya dengan rapat koordinasi pendidik satu rumpun mata pelajaran karena pesertanya adalah pendidik yang sama mata pelajaran yang diajarkan.

Evaluasi yang dilakukan diharapkan bisa menyelesaikan permasalahan pendidik dan memperbaiki mutu pendidik sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan.

**BAB V**  
**DISKUSI HASIL PENELITIAN**

**A. Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik di MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar**

**1. Analisis Lingkungan yang Dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar**

Pendidik merupakan salah satu faktor yang mendukung keberhasilan proses belajar mengajar. Selain itu ada faktor lain yang ikut mendukung keberhasilan antara lain: orang tua peserta didik, masyarakat, pemerintah, komite, dan lembaga pendidikan. Pendidik harus memiliki empat kompetensi yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Analisis lingkungan adalah faktor utama dan pertama yang dibutuhkan lembaga pendidikan untuk melaksanakan manajemen strategik khususnya peningkatan mutu pendidik. Analisis lingkungan digunakan untuk mengetahui keadaan dan kemampuan lembaga pendidikan sehingga dapat membuat dan menetapkan kebijakan-kebijakan dengan sebaik-baiknya. MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar menggunakan analisis lingkungan untuk membantu menetapkan visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan khususnya peningkatan mutu pendidik dengan menggunakan manajemen strategik.

Analisis lingkungan yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar untuk peningkatan mutu pendidik berbeda karena kedua lembaga pendidikan tersebut di bawah naungan dua departemen yaitu Depag dan Diknas. Depag dan Diknas memiliki peraturan dan kebijakan yang berbeda sehingga mempengaruhi hasil dari analisis lingkungan yang dilaksanakan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar. Menurut Akdon analisis lingkungan merupakan salah satu dari tiga aspek dalam manajemen strategik yaitu analisis lingkungan; penetapan visi, misi, dan tujuan; dan strategi (formulasi, implementasi, dan evaluasi dan pengawasan).<sup>132</sup> Dari hasil analisis lingkungan yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar usaha atau program untuk peningkatan mutu pendidik. Analisis lingkungan perlu dilakukan secara terus-menerus karena perubahan terus berlangsung dengan cepat dan dalam intensitas yang tinggi sehingga lembaga pendidikan akan membuat kebijakan yang berbeda-beda setiap ajaran baru sebagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan khususnya pendidik sesuai dengan perkembangan zaman dan teknologi.

## **2. Formulasi Strategi yang Dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar**

Formulasi strategi di MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun untuk peningkatan mutu pendidik yaitu:

---

<sup>132</sup> Akdon. *Op. Cit.* hlm.37



Rekrutmen pendidik dengan *comprehensive selection* merupakan cara atau teknik yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar untuk memenuhi kebutuhan pendidik dengan menggunakan analisis kebutuhan kepala lembaga pendidikan tersebut dengan empat cara seperti yang dijelaskan oleh Bafadal yaitu:<sup>133</sup> menetapkan beban kerja lembaga pendidikan, mengidentifikasi keseluruhan tugas yang akan diselesaikan dalam waktu tertentu pada masa mendatang (tugas lembaga pendidikan yaitu tugas utama dan tugas penunjang); menetapkan kapasitas kerja pendidik, menetapkan kemampuan maksimal pendidik pada umumnya dalam menyelesaikan tugas tertentu; menginventarisasi pendidik yang ada, menginventarisasi semua pendidik yang dimiliki lembaga pendidikan; dan menetapkan jumlah dan jenis pendidik yang dibutuhkan, menetapkan jumlah dan jenis pendidik yang dibutuhkan disesuaikan dengan jumlah kelas atau peserta didik.

Rekrutmen pendidik sebagaimana dijelaskan Simamora merupakan serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.<sup>134</sup> Selain itu perekrutan pendidik memiliki tujuan yang harus di capai agar memperoleh pendidik ang berkomitmen terhadap lembaga pendidikan dan berkompotensi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Gorton dalam Bafadal tujuan rekrutmen pagawai adalah menyediakan

---

<sup>133</sup> Ibrahim Bafadal. *Op. Cit.* hlm.24-27

<sup>134</sup> Henry Simamora. *Op. Cit.* hlm. 212

calon pegawai yang betul-betul baik (*surplus of candidates*) dan paling memenuhi kualifikasi (*most qualified and uot standing individuals*) untuk sebuah posisi.<sup>135</sup>

Kegiatan pembinaan dan pemberdayaan pendidik sesuai dengan pernyataan Walker tentang Pendidikan disajikan untuk membekali pendidik dalam memperluas kapasitas mereka untuk belajar dan untuk menerapkannya di masa yang akan datang.<sup>136</sup> Selain itu sesuai dengan pendapat Bafadal tentang kemampuan pendidik merupakan sejumlah perilaku yang saling berkaitan yang terbentuk melalui pengalaman belajar dan latihan.<sup>137</sup>

Fasilitas untuk mengakses informasi baru dilakukan agar pendidik tidak ketinggalan dalam menyampaikan informasi kepada peserta didik seperti perkembangan ilmu pengetahuan khususnya mata pelajaran yang diajarkan dan teknologi. Pendidik merupakan sudut pandang yang harus diperhatikan dalam proses peningkatan mutu sebagaimana dikatakan Bafadal peningkatan kemampuan profesional atau mutu pendidik perlu ditingkatkan seiring dengan perkembangan ilmu, teknologi, media, materi, dan metode baru dalam proses pembelajaran.<sup>138</sup>

Ikut serta dalam program MGMP merupakan kewajiban pendidik khususnya koordinator setiap mata pelajaran karena pendidik tersebut bertanggung jawab terhadap pendidik yang satu mata pelajaran. Kegiatan

---

<sup>135</sup> Ibrahim Bafadal. *Op. Cit.* hlm. 21

<sup>136</sup> James W. Walker. *Op. Cit.* hlm. 212

<sup>137</sup> Ibrahim Bafadal. *Op. Cit.* hlm. 44

<sup>138</sup> *Ibid.* hlm. 42

ini sesuai dengan pendapat Chandler B tentang ciri-ciri profesi pendidik sebagai berikut:<sup>139</sup> mengutamakan layanan sosial lebih dari kepentingan pribadi; mempunyai status yang tinggi, memiliki pengetahuan yang khusus (dalam hal mengajar dan mendidik); memiliki kegiatan intelektual; memiliki hak untuk memperoleh standar kualifikasi profesional; dan mempunyai kode etik profesi yang ditentukan oleh organisasi profesi. Hal ini sesuai dengan pengertian peningkatan profesional pendidik dari Depdikbud yaitu usaha untuk memperluas pengetahuan, meningkatkan ketrampilan mengajar, dan menumbuhkan sikap professional sehingga para pendidik menjadi lebih ahli dalam mengelola kegiatan belajar mengajar untuk membelajarkan peserta didik.<sup>140</sup>

Meningkatkan kesejahteraan pendidik khususnya yang berstatus GTT merupakan kewajiban lembaga pendidikan. Kesejahteraan pendidik perlu diperhatikan karena mempengaruhi konsentrasi dalam pembelajaran. Saat ini banyak pendidik yang mencari pekerjaan tambahan untuk memenuhi kebutuhan ekonomi. Kesejahteraan pendidik dapat terwujud apabila pendidik tersebut menerima tunjangan atau kompensasi selain gaji pokok sesuai dengan kebijakan lembaga pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Hadari Nawawi yang menyebutnya dengan Kompensasi tidak langsung adalah gaji atau upah yang diterima pendidik di luar kompensasi dasar seperti uang lembur, biaya berobat (ansuransi kesehatan), fasilitas

---

<sup>139</sup> Chandler B. *Op. Cit*, hlm. 30

<sup>140</sup> Depdikbud. *Op. Cit*, hlm. 12

perumahan, fasilitas kendaraan bermotor, honorarium atau insentif tim kerja, kepanitiaan, dan tugas proyek.<sup>141</sup>

Hadari Nawawi juga mensyaratkan kompetensi yang diberikan harus memenuhi kriteria sebagai berikut: sistem kompensasi harus layak manusiawi; sistem kompensasi harus didasarkan pada keadilan; sistem kompensasi harus ditempatkan sebagai hak dan penghargaan dari pelaksanaan pekerjaan; sistem kompensasi harus mampu mempertahankan pendidik yang berkualitas; dan manajemen kompensasi yang efektif..<sup>142</sup>

Supervisi pendidikan yang dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip supervisi pendidikan Alfonso (1979), Sergovanni (1987), Daresh (1989), dan Glickman (1981) dalam Bafadal sebagai berikut:<sup>143</sup> harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis; dilakukan secara berkesinambungan; demokratis; komprehensif; konstruktif; dan objektif dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi keberhasilan program supervisi pendidikan.

Teknik supervisi pendidikan yang dilakukan sesuai dengan Gwym (1961) dalam Bafadal dengan dua cara yaitu teknik perorangan (*individual devices*) seperti kunjungan kelas, percakapan pribadi, kunjungan antar kelas, dan penilaian sendiri dan teknik kelompok (*group devices*) seperti kepanitiaan, kursus, laboratorium kurikulum, bacaan terpimpin, demonstrasi pembelajaran, perjalanan staf (studi banding), kuliah (studi lanjut), diskusi panel, perpustakaan profesional, organisasi

---

<sup>141</sup> Hadari Nawawi. *Op. Cit* hlm 416

<sup>142</sup> *Ibid.* hlm 417-425

<sup>143</sup> *Ibid.* hlm 47-48

profesional, buletin supervisi, sertifikasi pendidik, dan pertemuan pendidik (MGMP).<sup>144</sup>

### **3. Implementasi Strategi yang Dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar**

Dalam proses rekrutmen ada tiga pokok kegiatan yaitu: seleksi administrasi dan akademik; seleksi *micro teaching*, dan wawancara. Dalam wawancara ada tes sebagai tambahan karena MAN Tlogo Blitar merupakan lembaga pendidikan Islam sehingga calon pendidik diharuskan bisa membaca Al-Qur'an dan memiliki pengetahuan tentang ajaran atau agama Islam sehingga kode etik pendidik secara tidak langsung tercermin dalam kepribadian pendidik. Hal ini sesuai dengan pendapat Al-Ghazali tentang kode etik tujuh belas bagian seperti menanamkan sifat ikhlas pada peserta didik dan secara terus menerus mencari informasi guna disampaikan pada anak didiknya yang akhirnya mencapai tingkat *taqarrub* kepada Allah swt.<sup>145</sup> Sedangkan survei lingkungan rumah sebagai tambahan dalam proses rekrutmen memiliki tujuan untuk mengetahui kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial calon pendidik

Proses rekrutmen untuk mendapatkan calon pendidik yang berkompeten dan berkomitmen terhadap lembaga pendidikan sesuai dengan pendapat Strauss dengan mengadakan proses seleksi atau melakukan evaluasi dengan berbagai cara seperti testing, wawancara,

---

<sup>144</sup> Ibrahim Bafadhal. *Op. Cit.* hlm 48-50

<sup>145</sup> Sulistyorini. *Op. Cit.* hlm 88

formulir lamaran, dan sebagainya yang dapat berguna untuk meramalkan perilaku dalam pekerjaan.<sup>146</sup> Selain itu perlu diketahui hambatan-hambatan rekrutmen agar dapat diantisipasi dengan baik seperti penjelasan Hadari Nawawi sebagai berikut: Strategi dan kebijakan tertutup dari pimpinan lembaga pendidikan atau ketua yayasan; sistem sentralisasi dalam pengangkatan pendidik baru yang berakibat jumlah atau kuantitas pendidik tidak sesuai dengan kebutuhan; persediaan (*suplly*) calon pendidik eksternal yang hanya dikeluarkan oleh PTN dan PTS tertentu atau yang memiliki kualitas atau kompetensi yang memenuhi standar; sistem kompensasi (upah atau gaji) yang kurang menarik; tuntutan masyarakat agar merekrut calon pendidik baru dari lingkungan sekitar atau daerah; kebiasaan rekrutmen masa lalu yang cenderung keliru dijadikan kebiasaan; dan perekrutan dilakukan oleh pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak profesional.<sup>147</sup> Proses seleksi yang dilakukan sesuai dengan proses seleksi menurut Hadari Nawawi yaitu: memanggil dan interviu awal calon yang lulus rekrutmen; pelaksanaan berbagai jenis test; meneliti ulang referensi dan berkas pelamar yang lolos test; interviu akhir oleh pimpinan unit kerja (kepala sekolah, atau pihak yang memiliki wewenang); diangkat capeg (prajabatan); dan pegawai (pendidik) tetap (lulus prajabatan).<sup>148</sup>

---

<sup>146</sup> George Strauss and Leonard R. Sayles. *Op. Cit.* hlm. 37

<sup>147</sup> Hadari Nawawi. *Op. Cit.* hlm. 332-333

<sup>148</sup> *Ibid.* hlm. 337

Pembinaan dan pemberdayaan pendidik antara lain: Seminar menurut Sahertian diartikan suatu bentuk mengajar belajar berkelompok di mana sejumlah kecil (antara 10-15 orang) mengadakan pendalaman atau penyelidikan tersendiri bersama-sama terhadap berbagai masalah dengan dibimbing secara cermat oleh seseorang atau pengajar pada waktu tertentu.<sup>149</sup> Seminar KTSP yang dilakukan untuk mempersiapkan pelaksanaan kurikulum KTSP pada tahun ajaran 2008/2009. hal ini sesuai dengan tujuan pelaksanaan seminar menurut Sahertian untuk mengadakan intensifikasi, integrasi, serta aplikasi pengetahuan, pengertian, dan keterampilan para anggota kelompok dalam satu latihan yang intensif dengan mendapat bimbingan yang intensif pula.<sup>150</sup>

*Team teaching* dapat sebagai kerja sama antar pendidik yang serumpun atau satu mata pelajaran. *Team teaching* merupakan salah satu ciri-ciri pendidik yang memiliki *morale* yang tinggi sesuai dengan pernyataan Sahertian yaitu suka bekerja sama dengan orang lain atau pendidik lain.<sup>151</sup> Diklat sebagai salah satu usaha peningkatan mutu pendidik. Diklat diadakan di lembaga pendidikan dalam diklat pembelajaran TIK untuk digunakan dalam proses pembelajaran. Sedangkan diklat yang diikuti pendidik di luar lembaga pendidikan atau balai diklat dalam disesuaikan dengan diklat yang dilaksanakan. Diklat yang dilakukan disesuaikan dengan kebutuhan lembaga pendidikan dari hasil analisis lingkungan. Diklat sesuai dengan pendapat Bafadal tentang proses

---

<sup>149</sup> Piet. A. Sahertian. *Op. Cit.* hlm 111

<sup>150</sup> *Ibid.* hlm. 112

<sup>151</sup> *Ibid.* hlm. 275

peningkatan kemampuan profesional pendidik dengan pembinaan kesejahteraan seperti penataran, bimbingan, latihan, diklat, studi lanjut, dan studi kasus.<sup>152</sup> Dalam penetapan suatu teknik peningkatan mutu pendidik perlu memperhatikan beberapa hal sebagaimana dikatakan Bafadal yaitu: pendidik yang akan dikembangkan; kemampuan pendidik yang akan dikembangkan; dan kondisi lembaga pendidikan seperti dana, fasilitas, dan orang yang bisa dilibatkan sebagai pelaksana.<sup>153</sup>

Studi banding di sini dapat disebut dengan ekskursi (*excursion*). Pengertian studi banding sesuai dengan pendapat Sahertian yaitu ekskursi sebagai perjalanan lembaga pendidikan yang dilakukan suatu kelompok manusia dengan tujuan mempelajari sesuatu secara menyeluruh. Letak obyek dengan lembaga pendidikan tidak jauh yang membutuhkan waktu paling lama satu hari. Dengan kelebihan memberi pengalaman langsung; membangkitkan minat baru atau memperkuat minat yang ada; memberi motivasi kepada pendidik untuk menyelidiki sebab musabab sesuatu; menanamkan kesadaran terhadap masalah-masalah yang terdapat di dalam masyarakat; mengembangkan hubungan sosial dengan masyarakat; memberi pengertian yang lebih luas tentang kehidupan dalam masyarakat; dan sebagai suatu penyegaran dalam pembinaan profesi.<sup>154</sup>

Studi lanjut atau pendidikan formal sesuai dengan pernyataan Bafadal tentang Pembinaan komitmen atau motivasi atau moral kerja pendidik melalui pembinaan kesejahteraannya seperti penataran,

---

<sup>152</sup> Ibrahim Bafadhal. *Op. Cit.* hlm 45

<sup>153</sup> *Ibid.* hlm. 46

<sup>154</sup> Piet. A. Sahertian. *Op. Cit.* hlm 126-127



bimbingan, latihan, kursus, pendidikan formal, promosi, rotasi, jabatan, konferensi, rapat kerja, konferensi, lokakarya, seminar, diskusi, dan studi kasus.<sup>155</sup> Studi lanjut sesuai dengan pendapat Walker tentang pendidikan Pendidikan yang disajikan untuk membekali pendidik dalam memperluas kapasitas mereka untuk belajar dan untuk menerapkannya di masa yang akan datang.<sup>156</sup> Sesuai dengan pendapat Hadari Nawawi tentang Pelatihan di luar jabatan yaitu pelatihan yang dilaksanakan di luar lembaga pendidikan seperti perkuliahan (studi lanjut), presentasi video, pelatihan dalam situasi tiruan (simulasi), bermain peran, studi kasus, belajar mandiri, pelatihan laboratorium/bengkel, seminar, dan lokakarya.<sup>157</sup>

Lembaga pendidikan memiliki kewajiban untuk memberikan kemudahan pendidik untuk memperoleh informasi baru sesuai dengan pendapat Hadari Nawawi tentang kemudahan mengakses informasi baru dengan istilah belajar mandiri.<sup>158</sup> Selain itu sesuai dengan pendapat Bafadal tentang perpustakaan profesional yaitu perpustakaan yang disediakan khusus untuk pendidik.<sup>159</sup>

Peningkatan professional atau mutu pendidik sebagaimana dikatakan Bafadal harus sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pendidikan, dalam hal ini peningkatan kemampuan professional guru perlu dilakukan secara kontinu seiring dengan

---

<sup>155</sup> Ibrahim Bafadhal. *Op. Cit.* hlm 44

<sup>156</sup> James W. Walker. *Op. Cit.* hlm. 212

<sup>157</sup> Hadari Nawawi. *Op. Cit.* hlm 378

<sup>158</sup> *Ibid.*

<sup>159</sup> Ibrahim Bafadhal. *Op. Cit.* hlm. 48

perkembangan ilmu, teknologi, media, materi, dan metode baru.<sup>160</sup> Keikutsertaan pendidik dalam program MGMP khususnya koordinator setiap mata pelajaran dapat membantu penguasaan pendidik dalam proses pembelajaran Hal ini sesuai dengan pernyataan Kunandar tentang sifat-sifat pendidik yaitu suka bekerja sama (kooperatif) dan menguasai bahan pelajaran.<sup>161</sup>

Dalam usaha meningkatkan kesejahteraan pendidik sesuai pendapat Hadari Nawawi tentang syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam pemberian kompensasi atau tunjangan yaitu:<sup>162</sup> layak manusiawi; didasarkan pada keadilan; ditempatkan sebagai hak dan penghargaan dari pelaksanaan pekerjaan; mampu mempertahankan pendidik yang berkualitas; dan menggunakan manajemen kompensasi yang efektif. Dan menurut Ahmadi tunjangan ada beberapa macam yaitu: Tunjangan masa kerja, Tunjangan struktural, Tunjangan pendidikan, Pemberian seragam pendidik, Pemberian cuti pendidik sesuai dengan aturan, Gaji pembina ekstrakurikuler.<sup>163</sup>

#### **4. Evaluasi dan Pengawasan yang Dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar**

Evaluasi yang dilakukan dapat dikatakan dengan supervisi pendidikan. Fungsi supervisi harus dioptimalkan karena menentukan

---

<sup>160</sup> *Ibid*, hlm 42-43

<sup>161</sup> Kunandar. *Op. Cit.* hlm. 62

<sup>162</sup> *Ibid*. hlm 417-425

<sup>163</sup> Iif Khoiru Ahmadi. *Op. Cit.* hlm. 45

keberhasilan atau kegagalan program sesuai dengan Fungsi supervisi pendidikan menurut Sergovanni (1987) dalam Bafadal ada tiga salah satunya fungsi kontrol, supervisi pendidikan dilakukan oleh sipervisor (kepala lembaga pendidikan dan pengawas (penilik)) untuk melakukan kontrol terhadap pelaksanaan tugas-tugas pendidik.<sup>164</sup> Teknik supervisi pendidikan sesuai dengan pendapat Gwym (1961) dalam Bafadal yaitu: teknik perorangan (*individual devices*) seperti kunjungan kelas, percakapan pribadi, kunjungan antar kelas, dan penilaian sendiri.<sup>165</sup>

Pendekatan supervisi ada tiga yaitu:<sup>166</sup>

- d) Supervisi langsung (*direktif*) dilakukan untuk tipe pendidik yang tukang kritik dan tipe pendidik yang terlalu sibuk
- e) Supervisi tidak langsung (*non-direktif*) dilakukan untuk tipe pendidik yang profesional
- f) Supervisi Kolabaoratif dilakukan untuk tipe pendidik yang tidak bermutu

Kegiatan supervisi ini sesuai dengan tujuan supervisi pendidikan yang di katakan Sahertian adalah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar pendidik di kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar peserta didik.<sup>167</sup> Proses peningkatan kemampuan profesional pendidik menurut Bafadal ada dua macam yaitu: pembinaan kemampuan pendidik melalui supervisi pendidikan dan

---

<sup>164</sup> Ibrahim Bafadhal. *Op. Cit.* hlm. 46

<sup>165</sup> *Ibid.* hlm 48-50

<sup>166</sup> Piet A. Sahertian. *Op. Cit.* Hlm45-46

<sup>167</sup> *Ibid.* hlm. 19

pembinaan komitmen atau motivasi atau moral kerja pendidik melalui pembinaan kesejahteraannya seperti rapat kerja.<sup>168</sup> Teknik supervisi pendidikan yang dilakukan sesuai dengan pernyataan Gwym (1961) dalam Bafadal yaitu demonstrasi pembelajaran.<sup>169</sup>

Rapat pendidik satu rumpun mata pelajaran sesuai dengan teknik supervisi kelompok menurut Gwym (1961) dalam Bafadal yaitu teknik kelompok (*group devices*) laboratorium kurikulum, bacaan terpimpin, demonstrasi pembelajaran, diskusi panel, dan pertemuan pendidik.<sup>170</sup> MGMP sekolah (internal) sesuai dengan teknik supervisi kelompok menurut Gwym (1961) dalam Bafadal yaitu teknik kelompok (*group devices*) laboratorium kurikulum, bacaan terpimpin, demonstrasi pembelajaran, diskusi panel, dan pertemuan pendidik (MGMP).<sup>171</sup>

---

<sup>168</sup> Ibrahim Bafadhal. *Op. Cit* . hlm. 44

<sup>169</sup> *Ibid.* hlm 48-50

<sup>170</sup> Ibrahim Bafadhal. *Op. Cit.* hlm 48-50

<sup>171</sup> *Ibid*

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan paparan data, temuan hasil penelitian, dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Analisis lingkungan yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar untuk peningkatan mutu pendidik adalah analisis SWOT yang menghasilkan program atau kegiatan sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan. Analisis SWOT harus dilakukan secara terus menerus sehingga kegiatan peningkatan mutu pendidik sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan perkembangan sosial kemasyarakatan yang terjadi di setiap wilayah dengan intensitas yang tinggi.
2. Formulasi strategik yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar untuk peningkatan mutu pendidik dengan cara: perekrutan pendidik dan pembinaan dan pengembangan pendidik perekrutan dengan *comprehensive selection* yang meliputi empat cara yaitu seleksi akademik dan administrasi, seleksi *micro teaching*, wawancara, dan survei lingkungan rumah; sedangkan pembinaan dan pemberdayaan pendidik dengan kegiatan: seminar, diklat, team teaching, studi banding, dan studi lanjut memberikan kemudahan untuk mengakses informasi baru (membaca, internet, dan membeli buku penunjang), program MGMP,

memberikan tunjangan atau kompensasi, dan mengadakan supervisi pendidikan

3. Implementasi strategik yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar untuk peningkatan mutu pendidik ada dua yaitu perekrutan yang dilakukan sewaktu-waktu sesuai dengan kebutuhan yang menggunakan seleksi ketat tanpa unsur KKN agar mendapatkan calon pendidik yang berkompetensi dan berkomitmen tinggi. Sedangkan pembinaan dan pemberdayaan pendidik dilakukan sesuai dengan jadwal yang dibuat oleh panitia pelaksana atau balai diklat
4. Evaluasi dan pengawasan strategik yang dilakukan MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar untuk peningkatan mutu pendidik ada dua macam yaitu supervisi perorangan yang dilakukan oleh kepala lembaga pendidikan, waka kurikulum, pendidik senior dalam satu rumpun pelajaran, dan penilik. Sedangkan supervisi kelompok dengan mengadakan rapat koordinasi dengan pendidik satu rumpun mata pelajaran; rapat koordinasi mingguan dan bulanan; dan MGMP sekolah (internal).

## **B. Saran**

Saran-saran yang dapat diberikan berdasarkan kesimpulan penelitian disajikan sebagai berikut:

### **1. Bagi lembaga pendidikan**

Pelaksanaan manajemen strategik untuk peningkatan mutu pendidik agar lebih efektif dan bersifat fleksibel karena perkembangan ilmu dan teknologi secara terus-menerus memerlukan analisis lingkungan yang kontinu. Analisis lingkungan yang dilakukan oleh lembaga pendidikan untuk menentukan kebijakan program atau kegiatan peningkatan mutu pendidik sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan. Formulasi dan implementasi strategi merupakan inti dari program atau kegiatan karena berupa perencanaan dan pelaksanaan yang menentukan keberhasilan atau kegagalannya. Tahap akhir manajemen strategik adalah evaluasi dan pengawasan yang akan menciptakan kebijakan baru yang lebih strategis untuk peningkatan mutu pendidik di lembaga pendidikan atau pengulangan program yang dinilai berhasil.

### **2. Bagi pendidik**

Pendidik yang bermutu harus memiliki komitmen terhadap lembaga pendidikan dan kompeten tinggi. Pendidik tersebut diharapkan sebagai berikut:

- a. Pendidik mengetahui kelemahan dan kelebihan untuk diantisipasi dan ditingkatkan

- b. Pendidik harus memiliki wawasan yang selalu *up date*, mengembangkan diri, memiliki jiwa profesional, dan bersikap efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas.

### **3. Bagi Pengembangan Ilmu**

Bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya tentang manajemen strategik diperlukan penelitian lanjutan dengan objek dan lokasi penelitian berbeda sehingga menjadi wawasan yang lengkap untuk segala aspek dalam pendidikan bagi yang membutuhkan khususnya praktisi pendidikan.



## DAFTAR PUSTAKA

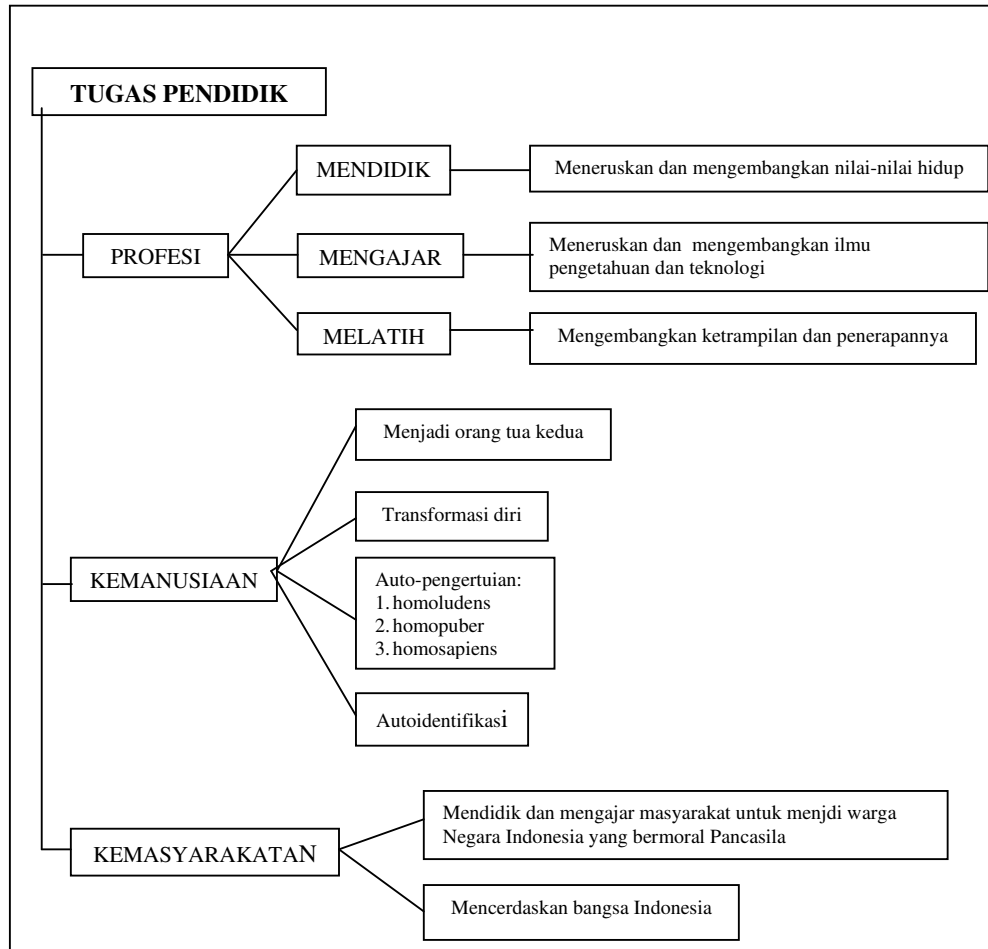
- Ad-Duweisy, Muhammad Abdullah.2007. *Menjadi Guru yang Sukses dan Berpengaruh.*(Surabaya:Elba)
- Akdon. 2007. *Strategic Management for Educational Management.* (Bandung:Alfabeta)
- Arcaro, Jerome. S.1995. *Quality in Education: An Implementation Handbook.* St. Lucia Press .Terjemahan Bahasa Indonesia oleh Yosal Iriantara. (Yogyakarta:Pustaka Pelajar)
- Arikunto, Suharsini. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek.* (Jakarta:PT Rineka Cipta)
- Ary, Donal. 2002. *An Invitation to Research in Social Education.* (Beverly Hills:Sage Publications)
- B, Chandler. 1960. *Education and The Teacher.* (New York:Dodd, Mead and Company Inc)
- Bafadal, Ibrahim. 2006. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah dasar dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah.* (Jakarta:Bumi Aksara)
- Bungin, Burhan (Ed.). 2007. *metodologi PenelitianKualitatif Aktualisasi Metodologis Ke Arah ragam Varian Kontemporer.* (Jakarta: Raja Grafindo)
- Crosby, Philip B. 1979. *Quality is Free,* (Mc-Graw Hill Book, New York)
- Depdikbud.1981. *Pedoman Pelaksanaan Pola Pembangunan Pendidikan Tenaga Kependidikan di Indonesia.* (Jakarta:Buku II Dirjen Dikti)
- Depdikbud.1994. *Pedoman Pembinaan Profesional Pendidik Sekolah Dasar.* (Jakarta:Deroktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah)
- Dirjen Dikdasmen. 2000. *Pengarahan Dirjen Dikdasmen tentang Pergeseran Paradigma Peningkatan Kualitas Pendidikan.* (Jakarta:Ditjen Dikdasmen)
- Faisal, Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif:Dasar-dasar dan Aplikasi.* (Malang:Yayasan Asah Asih Asuh)

- Hubbard, Graham. 2004. *Strategic Management Thinking, Analysis, and Action*. (Pearson Prentice Hall)
- Hamalik, Oemar. 2006. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. (Jakarta:Bumi Aksara)
- Hamidi. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif: Aplikasi Praktis Pembuatan Proposal dan Laporan Penelitian*. (Malang:UMM Press)
- Hanafie, Imam. 2003. *Kompetensi Profesional Guru MI di Samarinda*. Tesis. Malang: PPS UIN Malang
- Hanson, John W dan Cole S. Brembeck. Tanpa Tahun. *Education and the Development of Nations*. (New York: Holt : Rinehart and Winston)
- Ida Bagoes, Mantra. 2004. *Filsafat Penelitian dan Metode Penelitian Sosial*. (Yogyakarta:Pustaka Pelajar)
- Iif Khoiru Ahmadi. 2005. *Manajemen pengembangan profesionalisme pendidik di MI (studi kasus di MIJS Malang)*. Tesis. Malang:PPS UIN Malang
- James. A, Black dan Dean J. Champion. 1992. *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*. Terjh. E. Koesworo dkk. (Bandung:Eresco)
- Jauch, Lawrence R. dan William E. Glueck. 1994. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Terj. Murad dan AR. Henry Sitanggung. (Jakarta:Erlangga)
- Kunandar. 2007. *Guru Profesional: Implemetasi KTSP dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada)
- Khoiratul Camalia. 2005. *Manajemen Pengembangan Kompetensi Pendidik (studi kasus di SMA Unggulan Zainul Hasan Genggong Pajarakan Probolinggo)*. Tesis . Malang: PPS UIN Malang
- Lexy. J. Moleong, Lexy. J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung:PT Remaja Rosdakarya)
- Mauidatul Janah. 2004. *Manajemen Kinerja dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Pendidik (studi kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang 1)*. Tesis . Malang: PPS UIN Malang
- M.B, Miles, dan Huberman, A.M. 1994. *Qualitative Data Analysis*. Terjemahan Bahasa Indonesia oleh Tjetjep Rohendi Rohidi. (Jakarta:UI Press)

- Muhaimin dan Abd Mudjib. 1993. *Pemikiran Pendidikan Islam, Kajian Filosofis dan Kerangka Dasar Operasionalnya*. (Bandung:Tarsito)
- Mulyasa, E. 2007. *Menjadi Pendidik Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. (Bandung:Rosdakarya)
- Mulyasa, E. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung:PT Remaja Rosdakarya)
- Murgatroyd, Stephen dan Colen Morgan. 1994. *Total Quality Manajemen and the School*. (Buckingham-Philadelpia: Open University Press)
- Nasution, S. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. (Bandung:Tarsito)
- Nata, Abudin. 1997. *Akhlak atau Tasawuf*. (Jakarta:Raja Grafindo)
- Nata, Abudin. 2007. *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. (Jakarta:Kencana)
- Notoatmodjo, Soekidjo.1992. *Pengembangan Sumberdaya Manusia*. (Jakarta:PT. Rineka Cipta)
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. (Yogyakarta:Gajah Mada University Press)
- Poerwandarminta, WJS. 1991. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. (Jakarta:Balai Pustaka)
- P.S, Akbar. *Alternatif Perubahan Pengembangan Pendidik di Indonesia*, Kajian (Online) No. 014 Tahun IV, September 1998 (<http://www.dikti.org>).
- R.C, Bogman, dan Biklen, S.K. 1992. *Qualitative Reseacrh for Education an Introduction to Theory and Method*, (Boston:Allyn and Bacon Inc)
- Richey.1962. *Planning for Teaching An Introduction to Education*. (Mc Graw Hill)
- Roestiyah. 1989. *Masalah-masalah Ilmu Kependidikan*. (Jakarta:Bina Aksara)
- Rustamaji. 2007. *Guru yang Menggairahkan*. (Yogyakarta:Gama Media)
- Sahertian, Piet dan Mataheru F. 1982. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. (Surabaya:Usaha Nasional)
- Sahertian, Piet. 1994. *Profil Pendidik Profesional*. (Yogyakarta:Andi Offset)

- Sahertian, Piet. 1992. *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Program Inservice Education*. (Jakarta:Rineka Cipta)
- Sagala, Syaiful.2007. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Bandung:Alfabeta)
- Sallis, Edward. 2007. *Total Quality Manajemen in Education*. (Yogyakarta:IRCiSoD)
- Santoso, Hadi. 2005. *Smart Strategy Manajement To Cope The Future*. (Jakarta:Citra media)
- Soejarto. 2000. *Pendidikan nasional Sebagai Wahana Mencerdaskan Kehidupan Bangsa dan Membangun Peradapan Negara Bangsa*. (Jakarta:CINAPS)
- Steiner, George A. dan John B. Miner. 1988. *Kebijakan dan Strategi Manajemen*. Terj. Ticoalu dan Agus Dharma. (Jakarta: Erlangga)
- Stoner, James. A.F. and Charles Wankel. 1995. *Management 2<sup>nd</sup> edition*. Terj. Sahat Simamora. *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan dalam Manajemen*. (Jakarta:Rineka Cipta)
- Sulistiyorini. 2006. *Manajemen Pendidikan Islam*. (Surabaya:eLKAF)
- Syafauddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. (Jakarta:Grasindo)
- Tilaar, H. A. R. 1999. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21*. (Magelang:Indonesia Tera)
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana.1998. *Total Quality Management (TQM)*. (Yogyakarta:Penerbit Andi Offset)
- Usman, Moh. Uzer. 2006. *Menjadi Guru Profesional*. (Bandung:PT Remaja Rosdakarya)
- Wahyudi, Agustinus Sri.1996. *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*. (Bandung:Binarupa Aksara)

Lampiran 1



**Gambar 2.3 Tugas Pendidik**

**Sumber: Moh. Uzer Usman. 2006. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya**

## Kebijakan KBM MAN Tlogo Blitar

### a. Kurikulum

**Kurikulum yang diterapkan di MAN Tlogo Blitar adalah Kurikulum Depag tahun 2004 (KBK) yang dipadukan dengan perubahan-perubahan yang disesuaikan dengan kondisi yang ada (sangat kondisional). Dan siap menghadapi implementasi KTSP tahun 2007 yang diiringi dengan beberapa kebijakan. Kurikulum yang diterapkan adalah: Sistem pembelajaran responsi atau pembelajaran yang dilakukan diluar kelas dan Program kelas khusus, untuk kelas XI pengelompokan didasarkan pada minat dan bakat siswa. Ada 3 kelompok belajar yaitu kelas khusus Bahasa Inggris (ESC), Bahasa Arab, dan kelas Matematika. Program ini dilaksanakan di sore hari yaitu jam 14.00 s/d 15.30 WIB.**

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan mengamanatkan bahwa Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) jenjang pendidikan dasar dan menengah disusun oleh satuan pendidikan dengan mengacu pada Standar nasional pendidikan terdiri atas: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

b. Proses Belajar Mengajar

**Proses belajar mengajar di pagi hari mulai jam 07.00 s/d 13.30 WIB, untuk hari jum'at jam 07.00 s/d 10.30. WIB yang dilanjutkan dengan pelaksanaan pengajian rutin setiap hari jum'at dan kegiatan infaq untuk peserta didik. Khusus kelas X, pada hari senin s/d kamis, kegiatan program *full day* mulai jam 14.15 s/d 15.30 WIB, dengan materi Bahasa Inggris, bahasa Arab, fiqih, hadits, dan akhlaq.**

c. Kegiatan Ekstrakurikuler.

**Kegiatan ekstra kurikuler yang ada di MAN Tlogo Blitar adalah: palang merah remaja (PMR), yang diikuti oleh kelas X dan XI yang telah lulus seleksi; kepramukaan; olah raga (sepak bola, basket dan volly ball); seni (teater, MTQ, musik qosidah); pelatihan jurnalistik; PSHT; tata busana; dan elektro.**

**d. Kesiswaan**

Kesiswaan mempunyai fungsi memfasilitasi semua kebutuhan peserta didik selama belajar di MAN Tlogo Blitar. Kegiatan bidang kesiswaan antara lain: bidang peningkatan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa dilaksanakan oleh IREMA seperti latihan dakwah, qiroatul Qur'an dan bakti sosial; memperingati hari-hari besar Islam dalam bentuk yang paling efektif dan bermanfaat seperti pengabdian masyarakat yang dilaksanakan bekerjasama dengan HUMAS; pelaksanaan lomba ketrampilan baris berbaris

(LKBB) dilaksanakan oleh PASKIBRA setiap tahun. Dengan program ini diharapkan siswa lebih menyadari akan pentingnya disiplin; karya ilmiah remaja (KIR) berusaha menerbitkan majalah CIPTA setiap 3 bulan sekali dengan semboyan *Never End To Innovation*; pramuka dengan program “Gladi Trampil” berusaha melatih anggotanya untuk trampil dalam berbagai aspek kepramukaan; PMR dengan programnya berusaha melayani kesehatan siswa terutama dalam P3K; PKS dengan programnya berusaha mengamankan dan menertibkan lingkungan sekolah; bidang olah raga menampilkan beberapa cabang olah raga seperti atletik, badminton, bola volley, bola basket, karate, pencak silat, sepak bola, dan tenis meja; bidang seni dengan programnya berusaha mengembangkan kesenian yang berciri khas kedaerahan dan yang Islami seperti drumband, angklung sered, sanggar teater, karawitan, dan kaligrafi.

#### **e. Kehumasan**

Kehumasan berfungsi memberikan fasilitas penghubung antara MAN Tlogo Blitar dengan masyarakat (masyarakat sekitar Man Tlogo Blitar, orang tua peserta didik, Depag, instansi pemerintah, dan lembaga-lembaga pendidikan lainnya). Fungsi kehumasan Man Tlogo Blitar antara lain: mengupayakan peningkatan partisipasi masyarakat terhadap MAN Tlogo Blitar dilakukan dengan cara membentuk komite madrasah; membentuk ikatan alumni MAN Cipasung; mengupayakan adanya program pengabdian masyarakat; membina hubungan dengan lembaga-lembaga pendidikan



menengah lainnya, perguruan tinggi, bimbingan belajar dan lembaga kursus; hubungan dengan kelompok kerja madrasah (KKM).

f. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana di MAN Tlogo Blitar meliputi: sarana untuk KBM (ruang kelas 29 Ruang dengan kapasitas 42 peserta didik/ruang; laboratorium IPA 2 ruang dengan kapasitas 45 peserta didik; laboratorium Bahasa 2 ruang dengan kapasitas 48 peserta didik; laboratorium komputer dengan komputer sejumlah 25 unit; dan perpustakaan 2 ruang.

Sarana penunjang KBM berupa (Ruang musik 1 dengan peralatannya, ruang OSIS yang dilengkapi dengan 1 unit komputer, ruang UKS, dan ruang Aula 1 (masih dalam proses penyelesaian); ruang koperasi (1 ruang koperasi peserta didik, 1 ruang koperasi pendidik/tenaga kependidikan), ruang BP/BK yang dilengkapi dengan 1 unit komputer, ruang wakil kepala dilengkapi dengan 1 unit komputer, ruang ESC (*English Special Class*) Kelas khusus Bahasa Inggris, ruang ketrampilan 2 unit (elektro dan tata busana); dan 1 unit lapangan olah raga (basket), musholla, ruang kepala, ruang tata usaha, ruang wakil kepala, dan ruang guru. Sarana ekstrakurikuler meliputi seperangkat alat musik, rebana, pramuka, dan PMR.

Pengadaan sarana dan prasarana di MAN Tlogo Blitar diperoleh dari dua sumber dana yaitu bantuan pemerintah dan partisipasi wali. Sistem pengelolaan sarana dan prasarana diserahkan kepada petugas yang berkompoten dibidangnya masing-masing dengan pengawasan kepala sekolah

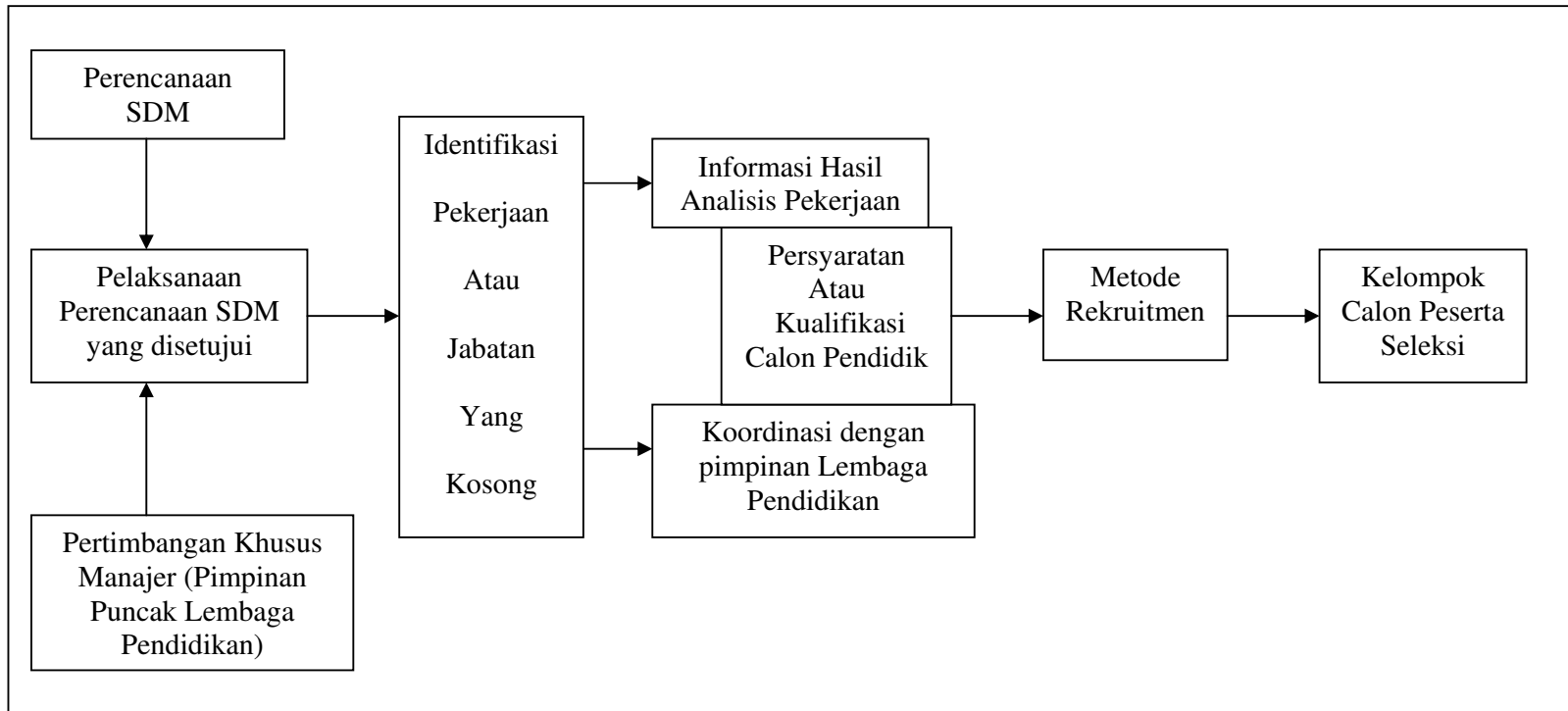
beserta majelis madrasah. Sedangkan pemeliharaan sarana dan prasarana dilakukan sesuai dengan kondisi dari sarana tersebut seperti gedung dilakukan pengecatan 1 kali dalam 1 tahun, perangkat komputer dan perangkat laboratorium bahasa, disesuaikan dengan kerusakan dengan mengangkat seorang tehnisi pada masing-masing bidang.

Lampiran 3

**Tabel 3.3 Rancangan dalam Pengambilan Data dari Sumber Data Tambahan.**

<b>Metode pengumpulan data</b>	<b>Kedudukan peneliti</b>	<b>Alat pengumpul data</b>	<b>Sumber data</b>	<b>Data yang diharapkan</b>
Dokumentasi	Peneliti mengumpulkan data tertulis dan data statistik mengenai pendidik MAN Tlogo dan SMAN 1 Talun	Format dokumentasi	Tata usaha dan pendidik MAN Tlogo dan SMAN 1 Talun	a. Data tentang pendidik MAN Tlogo dan SMAN 1 Talun b. Data tentang mutu pendidik MAN Tlogo dan SMAN 1 Talun c. Data tentang proses manajemen strategi untuk peningkatan mutu pendidik MAN Tlogo dan SMAN 1 Talun

Lampiran 4



**Gambar 2.5 Proses Rekrutmen Lembaga Pendidikan**

Sumber: Hadari Nawawi. 2005. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. (Yogyakarta:Gajah Mada University Press)