

**PELAKSANAAN MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU
PROFESIONALITAS GURU DI MAN KISARAN**

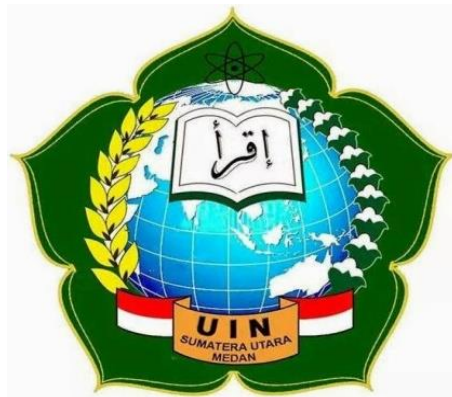
TESIS

Oleh:

Wulan Sari

NIM 92215033607

Program Studi
Pendidikan Islam (PEDI)
Konsentrasi: Manajemen Pendidikan Islam



**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2017**

PERSETUJUAN

Tesis Berjudul:

PELAKSANAAN MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PROFESIONALITAS GURU DI MAN KISARAN

Oleh:

Wulan Sari

NIM 92215033607

Dapat disetujui dan disahkan sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Pendidikan Islam (M.Pd) pada Program Studi Pendidikan Islam
Pascasarjana UIN Sumatera Utara

Medan, Maret 2017

Pembimbing I

Pembimbing II

(Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd)

(Dr. Siti Halimah, M.Pd)

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : **WULAN SARI**

NIM : 92215033607

Tempat/Tanggal Lahir : Simpang Kawat, 29 Agustus 1993

Pekerjaan : Mahasiswi Pascasarjana UIN Sumatera Utara

Alamat : Jl. Perintis Simpang Empat, Dusun VII Desa Sipaku
Area, Simpang Empat, Asahan

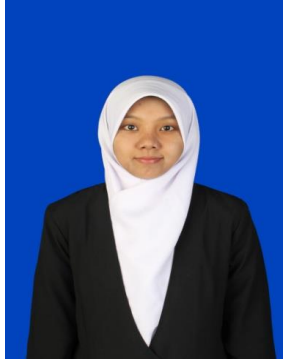
Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis berjudul “**PELAKSANAAN MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PROFESIONALITAS GURU DI MAN KISARAN**” benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, Maret 2017
Yang membuat pernyataan

WULAN SARI



**PELAKSANAAN
PENINGKATAN MUTU PROFESIONALITAS
GURU DI MAN KISARAN**

MANAJEMEN

WULAN SARI

NIM : 92215033607
Program Studi : Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Tempat dan Tanggal Lahir : Simpang Empat, 29 Agustus 1993
Nama Orang Tua (Ayah) : Supanggih Winarto
(Ibu) : Suwarni
No. Alumni :
IPK :
Yudisium :
Pembimbing : 1. Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd
2. Dr. Siti Halimah, M.Pd

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang dilakukan di MAN Kisaran. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi : (1) wawancara (*interview*), (2) pengamatan terlibat (*observation participation*), dan (3) dokumentasi. Informan dipilih dengan menggunakan teknik *snowball sampling*. Data yang terkumpul melalui teknik tersebut diorganisir, ditafsirkan, dan dianalisis dalam kasus (*within analysis*) maupun analisis lintas kasus (*cross case analysis*). Kredibilitas data dicek dengan prosedur triangulasi, verifikasi data/*cross check*, dan pengecekan mengenai kecukupan referensi. Sedangkan dependabilitas dan konfirmabilitas dicapai melalui pengauditan oleh para pembimbing.

Temuan penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) perencanaan peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran dilaksanakan dengan rapat dan melibatkan komponen madrasah seperti kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan guru-guru. Seluruh komponen ini saling bekerjasama dalam merencanakan program kerja yang akan dilaksanakan guna meningkatkan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran; (2) pengorganisasian peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran dilaksanakan dengan membuat struktur organisasi dan melakukan pembagian uraian tugas secara sederhana. Pembagian tugas pokok dan

fungsi diberikan sesuai dengan kemampuan personal, pengalaman yang pernah dilakukan serta lama pengabdian terhadap madrasah; (3) pelaksanaan program peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran dilakukan setelah proses perencanaan dan pengorganisasian. Kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan guru-guru telah merealisasikan berbagai program kerja, seperti pelaksanaan MGMP di awal tahun ajaran baru dan semester, pelatihan Kurikulum 2013, *workshop* bagi guru, dan pelatihan IT; (4) pengawasan terhadap peningkatan mutu profesionalitas guru dilakukan oleh kepala madrasah. Bentuk pengawasan yang dilakukan dengan mengadakan rapat evaluasi, pengecekan daftar hadir melalui finger print, monitoring baik menggunakan CCTV ataupun secara langsung, dan supervisi bagi guru-guru di MAN Kisaran.



THE IMPLEMENTATION OF QUALITY IMPROVEMENT MANAGEMENT OF TEACHERS PROFESSIONALISM IN MAN KISARAN

WULAN SARI

Student Identity Number : 92215033607
Study Program : Islamic Education
Studies Concentration : Islamic Education Management
Place and Date of Birth : Simpang Empat, August 29, 1993
Name of Parent (Father) : Supanggih Winarto
(Mother) : Suwarni
Alumni Number :
GPA :
Yudisium :
Supervisor : 1. Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd.
2. Dr. Siti Halimah, M.Pd

ABSTRACT

This study aimed to determine the planning, organizing, implementing, and monitoring the improvement of quality of the teachers professionalism in MAN Kisaran.

This study used a qualitative approach, which was done in MAN Kisaran. The data collection techniques used include: (1) interview, (2) observation participation, and (3) documentation. Informants were selected using snowball sampling technique. The data collected through these techniques were organized, interpreted and analyzed in within-case analysis as well as cross-case analysis. data credibility is checked by triangulation procedures, data verification / cross check, and checks on the adequacy of reference. While dependability and conformability are achieved through audits by supervisors.

The findings of this study are as follows: (1) planning to improve the quality of teacher professionalism in MAN Kisaran involves the components of the school such as the headmaster, deputy headmaster and teachers. These whole components work together in planning a work program that will be implemented in order to improve the quality of teacher professionalism in MAN Kisaran; (2) The organization of improving the quality of teacher professionalism in the MAN Kisaran is implemented by making the organization structure and making simple job description share. The division of duties and functions is provided in accordance with the personal ability, experience that has ever been done and the longevity of dedication to the school; (3) the implementation of quality improvement programs for the professionalism of teachers in MAN Kisaran is done after the process of planning and organizing. The headmaster, deputy headmaster and the teachers have realized a variety of work programs, such as the implementation of MGMPs in the new academic year and semester, the training of curriculum 2013, workshops for teachers, and IT training; (4) the supervising of quality improvement of teachers professionalism is done by the headmaster. The form of supervision is by holding evaluation meetings, checking the attendance list via finger print, monitoring either by using CCTV or direct monitoring, and supervision for teachers in MAN Kisaran.

تنفيذ الإدارة لتحسين جودة النوعية المهنية للمعلمين في المدرسة العالية الحكومية كيساران



ولان ساري

رقم القيد لطالبة : 9221503607
برامج التعليم : التربية الإسلامية
التركيز : إدارة التربية الإسلامية
مكان وتاريخ الميلاد : سيمباغ أمباة، 29 أغسطس 1993
اسم الوالد (أب) : سوفانجه وبنارطو
(أم) : سوارني
رقم التخرج :
اقائمة الانجازات :
قضائية :
المشرف : 1. فروفيسور دكتور شفر الدين الماجيستر
2. دكتورة سيتي حليلة الماجيستر

الملخص

هدف هذا البحث إلى معرفة التخطيط، التنظيم التنفيذ والمراقبة إلى تحسين نوعية المهنية للمعلمين في المدرسة العالية الحكومية كيساران.
استخدم هذا البحث المنهج الكيفي الذي يقام في المدرسة العالية الحكومية كيساران. تقنيات جمع البيانات المستخدمة بما يلي : (1) المقابلة، (2) مراقبة المشاركين، و (3) الوثائق. واختيار المخبرين باستخدام تقنية أخذ العينات كرة الثلج. تنظيم البيانات المجموعة من خلال التقنيات المذكورة وتفسيرها وتحليلها في حالة وكذلك تحليل عبر الحالة. فحصت مصداقية البيانات من قبل إجراءات التثليث، تحقق البيانات والفحص من مدى كفاية الإشارة. في حين أن الاعتمادية والتأكدية تحققت من خلال عمليات التدقيق من قبل المشرف.

نتائج هذا البحث على النحو التالي : (1) التخطيط لتحسين نوعية الاحتراف المعلم في المدرسة العالية الحكومية كيساران تنطوي على عنصر المدرسة كمدير المدرسة، نائب مدير المدرسة والمعلمين. كل هذه المكونات تعمل معا في تخطيط البرنامج العملي الذي سينفذ لتحسين نوعية الاحتراف المعلم في المدرسة العالية الحكومية كيساران (2) ؛ تنظيم تحسين نوعية الاحتراف المعلم في المدرسة العالية الحكومية

كيساران ينفذ من خلال جعل هيكل المنظمة وتبادل الوصف الوظيفي بسيطة. تقسيم الواجبات والمهام المنصوص عليها وفقا للقدرة الشخصية، الخبرة التي عملت مع زمائها إلى المدرسة؛ (3) تنفيذ برامج تحسين الجودة في الكفاءة المهنية للمعلمين في المدرسة العالية الحكومية كيساران بعد عملية التخطيط والتنظيم. مدير المدرسة، نائب مدير المدرسة والمعلمين لديهم تحقيق الأنواع من البرامج، مثل المداولات مدرسي المواد في أول العام الدراسي الجديد والنصف، تدريب المناهج عام 2013، ورشات للمعلمين، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات ؛ (4) المراقبة على تحسين نوعية المهنية للمعلمين أقام بها مدير المدرسة. شكل المراقبة من خلال مشاوررة التقييم، التحقق من قائمة الحضور عن طريق البصمة، إما باستخدام مراقبة الدوائر التلفزيونية المغلقة أو مباشرة، والإشراف على المعلمين في المدرسة العالية الحكومية كيساران.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	8
D. Batasan Istilah	9
E. Kegunaan Penelitian.....	9
BAB II. LANDASAN TEORI	10
A. Konsep Dasar Manajemen	10
1. Pengertian Manajemen	12
2. Unsur-unsur Manajemen.	13
3. Fungsi-fungsi Manajemen.....	13
B. Peningkatan Mutu	22
1. Pengertian Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan.....	22
2. Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu	26
3. Konsep Mutu dalam Perspektif Islam	27
a. Pemahaman Mutu dalam Perspektif Alquran dan Hadis	27
b. Proses yang Bermutu	29
c. Kontrol dan Perencanaan yang Bermutu	32
4. Peran Kepala Madrasah dan Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan	34
a. Peran Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Profesionalitas	34
b. Peran Guru dalam Peningkatan Mutu Pendidikan	36
C. Profesionalitas Guru.....	37
1. Pengertian Profesional	37
2. Guru Profesional	39
3. Guru dalam Perspektif Islam.....	41
4. Syarat Profesional Guru	42
5. Peran Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru.....	45
D. Kajian Terdahulu.....	50
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	53
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	53
B. Kehadiran Peneliti	54
C. Lokasi Penelitian	54
D. Sumber dan Jenis Data	55

E. Teknik Pengumpulan Data.....	59
F. Analisis Data.....	56
BAB IV. TEMUAN DAN HASIL PEMBAHASAN.....	62
A. Temuan Umum	62
1. Letak Geografis MAN Kisaran	62
2. Sejarah Berdiri dan Perkembangan MAN Kisaran	62
3. Visi dan Misi MAN Kisaran	64
4. Struktur Organisasi MAN Kisaran	67
5. Keadaan Guru dan Pegawai serta Siswa	71
6. Sarana dan Prasarana MAN Kisaran	74
B. Temuan Khusus.....	76
1. Perencanaan Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru di MAN Kisaran	76
2. Pengorganisasian Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru di MAN Kisaran	83
3. Pelaksanaan Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru di MAN Kisaran	90
4. Pengawasan Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru di MAN Kisaran	94
C. Pembahasan Penelitian.....	99
1. Perencanaan Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru di MAN Kisaran	99
2. Pengorganisasian Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru di MAN Kisaran	105
3. Pelaksanaan Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru di MAN Kisaran	112
4. Pengawasan Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru di MAN Kisaran	117
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	121
A. Kesimpulan	121
B. Saran.....	121

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan aspek penting yang sangat mendasar dalam kehidupan manusia. Melalui proses pendidikan dan pembelajaran, manusia mampu mendalami suatu ilmu, memperluas wawasan pengetahuannya, serta mengasah segala potensi dan bakat yang terdapat dalam dirinya agar dapat ditumbuhkembangkan, sehingga dapat dioptimalkan untuk memperoleh kemanfaatan yang sebesar-besarnya bagi kehidupannya. Oleh sebab itu, Islam sangat memperhatikan aspek pendidikan dan menempatkannya dalam kedudukan yang tinggi dan mulia.

Salah satu tujuan negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945 alinea keempat adalah untuk ‘mencerdaskan kehidupan bangsa’. Dalam hal ini, pendidikan merupakan komponen utama dalam mencapai tujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa tersebut. Lebih lanjut dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijelaskan bahwa fungsi dan tujuan pendidikan nasional adalah sebagai berikut:

“Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab”.¹

Pendidikan menjadi faktor pendukung manusia mengatasi segala persoalan kehidupan baik di lingkungan keluarga, masyarakat, bangsa dan negara. Sistem pendidikan yang baik dan berkualitas merupakan salah faktor penentu tingkat kemajuan suatu negara. Semakin baik dan berkualitas sistem pendidikan di suatu negara, maka semakin baik dan berkualitas pula Sumber Daya Manusia di negara tersebut. Dalam hal ini, lembaga pendidikan merupakan salah satu wadah pembangunan nasional yang kaitannya sangat erat dengan pengembangan Sumber

¹ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 3.

Daya Manusia (SDM) untuk meningkatkan mutu pendidikan pada setiap jenis dan jenjang pendidikan. Oleh sebab itu, lembaga pendidikan sudah seharusnya dijalankan dan dikelola secara profesional dengan manajemen yang baik oleh seluruh *stakeholder* yang ada, khususnya para pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di lembaga pendidikan tersebut.

Manajemen sendiri dapat dimaknai sebagai proses bekerja sama dengan dan melalui individu atau kelompok serta sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasinya.² Tanpa manajemen yang tersistem dengan baik, akan sulit untuk mencapai tujuan dan target-target yang telah dicanangkan.

Lembaga pendidikan yang berkualitas akan termanajemen dengan baik segala sesuatunya, baik manajemen kurikulumnya, manajemen sarana prasarannya, manajemen pembiayaan, dan sebagainya. Manajemen dalam suatu organisasi lembaga pendidikan sangat besar fungsi dan peranannya. Keberhasilan manajemen tersebut dalam mencapai tujuan pendidikan sangat ditentukan oleh keberhasilan seorang manajer dalam mengelola tenaga pendidik dan kependidikan yang tersedia di lembaga pendidikan tersebut.

Sebagai manajer di lembaga pendidikan, kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan mutu kinerja sumber daya manusia yang ada di madrasah, khususnya kinerja guru. Selain itu, beliau juga bertanggung jawab penuh untuk mengelola dan memberdayakan guru terus meningkatkan kemampuannya dalam bekerja. Dengan peningkatan kemampuan atas segala potensi yang dimilikinya itu, maka diharapkan guru dapat meningkatkan mutu profesionalitasnya.

Guru juga merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan di sekolah. Sebab, guru terjun secara langsung mendidik, mengajar, dan membina dan senantiasa berinteraksi dengan para anak didik di sekolah, bahkan juga di luar jam sekolah. Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dijelaskan dalam pasal 1 ayat 1 bahwa:

“Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan

² Syafaruddin dan Anzizhan, *Sistem Pengambilan Keputusan dalam Pendidikan* (Jakarta: Grasindo, 2004), h. 53.

mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”.

Mengingat pentingnya peran seorang guru dalam dunia pendidikan, maka sudah seharusnya para guru mendapatkan perhatian utama dari kepala sekolah selaku pimpinan yang ada di lembaga pendidikan. Perhatian tersebut dapat diberikan melalui proses koordinasi, pengarahan, pembinaan, pendampingan, pengawasan, evaluasi, motivasi, serta apresiasi dan penghargaan yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada para guru, sehingga guru mampu dan terus terpacu meningkatkan profesionalitasnya. Sebab, guru yang profesional seharusnya mampu menerapkan metode mengajar yang baik sehingga kegiatan belajar dan mengajar menjadi semakin berkualitas dan dapat berpengaruh secara positif terhadap perkembangan peserta didik. Hal ini berarti bahwa profesionalitas guru merupakan implikasi dari kepemimpinan kepala madrasah dalam memajemen seluruh komponen yang ada di madrasah tersebut. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan iklim profesional kepada guru maka dibutuhkan peran kepala sekolah dalam menerapkan tahapan kegiatan manajemen pendidikan.

Profesionalitas seorang guru dapat dilihat dari penguasaannya dalam bidang ilmu yang diajarkannya, kemampuan teknis keguruan, dan komitmen moral yang tinggi terhadap tugasnya.³ Penguasaan dalam bidang ilmu yang diajarkan merupakan hal yang sangat vital dan mendasar, sehingga memungkinkan seorang guru tersebut untuk mentransfer ilmu kepada peserta didiknya. Adapun kemampuan teknis keguruan mencakup keterampilan mengajar, misalnya penguasaan metode pembelajaran, persiapan mengajar, pelaksanaan proses pembelajaran, sampai kepada tahap evaluasi pengajaran. Sedangkan komitmen moral dalam hal ini berkenaan dengan sikap mental seorang guru, meliputi kecintaan guru terhadap profesi keguruannya, disiplin dalam bertugas, dan objektif dalam setiap pandangan dan penilaian.

Mengenai manajemen peningkatan mutu profesionalitas guru, beberapa penelitian telah dilakukan diantaranya tentang manajemen pengembangan profesionalitas guru dan didapati bahwa manajemen yang dilakukan terbagi menjadi empat, yaitu perencanaan profesionalitas guru yang dianalisis melalui

³ Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia Edisi Revisi* (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group), h.83.

program yang telah dilakukan untuk merencanakan kegiatan yang akan datang; pengorganisasian yang dilakukan dengan memberikan beban tugas sesuai dengan latar belakang pendidikan, walaupun masih banyak yang belum sesuai dengan latar belakang pendidikan yang telah ada; pelaksanaan profesionalitas guru berjalan sesuai dengan yang direncanakan, titik tekan pelaksanaan pada penguasaan konsep pelajaran yang diajarkan dan pelatihan IT bagi guru; pengawasan profesionalitas guru selain dilakukan oleh kepala sekolah harus lebih mengoptimalkan dengan hadirnya pengawas dari dinas pendidikan dalam dukungan kegiatan pengawasan.⁴ Selain itu dalam mewujudkan guru yang profesional, dibutuhkan kualitas kinerja yang baik. Penelitian ini juga melakukan manajemen terhadap peningkatan mutu kualitas kinerja guru, manajemen yang dilakukan yaitu: perencanaan peningkatan kinerja guru dengan melakukan rapat yang dilaksanakan di tahun ajaran baru; pengorganisasian yang dilakukan berdasarkan hasil rapat seluruh stakeholder sekolah dan disesuaikan dengan kemampuan profesionalitas; proses pelaksanaan peningkatan kinerja ini disesuaikan dengan rencana yang telah disusun di awal tahun ajaran baru sedangkan pengawasan yang dilakukan adalah dengan melakukan monitoring dan supervisi.⁵

Di Kabupaten Asahan terdapat 52 Madrasah Aliyah, yang terdiri dari 51 Madrasah Aliyah Swasta, dan hanya 1 Madrasah Aliyah Negeri. Satu-satunya Madrasah Aliyah Negeri yang terdapat di Kabupaten Asahan itu adalah MAN Kisaran. Terletak di jalan Latsitarda Nusantara, Kelurahan Kisaran Naga, Kecamatan Kisaran Timur, Asahan. Banyak prestasi yang telah di capai oleh MAN Kisaran selaku Madrasah Aliyah Negeri satu-satunya di Kabupaten Asahan, diantaranya di Tahun 2015 pernah memperoleh Juara 1 mata pelajaran Geografi, Juara 2 mata pelajaran Matematika, Juara 1 mata pelajaran Biologi pada Kompetisi Sains Madrasah tingkat Provinsi Sumatera Utara. Di tahun yang sama, MAN Kisaran juga mencetak prestasi peraih medali emas lari aksioma tingkat

⁴ Asephi Zulham, "Manajemen Pengembangan Profesionalitas Guru di SMP Islam terpadu Ar Raihan Bandar Lampung" (Tesis, Program Pascasarjana Universitas Lampung Bandar Lampung, 2016)

⁵ Indaliani, "Manajemen Peningkatan Kualitas Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Ulumul Quran Kota Langsa Provinsi Aceh". (Tesis, PPs IAIN Sumatera Utara Medan, 2013)

Propinsi Sumatera Utara dan Juara 2 Pidato Bahasa Inggris Putri MA tingkat Provinsi Sumatera Utara di Asrama Haji Medan. Semua prestasi yang dicapai oleh putra/putri terbaik MAN Kisaran adalah hasil proses belajar yang dilakukan oleh guru-guru MAN Kisaran. Keprofesionalan dalam tugas yang diemban oleh guru mampu berhasil mencetak generasi terbaik MAN Kisaran, dan menjadikan MAN Kisaran sebagai salah satu sekolah pilihan di ASEAN yang pernah menerima kunjungan delegasi guru-guru dan pelajar Sekolah Menengah Kebangsaan Darul Ehsan (Selayang Baru-Selangor, Malaysia) pada bulan Mei 2016 yang lalu dalam rangka studi banding melihat lebih jauh bagaimana kualitas MAN Kisaran. Selain itu, MAN Kisaran merupakan sekolah yang sampai saat ini memperoleh akreditasi A dan pernah menjadi Sekolah Adiwiyata Nasional pada tahun 2012, terpilih menjadi Sekolah Adiwiyata Nasional Mandiri tahun 2013, mendapat penghargaan Perpustakaan Terbaik se-Sumatera Utara di tahun 2014 dan di tahun 2015 dinobatkan sebagai Sekolah *Asean Eco School*. MAN Kisaran juga memiliki tenaga pendidik yang berprestasi, hal ini diketahui bahwa ada guru MAN Kisaran yang telah meraih penghargaan Guru Berprestasi pada perlombaan yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Asahan yang bekerjasama dengan Kementrian Agama Kabupaten Asahan. Melihat prestasi yang sudah dicapai, tentu sudah banyak perubahan signifikan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu dalam segala aspek pendidikan terkhusus peningkatan mutu tenaga pendidik di MAN Kisaran.

Berdasarkan pra observasi yang dilakukan, sebagai hipotesis awal, penulis mendapati bahwa MAN Kisaran memiliki guru-guru yang telah PNS dan mendapatkan sertifikasi sebanyak 33 orang dan jumlah tersebut mencapai hampir keseluruhan guru yang ada di MAN Kisaran. Selain itu, MAN Kisaran termasuk salah satu lembaga pendidikan dasar yang terus berupaya melakukan peningkatan mutu profesionalitas para tenaga pendidiknya. Hal ini terlihat melalui program-program pembinaan guru yang diselenggarakan oleh madrasah tersebut. Seperti misalnya Pelatihan dan Workshop Kurikulum 2013 (K-13) yang diselenggarakan dalam rangka untuk meningkatkan kualitas guru dalam menjalankan tugas dan peranannya sebagai tenaga pendidik agar terwujud tujuan dari pendidikan nasional. Pelaksanaan berbagai program tersebut dapat dipahami sebagai salah

satu fungsi manajemen yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu profesionalitas guru.

Lebih lanjut mengenai profesionalitas guru di MAN Kisaran, fenomena menunjukkan bahwa masih terdapatnya kinerja yang kurang optimal di kalangan para guru. Hal ini setidaknya terlihat dari dua hal sebagai berikut: *pertama*, guru yang sudah lulus sertifikasi dan mendapatkan gelar guru profesional masih belum meningkatkan kinerjanya; *kedua*, masih banyaknya guru belum mengoptimalkan perangkat IT dan alat peraga lainnya untuk mendukung kegiatan belajar dan mengajar, sehingga hanya mengandalkan penggunaan metode ceramah dan mencatat; dan *ketiga*, kurangnya peran guru dalam melakukan perbaikan sistem pembelajaran melalui penelitian tindakan kelas dan perangkat pembelajaran seperti RPP, bahan ajar, media pembelajaran, dan instrumen evaluasi yang belum disusun dengan baik.

Guru merupakan salah satu elemen penting yang pengaruhnya sangat besar terhadap keberhasilan sekolah, terutama dalam mendidik peserta didik kearah yang dicita-citakan dalam pembukaan UUD 1945, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Dengan demikian, peran kepala madrasah sangat dibutuhkan untuk dapat membantu peningkatan mutu profesionalitas guru guna mewujudkan mutu pendidikan yang berkualitas. Oleh sebab itu, berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh penulis serta uraian fakta di atas, juga mengingat pentingnya manajemen kepala madrasah sebagai pemimpin yang mengatur penyelenggaraan lembaga pendidikan tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru di MAN Kisaran”.

B. Batasan Istilah

Pembatasan masalah ini dilakukan guna untuk menghindari terjadinya salah penafsiran. Maka penelitian ini akan dibatasi pada:

1. Manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan sebagai tujuan sebuah organisasi dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya. Dalam penelitian ini, penulis membatasi fungsi-fungsi manajemen secara umum menurut Terry dalam

Syafaruddin yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakkan), dan *controlling* (pengawasan).⁶ Penulis hanya mengkaji 3 fungsi manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian/pelaksanaan rencana, dan pengawasan.

Manajemen yang dimaksud dalam tesis ini adalah pelaksanaan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam merencanakan program kerja, mengorganisasikan sumber daya, pelaksanaan rencana program, dan pengawasan terhadap peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran.

2. Peningkatan Mutu

Mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun yang *intangible*. Mutu pendidikan yang dimaksud ini adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.⁷

Peningkatan mutu adalah usaha atau cara untuk meningkatkan kegiatan dalam suatu lembaga khususnya tenaga pendidikan yang melalui berbagai kegiatan baik input dan proses untuk mencapai tujuan organisasi yang baik. Dalam penelitian ini, penulis akan meneliti manajemen pelaksanaan peningkatan mutu profesionalitas guru yang dilakukan oleh kepala madrasah di MAN Kisaran.

Peningkatan mutu yang dimaksudkan dalam tesis ini adalah usaha yang dilakukan oleh kepala MAN Kisaran dalam meningkatkan kualitas guru sebagai tenaga pendidik yang harus berkompentensi sesuai dengan tuntutan seorang guru yang harus memiliki 4 kompetensi guru, diantaranya kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.

⁶ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 122..

⁷ A. C Suryadi dan H.A.R Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1993), h. 159.

3. Profesionalitas Guru

Profesionalitas adalah kemampuan untuk bertindak profesional.⁸ Profesional dalam bekerja pada dasarnya merupakan tolak ukur dalam melakukan pekerjaan atau melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab seseorang dalam rangka mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Profesionalitas seorang guru dapat dilihat dari penguasaannya dalam bidang ilmu yang diajarkannya, kemampuan teknis keguruan, dan komitmen moral yang tinggi terhadap tugasnya.⁹

Profesionalitas guru yang dimaksudkan dalam tesis ini adalah kemampuan guru MAN Kisaran dalam melaksanakan tugas pokok sebagai pendidik profesional berdasarkan kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah diungkapkan oleh penulis maka identifikasi masalah yang sesuai dengan permasalahan di atas adalah:

1. Bagaimana perencanaan peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran?
2. Bagaimana pengorganisasian sumber daya peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran?
3. Bagaimana pelaksanaan rencana program peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran?
4. Bagaimana pengawasan terhadap peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran?

⁸ *Ibid.*, h. 790.

⁹ Haidar Putra Daulay, *Pendidikan.*, h.83.

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang telah dirumuskan oleh penulis. Selain itu, tujuan penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran sebenarnya yang terjadi dilapangan dalam pelaksanaan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkna profesionalitas guru. Tetapi secara lebih fokus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Perencanaan peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran.
2. Pengorganisasian sumber daya peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran.
3. Pelaksanaan rencana peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran.
4. Pengawasan terhadap peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran.

E. Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diperoleh dari penelitian ini diantaranya:

1. Teoritis
 - a. Secara umum kajian ini dapat memberikan pemikiran dalam bidang ilmu pengetahuan dan pendidikan.
 - b. Secara khusus menganalisa fenomena tentang pelaksanaan manajemen peningkatan mutu profesionalisme guru.
2. Praktis
 - a. Memberikan informasi kepada madrasah mengenai fungsi manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu profesionalitas guru.
 - b. Memberikan pengembangan yang positif terhadap pelaksanaan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu profesionalitas guru, sehingga dapat menciptakan kualitas pendidikan yang lebih baik lagi.
 - c. Memberikan informasi kepada penelitian-penelitian lain untuk meneruskan penelitian yang berhubungan dengan pelaksanaan manajemen peningkatan mutu profesionalitas guru.

BAB II
KAJIAN TEORI

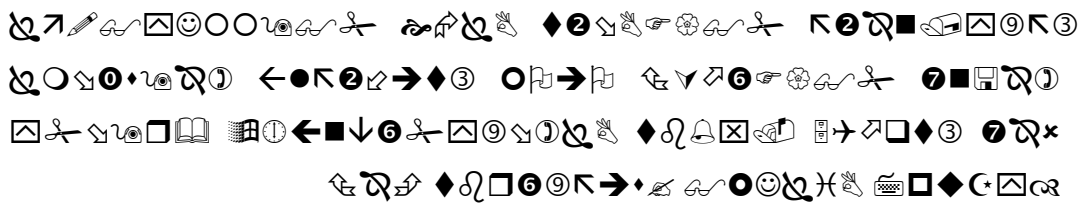
A. Konsep Dasar Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Malayu S.P. Hasibuan mengartikan manajemen adalah suatu ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.¹⁰

Syafaruddin dalam bukunya *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* mengutip pendapat Terry bahwa: *Management is performance of conceiving and achieving desired results by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources.*¹¹ Pendapat ini dapat dipahami bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan sebagai tujuan sebuah organisasi dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya.

Ramayulis menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan).¹² Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Alquran seperti firman Allah SWT:



Artinya: “Dia mengatur bahwa urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”.¹³

¹⁰ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 1.

¹¹ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 122.

¹² Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), h. 362.

¹³ Departemen Agama RI, *Laznah Pentashih Mushaf Al Quran* (Jakarta: Pustaka Maghfirah, 2006), h. 615.

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah swt. adalah pengatur alam semesta. Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah swt. dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah swt. telah dijadikan sebagai khalifah dibumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Berikut ini merupakan defenisi manajemen dari para ahli:

- a. Hersey dan Blanchard dalam Syafaruddin, manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi sebagai aktivitas manajemen.¹⁴
- b. Menurut Stoner dalam Engkoswara, manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya oranisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.¹⁵
- c. Menurut Robbins dan Coulter mendefenisikan manajemen sebagai suatu proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efektif dan efesien dengan dan melalui orang lain.¹⁶

Berdasarkan defenisi manajemen menurut beberapa ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses kerjasama antara individu maupun kelompok untuk bersama-sama merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi segala usaha secara kontiniu untuk mencapai sebuah visi misi yang dicita-citakan.

Dalam sebuah organisasi, manajemen yang baik merupakan kunci sukses sebuah organisasi. Semua sistem yang ada terkelola dengan semaksimal mungkin sesuai dengan langkah-langkah yang telah direncanakan akan membawa pada visi dan misi sebuah organisasi. *“At top management levels, a problem occurs whenever the organization’s objectives are not being met. At middle and lower levels of management, a problem occurs whenever the objectives for which the*

¹⁴ Syafaruddin, *Manajemen.*, h. 41.

¹⁵ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 86.

¹⁶ Robbins, *Organizational Behavior: Concept, Controversies, Applications*. Alih Bahasa oleh Pujaatmaka Hadyana *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi* (Jakarta: Prenhallindo, 1996), h. 6.

manager is responsible are not being met. All forms of management control are designed to provide the manager with information regarding progress.”¹⁷

Manajemen yang tertata dengan baik dimulai dengan seorang manajer yang bertanggungjawab. Bila seorang manajer tidak bertanggungjawab, maka pengelolaan tidak akan tertata dengan baik. Semua bentuk kontrol manajemen yang dirancang bertujuan untuk menyediakan kemajuan bagi para manajer dalam hal informasi dan tata kelola lainnya.

Seluruh sumber daya organisasi pendidikan dikerahkan dan diarahkan secara optimal oleh para manajer organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional adalah kegiatan manajemen. Karena itu seorang manajer pendidikan akan memperoleh suatu tindakan melalui pekerjaan orang lain dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan dari sistem organisasi pendidikan.

2. Unsur-unsur Manajemen

Agar manajemen dapat berjalan dengan proses yang baik dan benar serta mencapai tujuan yang sebaik-baiknya, maka diperlukan adanya unsur manajemen. Karenanya untuk mencapai tujuan, para manajer/pemimpin menggunakan unsur-unsur manajemen, diantaranya:¹⁸

a. *Man* (Manusia)

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

b. *Money* (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (tools) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini

¹⁷ Peter D. Mauch, *Quality Management ;Theory and Application* (London: CRC Press, 2010), h. 41.

¹⁸ M. Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), cet. 15, h. 6.

akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

c. *Materials* (bahan)

Materi terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi. Dalam dunia pendidikan digambarkan sebagai bahan atau data dan informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan digunakan sebagai pelaksana fungsi-fungsi manajemen serta dalam mengambil keputusan oleh pimpinan.

d. *Machines* (mesin)

Dalam manajemen mesin sangat diperlukan guna sebagai alat untuk memudahkan pelaksanaan manajemen. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

e. *Methods* (metode)

Dalam pelaksanaan manajemen diperlukan metode-metode. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai alat atau cara untuk mencapai tujuan. Sebaiknya, metode yang digunakan harus sesuai dengan perencanaan agar metode yang digunakan tepat sasaran.

f. *Market* (pasar)

Memasarkan produk sudah barang tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

3. Fungsi-fungsi Manajemen

Kehadiran manajemen dalam organisasi adalah untuk melaksanakan kegiatan agar suatu tujuan tercapai dengan efektif dan efisien. Secara tegas tidak ada rumusan yang sama dan berlaku umum untuk fungsi manajemen. Namun

demikian, fungsi manajemen dapat ditelaah dari aktivitas-aktivitas utama yang dilakukan para manajer yaitu perencanaan, pelaksanaan dan penilaian. Berikut adalah fungsi-fungsi manajemen menurut pandangan beberapa ahli.

Menurut Syafaruddin dalam bukunya Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), koordinasi (*coordinating*), dan pengawasan (*controlling*).¹⁹ Paling tidak kelima fungsi tersebut dianggap sudah mencukupi sebagai aktivitas manajerial yang akan memadukan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya material melalui kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

Pendapat lain mengemukakan empat fungsi manajemen sebagaimana dikemukakan Terry dalam Syafaruddin, terdiri dari: *These four fundamental functions of management are; 1) Planning, 2) Organizing, 3) Actuating, 4) Controlling*. Di dalam aktivitas manajemen ada empat fungsi manajemen ada empat fungsi yaitu; perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.²⁰ Sondang P. Siagian dalam Syafaruddin mengemukakan bahwa fungsi manajemen mencakup; 1) perencanaan, 2) pengorganisasian, 3) pemotivasian, 4) pengawasan, 5) penilaian.²¹

Berdasarkan pemaparan diatas, manajemen memiliki fungsi yaitu POAC: *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (penggerakan), *Controlling* (Pengawasan). Kegiatan tersebut merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Keempat fungsi manajemen tersebut tidak dapat saling dipisahkan satu dengan yang lain meskipun pelaksanaannya dikerjakan oleh unit-unit yang berbeda. Apabila keterpaduan proses kegiatan tersebut menjadi satu siklus proses kegiatan yang dapat menunjang perkembangan peningkatan kualitas kerja. Untuk penjelasan lebih terperinci berikut diuraikan beberapa fungsi pokok manajemen.

a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Menurut Terry dalam Hasibuan perencanaan adalah memilih

¹⁹ Syafaruddin, *Manajemen.*, h.60.

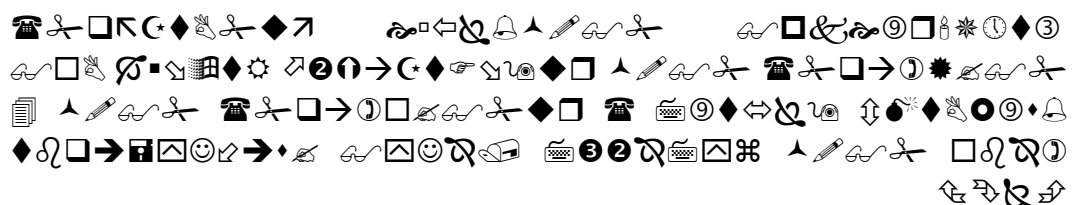
²⁰ *Ibid.*, h. 60.

²¹ *Ibid.*, h.61.

dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.²² Setiap rencana yang dihasilkan akan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan pada dasarnya merupakan tindakan memilih dan menetapkan segala aktivitas dan sumber daya yang akan dilaksanakan dan digunakan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam buku *Planning for Educational Change*, Martin Wedell mengemukakan: *Planning and implementing educational change therefore needs to take people's feelings into account.*²³ Perubahan pendidikan ke arah yang lebih baik tentu sangat diharapkan, apalagi menjurus kepada peningkatan mutu pendidikan. Merencanakan serta melaksanakan perubahan pendidikan merupakan hal yang paling mendasar guna melihat hal apa yang akan direncanakan dan dikerjakan untuk pendidikan kedepan. Dengan melihat perencanaan kedepan, kita mampu memperhitungkan target apa yang akan dicapai, apa saja yang diperlukan, berapa rentang waktu yang akan diperlukan untuk mencapai visi misi yang di telah ditargetkan oleh lembaga pendidikan tersebut.

Perencanaan pendidikan harus mampu menyesuaikan diri terhadap kebutuhan, memprediksi apa yang mungkin akan terjadi di masa datang sesuai prakiraan dan analisis yang dilakukan, dapat dipertanggungjawabkan, dan menjadi penjelas dari tahap-tahap yang dikehendaki dengan melibatkan sumber daya pendidikan dalam pembuatan keputusan. Hal tersebut sesuai degan firman Allah swt. dalam Surah Al Hasyr ayat 18.



Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk

²² Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen.*, h. 92.

²³ Martin Wedell, *Planning for Educational Change* (New York: Continuum International Publishing Group, 2009), h.19.

hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”²⁴

Dari ayat tersebut dapat dipahami bahwa perlunya perencanaan untuk masa depan, apakah untuk diri sendiri, pemimpin keluarga, lembaga, masyarakat maupun sebagai pemimpin negara maupun dalam dunia pendidikan. Dari ayat tersebut dapat juga difahami bahwa perlunya perencanaan untuk masa depan. Allah adalah maha merencanakan, dimana sifat tersebut menjadi inspirasi bagi umat islam terutama para pemimpin atau manajer. Pada dasarnya seorang pemimpin atau manajer harus mempunyai banyak konsep tentang manajemen termasuk di dalamnya perencanaan yang memuat visi dan misi untuk keberhasilan tujuan bersama. Visi dan misi merupakan hasil dari perencanaan yang baik dan matang. Ketika menyusun sebuah perencanaan dalam pendidikan islam tidaklah dilakukan hanya untuk mencapai tujuan dunia semata, tapi harus jauh dari itu melampaui batas-batas target kehidupan duniawi. Dengan kata lain perencanaan pendidikan Islam harus memiliki tujuan dengan target kebahagiaan dunia dan akhirat.

Rudyard Kipling, sastrawan Inggris yang terkenal menyatakan bahwa cara-cara yang terbaik dalam membuat perencanaan adalah mengawalinya dengan pertanyaan sebagai berikut:

- 1) What, apa yang akan direncanakan?
- 2) When, kapan rencana tersebut akan dilaksanakan?
- 3) Where, dimana kegiatan tersebut akan dilaksanakan?
- 4) How, bagaimana cara melaksanakan rencana yang dimaksudkan?
- 5) Who, siapa yang akan melaksanakan rencana yang bersangkutan?
- 6) Why, untuk apa rencana tersebut dilaksanakan, mengapa dilaksanakan?²⁵

Dengan demikian, dalam membuat sebuah perencanaan yang baik, seorang pemimpin harus mempunyai sikap tanggap terhadap kondisi lingkungan sekitarnya guna melihat kemungkinan-kemungkinan yang bisa terjadi di waktu yang akan datang. Perlunya beberapa perencanaan lain juga akan mengantisipasi kemungkinan buruk terjadi atas perencanaan sebelumnya yang telah kita buat.

²⁴ Departemen Agama RI, *Laznah*., h. 702.

²⁵ Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 106.

Oleh sebab itu, perencanaan yang matang juga akan mendukung proses perwujudan visi dan misi.

b. *Organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasian dapat dipahami sebagai keseluruhan aktifitas manajemen dalam pengelompokan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang serta tanggungjawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktifitas-aktifitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁶

Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan pembagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerja sama disuatu institusi. Kegiatan pengorganisasian menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai prinsip pengorganisasian. Sehingga pengorganisasian dapat disebut sebagai keseluruhan proses memilih orang-orang yang dapat memberikan kontribusi terhadap wujud pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berkaitan dengan hal ini, Ulbert Silalahi menjelaskan bahwa dalam melaksanakan proses pengorganisasian, harus dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Menjabarkan tujuan-tujuan umum yang akan dicapai oleh organisasi dan tujuan-tujuan spesifik atau tujuan setiap unit organisasi.
- 2) Menjabarkan dan menetapkan kegiatan-kegiatan atau tugas-tugas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
- 3) Mengelompokkan kegiatan-kegiatan atau tugas-tugas secara fungsional dalam unit kerja yang praktis.
- 4) Menentukan tugas masing-masing unit, kelompok dan individu dan sumber-sumber fisik yang diperlukan.
- 5) Menentukan otoritas tiap-tiap unit organisasi dan sistem hubungan kerja sehingga terdapat koordinasi dalam pelaksanaan tugas.²⁷

Ada beberapa konsep dalam pengorganisasian, yang menurut Mondy dan Premeaux dalam Syafaruddin, yaitu:

²⁶ M. Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2002), h. 10.

²⁷ Ulbert Silalahi, *Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen* (Bandung: Mandar Maju, 1996), h. 156.

- a) Tanggungjawab; dalam menerima suatu pekerjaan berarti seseorang mengambil tanggungjawab untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya.
- b) Wewenang; adalah hak untuk memutuskan, mengarahkan orang-orang dalam melakukan suatu tindakan, atau untuk melaksanakan suatu kewajiban dalam mencapai tujuan organisasi.
- c) Pendelegasian; adalah proses pemberian tanggungjawab sepanjang wewenang yang dibutuhkan.
- d) Pertanggungjawaban, bahwa seseorang yang diusulkan untuk melaksanakan tugas secara benar dan tanggungjawab.
- e) Struktur organisasi; berisikan kerangka kerja organisasi.²⁸

Dapat disimpulkan bahwa mengorganisasikan berarti: menentukan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan berorganisasi, merancang dan mengembangkan kelompok kerja yang berisi orang yang mampu membawa organisasi pada tujuan, menugaskan seseorang atau sekelompok orang dalam suatu tanggungjawab tugas dan fungsi tertentu, mendelegasikan wewenang kepada individu yang berhubungan dengan keleluasaan melaksanakan tugas.

c. Actuating (Penggerakan/pelaksanaan)

Penggerakan (*actuating*) adalah tindakan untuk memulai, memprakarsai, memotivasi dan mengarahkan, serta mempengaruhi para pekerja mengerjakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi.²⁹ Penggerakan merupakan upaya untuk menggerakkan atau mengarahkan tenaga kerja serta mendayagunakan fasilitas yang ada. Secara sederhana, penggerakan dapat diartikan sebagai usaha yang menggerakkan.

Dapat disimpulkan bahwa penggerakan merupakan kegiatan menggerakkan orang-orang yang ada didalam sebuah organisasi agar mau bergerak dan bekerja mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Oleh karena itu kepemimpinan kepala sekolah mempunyai peranan penting dalam menggerakkan personal sekolah melaksanakan program kerjanya.

²⁸ Syafaruddin, *Manajemen.*, h.71-73

²⁹ D. Kurniadin dan Machali, *Manajemen Pendidikan (Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan)* (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2002), h. 23.

Fungsi *actuating* lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Semua sumber daya manusia yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Setiap SDM harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, keahlian dan kompetensi masing-masing SDM untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Haris dalam Pranata, penggerakan yang dilakukan oleh pimpinan harus berpegang pada beberapa prinsip, yaitu:

1) Prinsip mengarah pada tujuan

Tujuan pokok dari pengarahan terlihat pada prinsip yang menyatakan bahwa makin efektifnya proses pengarahan, akan semakin besar sumbangan anggota terhadap usaha mencapai tujuan. Pengarahan tidak dapat berdiri sendiri, artinya dalam melaksanakan fungsi pengarahan perlu mendapatkan dukungan/bantuan dari faktor-faktor lain, seperti perencanaan, struktur organisasi, tenaga kerja yang cukup, pengawasan yang efektif dan kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan serta kemampuan anggota.

2) Prinsip keharmonisan dengan tujuan

Orang-orang bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhannya yang tidak mungkin sama dengan tujuan perusahaan. Mereka menghendaki demikian dengan harapan tidak terjadi penyimpangan yang terlalu besar dan kebutuhan mereka dapat dijadikan sebagai pelengkap serta harmonis dengan kepentingan perusahaan. Semua ini dipengaruhi oleh motivasi masing-masing individu. Motivasi yang baik akan mendorong orang-orang untuk memenuhi kebutuhannya dengan cara yang wajar. Sedang kebutuhan akan terpenuhi apabila mereka dapat bekerja dengan baik, dan pada saat itulah mereka menyumbangkan kemampuannya untuk mencapai organisasi.

3) Prinsip kesatuan komando

Prinsip kesatuan komando ini sangat penting untuk menyatukan arah tujuan dan tanggungjawab para bawahan. Jika para bawahan hanya memiliki satu jalur didalam melaporkan segala kegiatannya. Dan hanya ditujukan kepada satu pimpinan saja, maka pertentangan didalam pemberian instruksi dapat dikurangi, serta semakin besar tanggungjawab mereka untuk memperoleh hasil

yang maksimal. Penggerakan memiliki tujuan untuk mendorong dan memotivasi pekerja agar dapat mengerjakan tugas sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dan mengarahkan anggota untuk melaksanakan tugas-tugas dengan antusias. Menggerakkan merupakan kemampuan membujuk orang-orang mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan penuh semangat.

d. Controlling (Pengawasan)

Pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer dalam suatu organisasi. Pengawasan diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian dari hasil pengawasan tersebut apakah dilakukan perbaikan.³⁰

Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam pandangan Islam, pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak.³¹ Sementara itu dikemukakan oleh Handoko dalam Rohman dan Amri, bahwa:

Manajemen pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi yang umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya dipergunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.³²

Dengan demikian, pengawasan adalah upaya mengawasi yang dilakukan oleh pimpinan guna untuk melihat sejauh mana pelaksanaan dalam sebuah manajemen terlaksana sesuai dengan perencanaan awal atau sudah tidak sesuai

³⁰ Syaiful Sagala, *Administrasi*, h. 59.

³¹ Didin Hafifuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Praktik* (Bandung: Gema Insani, 2010), h.156.

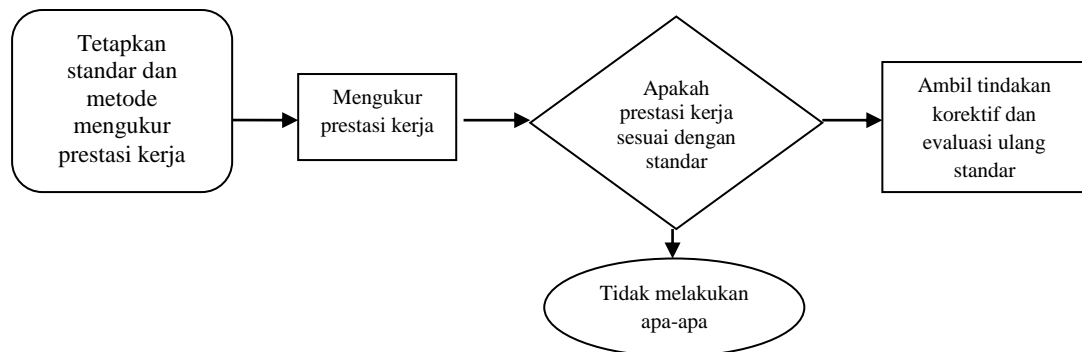
³² Muhammad Rohman dan Sofan Amri, *Manajemen Pendidikan Analisis dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi Pengajaran yang Efektif* (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), h. 28.

dengan visi misi yang telah menjadi tujuan awalnya. Apabila terjadi ketidaksesuaian dengan perencanaan awal, maka disinilah tugas seorang pemimpin, agar mampu memberikan arahan kembali, meluruskan tujuan yang belum sesuai dengan perencanaan sebelumnya. Menurut Engkoswara dan Aan Komariah bahwa pengawasan sesungguhnya bertujuan untuk:

- 1) Membuat pihak yang diawasi merasa terbantu sehingga dapat mencapai visi dan misinya secara lebih efektif dan efisien
- 2) Menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi dan akuntabilitas
- 3) Menimbulkan suasana saling percaya dalam dan diluar lingkungan operasi organisasi
- 4) Meningkatkan akuntabilitas organisasi
- 5) Meningkatkan kelancaran operasi organisasi
- 6) Menggolong terwujudnya *good governance*.³³

Tugas manajemen yang diarahkan untuk melakukan pengawasan atas apa yang telah direncanakan dan bagaimana langkah-langkah koreksinya. Jika suatu rencana tidak berjalan dengan semestinya, maka fungsi pengawasan dalam hal ini manajer melakukan proses untuk mengoreksi kegiatan yang sedang berjalan agar tetap mencapai apa yang telah direncanakan. Fungsi pengawasan dilakukan untuk mengantisipasi kegagalan, mengoreksi kegagalan, dan memberikan solusi untuk mengatasi kegagalan tersebut. Agar tujuan fungsi pengawasan dapat tercapai, maka berikut ini langkah-langkah yang dapat dilakukan proses pengawasan.

Mockler dalam Engkoswara dan Aan Komariah, menyusun pengawasan menjadi 4 langkah kegiatan seperti dalam gambar berikut ini:³⁴



³³ Engkoswara dan Aan Kommariah, *Administrasi*, h. 221.

³⁴ *Ibid.*, h. 220.

- a) Menetapkan standar dan metode mengukur prestasi kerja; menetapkan standar dimulai dari menetapkan tujuan atau sasaran spesifik dan mudah diukur. Tujuan atau sasaran dan cara mencapai tujuan tersebut merupakan standar dan metode kerja yang dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja.
- b) Pengukuran prestasi kerja; kegiatan yang dijalankan untuk mencapai sasaran terus diukur keberhasilannya secara berulang bisa pengamatan langsung atau melalui penggunaan instrument survey berisi indikator efektifitas kerja.
- c) Membandingkan kinerja dengan standar, menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar; hasil pengukuran menjadi bahan informasi antara standar dengan keadaan nyata lapangan.
- d) Mengambil tindakan korektif; setelah membandingkan kinerja dengan standar yang bisa ditetapkan, maka manajer dapat memberikan penilaian atas kinerja tersebut. Apabila kinerja baik maka tujuan akan tercapai, namun ketika terjadi masalah (kinerja buruk), manajer harus mengoreksi masalah tersebut.

Dapat disimpulkan bahwa pengawasan atau pengendalian merupakan proses untuk mengamati secara terus menerus (berkesinambungan) pelaksanaan rencana kerja yang sudah disusun mengadakan koreksi (perbaikan) terhadap penyimpangan yang terjadi. Untuk menjalankan fungsi ini diperlukan standar kerja yang jelas. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan alat ukur apakah implementasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

B. Peningkatan Mutu Pendidikan

1. Pengertian Manajemen Peningkatan Mutu

Mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun yang *intangibile*. Mutu berkenaan dengan penilaian bagaimana suatu produk memenuhi kriteria, standar atau rujukan tertentu. Dalam dunia pendidikan, standar ini menurut Depdiknas dapat dirumuskan melalui hasil belajar mata pelajaran skolastik yang dapat diukur secara kuantitatif, dan pengamatan secara kualitatif,

khususnya bidang-bidang pengetahuan sosial. Rumusan mutu pendidikan bersifat dinamis dan dapat ditelaah dari berbagai sudut pandang.³⁵ Dalam hal ini, mutu pendidikan yang dimaksud ini adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin. Peningkatan mutu adalah usaha atau cara untuk meningkatkan kegiatan dalam suatu lembaga khususnya tenaga pendidikan melalui berbagai kegiatan baik input dan proses untuk mencapai tujuan organisasi yang baik.

Manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah (MPMBS) adalah sebagai proses pendayagunaan keseluruhan komponen pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan yang diupayakan oleh kepala sekolah bersama semua pihak yang terkait atau berkepentingan dengan mutu pendidikan.³⁶

Dalam konsep absolut suatu barang disebut bermutu bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Sedangkan dalam dunia pendidikan konsep kualitas absolut ini bersifat elitis karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang akan mampu menawarkan kualitas tinggi kepada peserta didik dan hanya sedikit siswa yang mampu mencapainya. Dalam konsep relatif, kualitas bukan merupakan atribut dari produk atau jasa. Sesuatu dikatakan berkualitas jika barang atau jasa memenuhi spesifikasi yang ditetapkan. Oleh karena itu kualitas bukanlah merupakan tujuan akhir, melainkan sebagai tolak ukur atas produk akhir dari standar yang ditentukan. Dalam bidang pendidikan, hanya konsep relatif yang sering ditemukan. *It is important to say something about the idea of a 'customer' in the context of education. To some educationalists 'customer' has a distinctly commercial tone that is not applicable to education. They prefer to use 'client' instead. Client, with its connotations of professional service, is seen as more appropriate. 'Stakeholder' is another term often used in this context. Others reject all such language and would rather stay with 'pupil' or 'student'. Language is important if an idea is to be acceptable.*³⁷ Dalam konsep ini, kualitas pendidikan biasanya diukur dari sisi pelanggannya baik pelanggan internal maupun eksternal.

³⁵ Depdiknas, *Kurikulum dan Hasil Belajar*. (Jakarta: Dikmenum, 2004), h. 2.

³⁶ Ibrahim Bafadal, *Landasan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 84.

³⁷ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (London: Kogan page Educational Series, 2006), h.23.

Pelanggan intenal, yaitu kepala sekolah, guru dan staf pendidikan lainnya. Pelanggan eksternal ada tiga kelompok yaitu, (1) peserta didik (*pelanggan eksternal primer*), (2) orang tua dan para pemimpin pemerintah (*pelanggan eksternal sekunder*), dan pasar kerja, pemerintah dan masyarakat luas (*pelanggan eksternal tersier*).

Mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh sekolah sebagai lembaga pengajaran, tetap disesuaikan dengan apa yang menjadi pandangan dan harapan masyarakat yang cenderung selalu berkembang seiring dengan kemajuan zaman. Menurut Syaiful Sagala bahwa sekolah yang berhasil ditentukan oleh faktor-faktor antara lain: (1) kegiatan belajar-mengajar, (2) kompetensi guru dan tenaga kependidikan ditingkatkan, (3) fasilitas dan perlengkapan pembelajaran disiapkan, (4) kegiatan ekstrakurikuler.³⁸

Adapun indikator keberhasilan dalam meningkatkan mutu pendidikan akan berdampak dari berbagai aspek, yaitu:

- a. Efektifitas proses pembelajaran bukan sekedar transfer pengetahuan (*transfer Knowledge*) atau penguatan, melainkan lebih menekankan pada internalisasi mengembangkan aspek kognitif, afektif dan psikomotor dan kemandirian
- b. Kepemimpinan kepala sekolah akan mendorong terwujudnya visi, misi, tujuan sasaran melalui program yang dilaksanakan secara berencana, bertahap, kreatifitas, inovasi, efektif, mempunyai kemampuan manajerial.
- c. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif
- d. Sekolah memiliki budaya mutu
- e. Sekolah memiliki *team work* yang kompak, cerdas dan dinamis. Karena *output* pendidikan merupakan hasil kolektif bukan hasil individu guna memperoleh mutu yang kompetitif.
- f. Sekolah memiliki kemandirian, yaitu kemampuan untuk bekerja secara maksimal dengan tidak tergantung petunjuk dari atasan dan memiliki sumber daya manusia yang potensial.

³⁸ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 172.

- g. Partisipasi warga sekolah dan masyarakat. Keterkaitan dan keterlibatan pada sekolah harus tinggi dilandasi oleh rasa tanggungjawab melalui loyalitas dan dedikasi sebagai *stakeholders*.
- h. Sekolah memiliki transparansi.
- i. Sekolah memiliki kemauan perubahan (*management change*). Perubahan adalah peningkatan bermakna positif untuk lebih baik dalam peningkatan mutu pendidikan.
- j. Sekolah melakukan evaluasi perbaikan yang berkelanjutan dan merupakan proses penyempurnaan dalam meningkatkan mutu keseluruhan, mencakup organisasi, tanggung jawab, prosedur dan sumber daya manusia.
- k. Sekolah memiliki akuntabilitas sebagai tanggung jawab terhadap keberhasilan program sekolah yang telah dilaksanakan.
- l. *Output* sekolah penekanannya kepada lulusan yang mandiri dan memenuhi syarat pekerjaan (*qualified*).³⁹

Mutu pendidikan harus diupayakan untuk mencapai kemajuan yang dilandasi oleh suatu perubahan terencana. Peningkatan mutu pendidikan diperoleh melalui dua strategi yaitu peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis untuk memberi dasar minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman, dan peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada keterampilan hidup yang esensial yang dicakupi oleh pendidikan yang berlandaskan luas, nyata dan bermakna. Dalam kaitan dengan strategi yang akan ditempuh, peningkatan mutu pendidikan sangat terkait dengan relevansi pendidikan dan penilaian berdasarkan kondisi aktual mutu pendidikan tersebut. Mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh madrasah sebagai lembaga pengajaran, tetapi juga disesuaikan dengan apa yang menjadi pandangan dan harapan masyarakat yang cenderung selalu berkembang seiring kemajuan zaman. Bertitik tolak pada kecenderungan ini penilaian masyarakat tentang mutu lulusan sekolah pun terus menerus berkembang. Karena itu sekolah harus terus menerus meningkatkan mutu

³⁹ *Ibid.* h. 172.

lulusannya dengan menyesuaikan perkembangan tuntutan masyarakat menuju pada mutu pendidikan yang dilandasi tolak ukur norma ideal.

2. Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan

Setiap sekolah yang menerapkan MPMBS harus memiliki karakteristik yang dimiliki MPMBS. Menurut Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Karakteristik MPMBS tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah efektif (*effective school*). Jika MPMBS merupakan wadah/kerangkanya maka sekolah efektif adalah isinya⁴⁰. Karena karakteristik MPMBS tidak dapat dipisahkan dari karakteristik sekolah efektif, maka karakteristik MPMBS memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif yang dikategorikan menjadi input, proses dan output.

a. Input pendidikan

Input pendidikan yang merupakan karakteristik manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, ciri-cirinya sebagai berikut:

- 1) Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas
- 2) Sumber daya tersedia dan siap
- 3) Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi
- 4) Memiliki harapan prestasi yang tinggi
- 5) Fokus pada pelanggan, yaitu siswa
- 6) Input manajemen digunakan untuk menjalankan roda sekolah

b. Proses

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut:

- 1) Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi
- 2) Kepemimpinan sekolah yang kuat
- 3) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib
- 4) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif
- 5) Sekolah memiliki budaya mutu

⁴⁰ *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Rencana dan Program Pelaksanaan* (Jakarta: Direktorat Jenderal Sekolah Lanjutan Tingkat Menengah Pertama, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Departemen Pendidikan Nasional: 2002), cet. IV, Edisi Revisi, h. 8.

- 6) Sekolah memiliki *team-work* yang kompak, cerdas dan dinamis
 - 7) Sekolah memiliki kewenangan atau kemandirian
 - 8) Partisipasi yang tinggi dan warga sekolah dan masyarakat
 - 9) Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen
 - 10) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah secara psikologis dan fisik
 - 11) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan
 - 12) Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan
 - 13) Komunikasi yang baik
- c. *Output* yang diharapkan, sekolah harus memiliki *output* yang diharapkan yaitu berupa prestasi sekolah yang dihasilkan dan proses pembelajaran dan manajemen di sekolah.⁴¹

Mutu pendidikan harus diupayakan untuk mencapai kemajuan yang dilandasi oleh suatu perubahan terencana. Peningkatan mutu pendidikan diperoleh melalui dua strategi yaitu peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis untuk memberi dasar minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman, dan peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada keterampilan hidup yang esensial yang dicakupi oleh pendidikan yang berlandaskan luas, nyata dan bermakna.

3. Konsep Mutu dalam Perspektif Islam

a. Pemahaman Mutu dalam Perspektif Alquran dan Hadis

Mutu merupakan realisasi dari ajaran *ihsan*, yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun. *Ihsan* berasal dari kata *husn*, yang artinya menunjuk pada kualitas sesuatu yang baik dan indah. Dictionary menyatakan bahwa kata *husn*, dalam pengertian yang umum, bermakna setiap kualitas yang positif (kebajikan, kejujuran, indah, ramah, menyenangkan, selaras, dll)⁴². Selain itu, bisa dikatakan bahwa *ihsan* (bahasa Arab: احسان) adalah kata dalam bahasa Arab yang berarti kesempurnaan atau

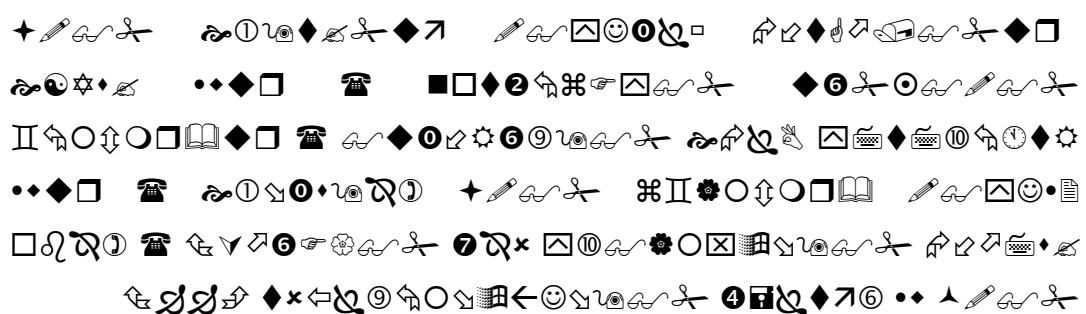
⁴¹ *Ibid.*, h. 11-12.

⁴² Sachiko Murata dan William C. Chittick, *Trilogi Islam: Islam, Iman, dan Ihsan*, terjemahan: Ghufron A (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1997), h. 294.

terbaik. Dalam terminologi ilmu tasawuf, *ihsan* berarti seseorang menyembah Allah seolah-olah ia melihat Allah, dan jika ia tidak mampu membayangkan melihat Allah sang pencipta, maka orang tersebut membayangkan bahwa sesungguhnya Allah melihat perbuatannya. Dengan kata lain ikhlas dalam beribadah atau ikhlas dalam melaksanakan islam dan iman. Jadi *ihsan* menunjukkan satu kondisi kejiwaan manusia, berupa penghayatan bahwa dirinya senantiasa diawasi oleh Allah. Perasaan ini akan melahirkan sikap hati-hati waspada dan terkendalinya suasana jiwa. Pada prinsipnya *ihsan* adalah kualitas beragamanya seorang muslim.

Kata *husn* sering disamakan dengan kata *khayr*. Namun perlu diketahui bahwa *husn* adalah kebaikan yang tidak dapat dilepaskan dari keindahan dan sifat sifat yang memikat, sementara itu *khayr* merupakan suatu kebaikan yang memberikan kegunaan konkrit, sekalipun sesuatu tersebut tidak indah dan tidak bersifat memikat.⁴³ Jadi bisa dikatakan bahwa *husn* lebih dari sekedar *khayr* (baik).

Kata *ihsan* adalah sebuah kata kerja yang berarti berbuat atau menegakkan sesuatu yang baik atau indah. Alquran menggunakan kata ini dan bentuk aktifnya (*fa'il*) *muhsin* (orang yang mengerjakan sesuatu yang indah) dalam 70 ayat. Secara menonjol ayat-ayat tersebut sering menunjuk pada Tuhan sebagai pelaku sesuatu yang indah, sehingga Muhsin merupakan salah satu dari nama-nama ketuhanan.⁴⁴ Salah satunya sebagaimana termaktub dalam Alquran surah al-Qashash: 77.



Artinya: Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada

⁴³*Ibid.*, h. 294.

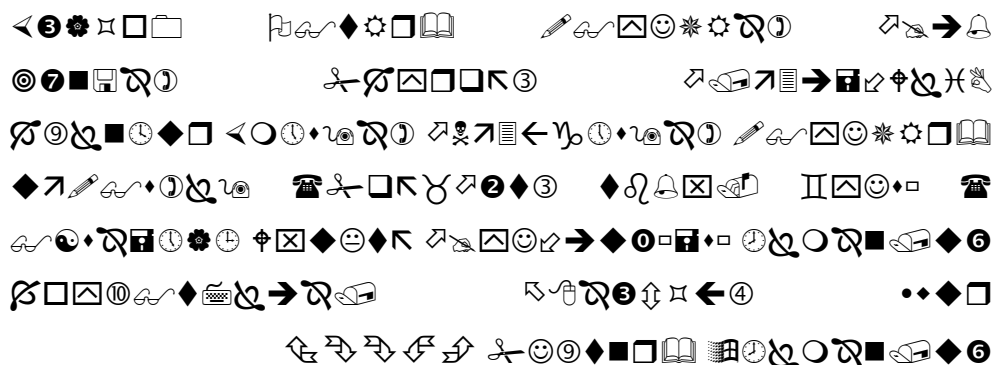
⁴⁴*Ibid.*, h. 297.

orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (Q.S.al-Qashash: 77)⁴⁵

Maka dari itu, dalam konteks manajemen peningkatan mutu pendidikan Islam, sesuatu dikatakan bermutu jika memberikan kebaikan, baik kepada dirinya sendiri (lembaga pendidikan itu sendiri), kepada orang lain (*stakeholder* dan pelanggan). Maksud dari memberikan kebaikan tersebut adalah mampu memuaskan pelanggan.

b. Proses yang Bermutu

Proses yang bermutu ini dimulai dengan pemahaman bahwa untuk melakukan sesuatu yang berkualitas tersebut tidak boleh dilakukan dengan santai, dan harus dengan sungguh-sungguh. Seorang praktisi pendidikan, tidak boleh bekerja dengan seenaknya dan acuh tak acuh, sebab akan berarti merendahkan makna demi ridha Allah atau merendahkan Allah. Dalam surah Kahfi disebutkan:



Artinya: Katakanlah: "Sesungguhnya aku ini hanya seorang manusia seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan Yang Esa". Barang siapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorang pun dalam beribadah kepada Tuhannya". (Q.S.al-Kahfi: 110)⁴⁶

⁴⁵ Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Madinah: Mujamma al-Malik Fahd Li Thiba'at al-Mushaf, 1998), h. 623.

⁴⁶*Ibid.*, h. 460.

Maksud dari kata "mengerjakan amal shaleh" dalam ayat di atas adalah bekerja dengan baik (bermutu dan berkualitas), sedangkan kata "janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadah kepada Tuhannya" berarti tidak mengalihkan tujuan pekerjaan selain kepada Tuhan (*al-Haqq*) yang menjadi sumber nilai intrinsik pekerjaan manusia. Dalam konteks, manajemen pendidikan Islam, hal tersebut berarti untuk mencapai mutu suatu lembaga pendidikan, maka harus fokus pada proses dan pelanggan. Dari pemahaman ayat tersebut, maka prosesnya adalah dalam hal melakukan amal shaleh, sedangkan pelanggannya adalah Allah. Allah diibaratkan menjadi pelanggan, karena Ia-lah yang menentukan apakah manusia ini baik (bermutu) atau tidak.⁴⁷ Hadits di bawah ini juga memperkuat supaya mutu tersebut dapat diwujudkan dengan baik, maka proses yang dilakukan juga harus bermutu.

إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَهُ⁴⁸

Artinya: "Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan "tepat, terarah dan tuntas."

Maksudnya adalah jika proses apabila dilakukan dengan teratur dan terarah, maka hasilnya juga akan baik. Maka untuk mencapai mutu, proses juga harus dilakukan secara terarah dan teratur atau *itqan*. Hadits tersebut diperkuat oleh hadits di bawah ini:

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ...⁴⁹

Artinya: "Sesungguhnya Allah mewajibkan (kepada kita) untuk berbuat yang optimal dalam segala sesuatu...."

Tentu saja, keoptimalan dalam melaksanakan proses harus disertai dengan komitmen dalam melaksanakan proses tersebut. Tanpa komitmen yang baik dari

⁴⁷ Jika ditarik dengan konsep mutu, hal ini sama dengan konsep mutunya Peter Drucker dan Deming.

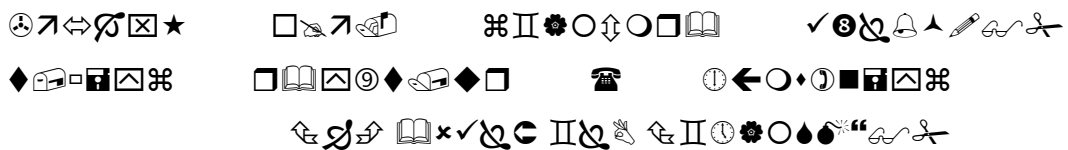
⁴⁸ Al-Thabrani, *Mu'jam al-Ausath*, juz 2, (Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), h. 408. Sanad hadits ini adalah:

حَدَّثَنَا أَحْمَدُ قَالَ : نَا مِصْعَبُ قَالَ : نَا بَشْرُ بْنُ السَّرِيِّ ، عَنْ مِصْعَبِ بْنِ ثَابِتٍ ، عَنْ هِشَامِ بْنِ عَرُوةَ ، عَنْ أَبِيهِ ، عَنْ عَاتِشَةَ ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ

⁴⁹ Muslim al-Hajaj, *Shahih Muslim*, juz 10, (Mauqi'u al-Islam Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), 122, hadits no.3615. Lihat juga al-Thabrani, *Mu'jam al-Kabir*, juz 6, (Mauqi'u al-Islam Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), 427, hadits no. 6970

حَدَّثَنَا أَبُو بَكْرِ بْنُ أَبِي شَيْبَةَ حَدَّثَنَا إِسْمَاعِيلُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ عَنْ خَالِدِ الْحَدَّادِ عَنْ أَبِي قِلَابَةَ عَنْ أَبِي الْأَسْعَدِ عَنْ شَدَّادِ بْنِ أَوْسٍ قَالَتَانِ حَفِظْتُهُمَا عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ

anggota suatu lembaga pendidikan Islam, maka tidak mungkin proses yang bermutu akan terbentuk. Maka dari itu, motivasi kepada seluruh anggota lembaga pendidikan Islam supaya melakukan proses yang sebaik-baiknya tersebut merupakan hal yang urgen. Nampaknya, ayat-ayat berikut ini menjelaskan motivasi kepada seseorang untuk mempunyai nilai guna. Seseorang harus bekerja secara efisien dan efektif atau mempunyai daya guna yang setinggi-tingginya, sebagaimana dijelaskan dalam al-Qur'an surah As-Sajadah: 7



Artinya: "Yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya dan Yang memulai penciptaan manusia dari tanah." (Q.S.As-Sajadah: 7)⁵⁰

Seseorang harus mengerjakan sesuatu dengan sungguh-sungguh dan teliti (*itqan*), tidak separuh hati atau setengah-setengah, sehingga rapi, indah, tertib, dan bersesuaian antara satu dengan lainnya. Hal tersebut dijelaskan dalam surah An-Naml: 88.



Artinya: Dan kamu lihat gunung-gunung itu, kamu sangka dia tetap di tempatnya, padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S. al-Naml: 88)⁵¹

Seseorang dituntut untuk memiliki dinamika yang tinggi, komitmen terhadap masa depan, memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi, dan bersikap istiqomah, seperti dijelaskan dalam ayat-ayat berikut ini:

⁵⁰*Ibid.*, h. 661.

⁵¹*Ibid.*, h. 605.



Artinya: ”Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.” (Q.S.al-Insyirah: 7-8)⁵²

Proses yang bermutu dapat dilakukan jika anggota lembaga pendidikan bekerja secara optimal, mempunyai komitmen dan istiqamah dalam pekerjaannya. Tanpa adanya komitmen dan istiqomah dari para (pekerja), dalam konteks lembaga pendidikan, civitas akademika, maka lembaga pendidikan tersebut tidak mungkin dapat melakukan proses yang bermutu. Maka dari itu, untuk melakukan proses yang bermutu juga dibutuhkan personalia yang bermutu dan berdedikasi tinggi juga. Sehingga berbuat yang optimal atau berkualitas itu harus dilakukan dalam semua jenjang, semua lini dalam lembaga pendidikan. Apabila semua civitas akademika lembaga pendidikan mampu menyadari akan hal tersebut, maka mutu lembaga pendidikan tersebut akan dapat tercipta.

c. Kontrol dan Perencanaan yang Bermutu

Dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan, untuk dapat menghasilkan mutu yang baik, maka lembaga pendidikan Islam harus melakukan kontrol dan perencanaan yang bermutu. Ayat-ayat berikut ini nampaknya menjadi inspirasi bahwa kontrol dan perencanaan yang bermutu tersebut penting. Setiap orang dinilai hasil kerjanya, seperti dijelaskan dalam surah An-Najm: 39:



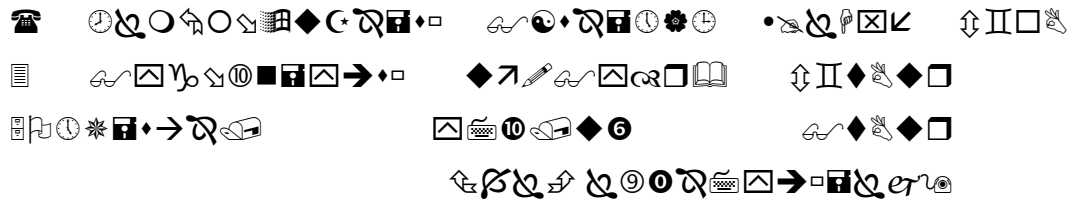
Artinya: Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya. (Q.S.al-Najm/53: 39)⁵³

Dengan melihat ayat di atas, maka setiap orang dalam bekerja dituntut untuk: 1) tidak memandang sepele bentuk-bentuk kerja yang dilakukan; 2) memberi makna kepada pekerjaannya itu; 3) insaf bahwa kerja adalah *mode of existence*; 4) dari segi dampaknya, kerja itu bukanlah untuk Tuhan, namun untuk dirinya sendiri. Jaminan mutu selalu mampu untuk diraih dan didapatkan, apabila

⁵²*Ibid.*, h. 1073.

⁵³*Ibid.*, h. 874.

suatu lembaga telah mengalami proses yang baik. Hal tersebut sesuai dengan ayat berikut ini:



Artinya: “Barang siapa yang mengerjakan amal yang saleh maka (pahalanya) untuk dirinya sendiri dan barang siapa yang berbuat jahat maka (dosanya) atas dirinya sendiri; dan sekali-kali tidaklah Tuhanmu menganiaya hamba-hamba (Nya).” (Q.S. Fushilat:46)⁵⁴

Jika proses dalam lembaga pendidikan Islam tersebut baik, maka secara otomatis akan menghasilkan output yang baik, dan secara otomatis pula, jaminan mutu (*quality assurance*) sebagai pengakuan mutu mampu diraih. Jaminan mutu tersebut sebenarnya merupakan salah satu kontrol mutu dalam lembaga pendidikan Islam. Hal ini diperkuat oleh perkataan Umar bin Khattab.

عَنْ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ قَالَ حَاسِبُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُحَاسَبُوا...⁵⁵

Artinya: “Dari Umar bin Khattab, dia berkata: koreksilah dirimu sekalian sebelum kamu sekalian dikoreksi.”

Perkataan tersebut apabila dipahami nampaknya menunjukkan adanya evaluasi bagi siapapun, baik itu personal maupun berupa organisasi terutama dalam rangka membangun *quality culture*. Maka seorang manajer harus selalu ber-musahabah dalam segala kegiatan yang ia putuskan dan lakukan, apakah kegiatan tersebut telah mampu mencapai tujuan atau tidak. Namun, kontrol tersebut tidak akan mampu terlaksana tanpa adanya *planning* yang bermutu, sebagaimana disebutkan dalam Surat al-Hasyr: 18.



⁵⁴Ibid., h. 780.

⁵⁵ Muhammad bin Isa at-Turmudzi, *Sunan Turmudzi, juz 8, (Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), h. 499.*



Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang Telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”⁵⁶

Menurut Ibnu Katsir bahwa yang dimaksud dengan *وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ* adalah hendaklah masing-masing individu mempersiapkan melakukan amal-amal shalih untuk hari kembalimu dan hari kamu bertemu dengan Tuhanmu.⁵⁷ Ayat ini memberi pesan kepada orang-orang yang beriman untuk memikirkan masa depan. Dalam bahasa manajemen mutu, pemikiran masa depan yang dituangkan dalam konsep yang jelas dan sistematis disebut dengan perencanaan yang berorientasi pada mutu (*quality planning*). Perencanaan yang bermutu ini menjadi sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target-target dan hasil-hasilnya dimasa depan, sehingga apapun kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan tertib.

4. Peran Kepala Sekolah dan Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

a. Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Profesionlitas

Berdasarkan Permendiknas No 19 pada Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, Kepala sekolah/madrasah memiliki peran sebagai berikut dalam peningkatan mutu pendidikan di Indonesia:

- 1) Menjabarkan visi ke dalam misi target mutu;
- 2) Merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai;
- 3) Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah/madrasah;
- 4) Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu;

⁵⁶ Q.S.al-Hasyr: h. 18.

⁵⁷ Abu al-Fida' Isma'il ibn Umar al-Dimasqa, *Tafsir al-Qur'an Adzim*, juz 8, (*Mauqi'u al-Islam*: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), h. 88.

- 5) Bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah/madrasah;
- 6) Melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah/madrasah. Dalam hal sekolah/madrasah swasta, pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan penyelenggara sekolah/madrasah;
- 7) Berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat;
- 8) Menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik;
- 9) Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik;
- 10) Bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum;
- 11) Melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah/madrasah;
- 12) Meningkatkan mutu pendidikan;
- 13) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya;
- 14) Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah;
- 15) Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah/madrasah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan;
- 16) Menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah/madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif;
- 17) Menjalani kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan komite sekolah/madrasah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat;
- 18) Dan memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggung jawab.⁵⁸

⁵⁸ Permendiknas No 19 pada Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah

Keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh kepala madrasah dalam mengelola tenaga pendidik yang ada di madrasah. Dalam hal ini, peningkatan produktifitas, profesionalitas dan prestasi kerja dapat ditingkatkan dengan melalui peningkatan mutu profesionalitas guru di madrasah yang dibina. Oleh sebab itu, seorang kepala madrasah harus memiliki sikap yang terpuji agar menjadi teladan bagi tiap anggotanya. Peran kepala madrasah sangat dibutuhkan dalam membangun madrasah yang lebih baik, kerja sama yang baik antara kepala madrasah dengan seluruh *stakeholder* yang ada di madrasah juga dibutuhkan demi terwujudnya madrasah yang mandiri dan berkualitas.

b. Peran Guru dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Berdasarkan Permendiknas No 19 pada Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, guru juga memiliki peran dalam peningkatan mutu pendidikan, yaitu:

- 1) Setiap guru bertanggungjawab terhadap mutu perencanaan kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diampunya agar peserta didik mampu:
 - a) Meningkatkan rasa ingin tahunya
 - b) Mencapai keberhasilan belajarnya secara konsisten sesuai dengan tujuan pendidikan
 - c) Memahami perkembangan pengetahuan dengan kemampuan mencari sumber informasi
 - d) Mengolah informasi menjadi pengetahuan
 - e) Menggunakan pengetahuan untuk menyelesaikan masalah
 - f) Mengkomunikasikan pengetahuan pada pihak lain
 - g) Dan mengembangkan belajar mandiri dan kelompok dengan proporsi yang wajar.
- 2) Setiap guru bertanggungjawab terhadap mutu kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diampunya dengan cara:
 - a) Merujuk perkembangan metode pembelajaran mutakhir
 - b) Menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi, inovatif dan tepat untuk mencapai tujuan pembelajaran

- c) Memperhatikan sifat alamiah kurikulum, kemampuan peserta didik, dan pengalaman belajar sebelumnya yang bervariasi serta kebutuhan khusus bagi peserta didik dari yang mampu belajar dengan cepat sampai yang lambat
- d) Memperkaya kegiatan pembelajaran melalui lintas kurikulum, hasil-hasil penelitian dan penerapannya
- e) Mengarahkan kepada pendekatan kompetensi agar dapat menghasilkan lulusan yang mudah beradaptasi, memiliki motivasi, kreatif, mandiri, mempunyai etos kerja yang tinggi, memahami belajar seumur hidup, dan berpikir logis dalam menyelesaikan masalah.⁵⁹

Dalam peningkatan mutu pendidikan, diperlukan adanya reformasi madrasah. Reformasi sekolah ini yang nantinya akan membawa suatu konsep perubahan peningkatan mutu pendidikan berbasis madrasah. Kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan yang lain merupakan tenaga profesional yang terus-menerus berinovasi untuk kemajuan madrasah bukan birokrasi yang hanya sekedar patuh menjalankan tugas dari atasan saja. Oleh sebab itu, konsep madrasah mengacu pada sekolah yang efektif, yaitu madrasah yang memiliki profil yang kuat, mandiri, inovatif dan memberikan iklim yang kondusif pada warga sekolahnya untuk dapat mengembangkan sikap kritis, kreativitas dan motivasi.

Keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh kepala madrasah dalam mengelola tenaga pendidik yang ada di madrasah. Dalam hal ini, peningkatan produktifitas, profesionalitas dan prestasi kerja dapat ditingkatkan dengan melalui peningkatan mutu profesionalitas guru di madrasah yang dibina.

C. Profesionalitas Guru

1. Pengertian Profesionalitas

Menurut UU Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi

⁵⁹ Permendiknas No 19 pada Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah

sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.⁶⁰

Pendapat lain dikemukakan oleh Moh. Uzer Usman dalam bukunya *Menjadi Guru Profesional* disebutkan bahwa istilah profesional berarti *a vocation in which professional knowledge of some department a learning science is used in its applications to the of other or in the practice of an art found it.*⁶¹ Ungkapan tersebut mengandung makna bahwa suatu pekerjaan yang bersifat profesional memerlukan beberapa bidang ilmu yang secara sengaja harus dipelajari dan kemudian di aplikasikan bagi kepentingan umum, atas dasar tersebut ternyata profesional berbeda dengan pekerjaan lainnya, karena suatu profesi memerlukan kemampuan dan keahlian khusus dalam melaksanakan profesinya.

Selanjutnya kata profesional menurut Nana Sudjana dalam Moh. Uzer Usman menyatakan bahwa, “profesional berasal dari kata sifat yang berarti pencaharian dan sebagai kata benda yang berarti orang yang mempunyai keahlian seperti guru, dokter, hakim, dan sebagainya, pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain”.⁶²

Pendapat lain dikatakan oleh Nana Sudjana dalam Kunandar dalam bukunya *Guru Profesional*, pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain.⁶³ Sedangkan pengertian dari profesionalitas menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, adalah kemampuan untuk bertindak secara profesional.⁶⁴ Kata profesional merujuk kepada dua hal. Pertama, orang yang menyanggah suatu profesi, seperti “Toni seorang profesional.” Orang yang profesional biasanya

⁶⁰ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen

⁶¹ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 14.

⁶² *Ibid.* h. 14.

⁶³ Kunandar, *Guru Profesional* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2007), h. 46.

⁶⁴ Kamus Besar Bahasa Indonesia (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), h. 367.

melakukan pekerjaan secara otonom dan dia mengabdikan diri pada pengguna jasa disertai dengan rasa tanggung jawab atas kemaampuan profesionalnya itu.⁶⁵

Berdasarkan pendapat diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa profesional adalah suatu keahlian (*skill*) dan kewenangan dalam suatu jabatan tertentu yang mensyaratkan kompetensi (pengetahuan, sikap, dan ketrampilan) tertentu secara khusus yang diperoleh dari pendidikan akademis yang intensif agar seseorang dapat mengembangkan diri baik kompetensi maupun sikap profesional sehingga dapat mencapai keberhasilan yang diharapkan. Sedangkan profesionalitas adalah sikap seseorang untuk bertindak secara profesional untuk bekerja dan mengerjakan sesuatu sesuai bidangnya. *Professional development was never intended to trigger such pessimistic reactions. Even critics of the professional development movement admit that all forms of teacher development, whether effective or not, have at their core the noble intention of improving student learning.*⁶⁶ Semua usaha yang dilakukan dalam hal pengembangan profesionalitas guru adalah bentuk usaha guru dalam peningkatan kemampuannya baik paedagogik, kepribadian, sosial dan profesional agar dapat memberikan pelayanan belajar pada siswa dengan lebih maksimal.

2. Guru Profesional

Menurut PP Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru Bab I menyatakan bahwa: "Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah".⁶⁷

Menurut Moh. Uzer Usman, guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Orang yang disebut guru adalah orang yang memiliki kemampuan merangsang program pembelajaran serta mampu

⁶⁵ Sudarwan Danim, *Pengembangan Profesi Guru Dari Pra-Jabatan, Induksi, ke Profesional Madani* (Jakarta: Prenada Media Grup, 2015), cet. 3, h. 103.

⁶⁶ Gabriel Diaz Maggiolie, *Teacher-Centered; Professional Development* (USA: ASCD, 2004), h. 1.

⁶⁷ PP Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru

menata dan mengelola kelas agar peserta didik dapat belajar dan pada akhirnya dapat mencapai tingkat kedewasaan sebagai tujuan akhir dari proses pendidikan.⁶⁸

Guru adalah padanan dari pendidik, yang menurut Pasal 39 Ayat 2 Undang Undang Republik Indonesia tentang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat.

Dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, guru dipandang hanya menjadi bagian kecil dari istilah “pendidik”, dinyatakan dalam Pasal 39 Ayat 2 pengertian tentang pendidik adalah “pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi”.

Dalam hal ini, ketentuan umum pasal 1 butir 5 menyatakan pengertian pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong pelajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan.

Berdasarkan ketentuan umum tersebut, pengertian guru ternyata telah menjadi sempit karena hanya menjadi bagian dari pendidik. Dalam pandangan yang berbeda, guru seharusnya memiliki peran tidak saja hanya sebagai pendidik, tetapi juga sebagai pengajar, dan sekaligus sebagai pelatih. Dalam pandangan yang berbeda itu, maka dosen, widyaiswara, pamong pelajar, dan lain-lainnya sesungguhnya juga dapat disebut guru.⁶⁹

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa guru merupakan tenaga profesional yang memiliki kemampuan merangsang program pembelajaran serta mampu menata dan mengelola kelas agar peserta didik dapat belajar dan pada akhirnya dapat mencapai tingkat kedewasaan sebagai tujuan

⁶⁸ Moh. Uzer Usman, *Menjadi*., h.5.

⁶⁹ Suparlan, *Menjadi Guru Efektif* (Yogyakarta: Hikayat, 2005), h. 15.

akhir dari proses pendidikan, guru juga memiliki tugas mendidik, mengajar, membimbing, dan melatih peserta didik, serta melakukan penelitian dan bertanggung jawab secara professional untuk meningkatkan kemampuannya dalam dunia pendidikan.

Guru profesional menurut Kunandar adalah guru yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan untuk melakukan tugas pendidikan dan pengajaran. Kompetensi disini meliputi pengetahuan, sikap, dan ketrampilan profesional, baik yang bersifat pribadi, sosial, maupun akademis.⁷⁰ Sedangkan menurut Moh. Uzer Usman, guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal.⁷¹

Dari beberapa pendapat beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa guru profesional adalah guru yang memiliki kemampuan atau kompetensi khususnya dalam bidang pendidikan dan pengajaran yang meliputi pengetahuan, sikap, dan ketrampilan profesional, baik yang bersifat pribadi, sosial, maupun akademis dengan maksimal.

3. Guru dalam Perspektif Islam

Salah satu hal yang amat menarik pada ajaran Islam ialah penghargaan Islam yang sangat tinggi terhadap guru.⁷² Guru adalah penerus perjuangan Rasul dalam menyampaikan ilmu. Sehingga kedudukan guru dalam Islam dipandang penting dalam menyebarkan ajaran agama Allah serta memperoleh derajat yang tinggi bagi siapa yang mengajarkan dan mempelajarinya. Hal ini dijelaskan Allah dalam firman Nya, Q. S Al Mujadilah: 11.



⁷⁰ Kunandar, *Guru.*, h. 46.

⁷¹ Moh. Uzer Usman, *Menjadi.*, h. 15.

⁷² Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, (Bandung: PT. Rosdakarya, 1992), h. 76.



Artinya: “Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (Q.S. al-Mujadalah 11).⁷³

Firman Allah swt. tersebut menggambarkan tingginya kedudukan orang yang mempunyai ilmu pengetahuan (pendidik).⁷⁴ Hal ini beralasan bahwa dengan pengetahuan dapat mengantarkan manusia untuk selalu berpikir dan menganalisa hakikat semua fenomena yang ada pada alam, sehingga mampu membawa manusia semakin dekat dengan Allah.

4. Syarat Profesional Guru

Untuk mengetahui layak atau tidaknya seseorang dalam suatu profesinya, maka dapat diketahui terlebih dahulu apa saja yang menjadi syarat-syarat sebagai profesional. Dengan syarat tersebut maka seorang guru dapat diketahui kelayakan dan keprofesionalannya dalam melaksanakan dan mengembangkan tugasnya secara optimal dan efektif.

Menurut Moh. Ali yang dikutip oleh Moh. Uzer Usman, dijelaskan bahwa untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai guru yang sangat kompleks, maka terdapat beberapa persyaratan khusus profesional, yaitu sebagai berikut:⁷⁵

- a. Menuntut adanya keterampilan yang berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam.

⁷³ Departemen Agama RI, *Laznah Pentashih Mushaf Al Quran* (Jakarta: Pustaka Maghfirah, 2006), h. 885.

⁷⁴ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2002), h. 61.

⁷⁵ *Ibid*, h. 15.

- b. Menekankan pada suatu keahlian pada bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya.
- c. Menuntut adanya tingkat pendidikan keguruan yang memadai.
- d. Adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakannya.
- e. Memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan.

Selain itu, profesionalitas guru harus memiliki empat kompetensi guru sesuai dengan Permendiknas RI Nomor 16 Tahun 2007 yaitu:

a. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi: pemahaman wawasan dan landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum atau silabus, perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik, pemilihan metode, pemanfaatan teknologi dan media pembelajaran, evaluasi hasil belajar, serta pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai kompetensi yang dimilikinya.

b. Kompetensi Kepribadian

Bahwa kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa, serta menjadi teladan peserta didik, yang mencakup:

- 1) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, social, dan kebudayaan nasional Indonesia.
- 2) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- 3) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
- 4) Menunjukkan etos kerja, tanggungjawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- 5) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

Kriteria-kriteria tersebut tentunya akan memberikan gambaran bahwa guru harus memiliki kepribadian yang baik, mantap dan dapat

dijadikan teladan. Sebab perilaku dan kepribadian guru akan diamati dan dicontoh oleh peserta didik. Sehingga guru harus benar-benar menjaga sikap dan perilakunya.

c. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar. Kompetensi sosial meliputi:

- 1) Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
- 2) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat.
- 3) Beradaptasi ditempat bertugas diseluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
- 4) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

Guru harus mampu membawa diri dalam masyarakat dan mampu menjalin komunikasi yang baik dengan siapapun tanpa membeda-bedakan. Dengan demikian, guru akan dapat memperoleh pengalaman yang luas, sebab kemampuan membawa diri dan komunikasi yang baik menjadi jembatan untuk memperoleh informasi dan pengalaman-pengalaman baru dari orang lain.

d. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan menguasai materi pelajaran secara luas dan mendalam. Profesi seorang guru merupakan suatu profesi yang tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang. Profesi adalah pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus dan biasanya dibuktikan dengan sertifikasi dalam bentuk ijazah. Kompetensi profesional guru mencakup:

- 1) Menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
- 2) Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu.
- 3) Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.
- 4) Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
- 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

Pekerjaan seorang guru tidaklah mudah, sebab dibutuhkan keahlian khusus, panggilan jiwa, komitmen, kualifikasi dan kompetensi yang harus ada dalam diri seorang guru. Guru tidak akan sekedar memberikan materi pembelajaran kepada siswa, tetapi juga harus ada panggilan jiwa dan memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, serta mengembangkan kemampuannya secara terus menerus. Sehingga para guru akan benar-benar mampu mengembangkan potensi peserta didik secara optimal menyampaikan materi, dan mengembangkan materi pembelajaran yang diampu.

5. Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru

Terkait dengan tugas dan posisinya yang sangat strategis, maka kepala madrasah dituntut memiliki kreatifitas, yakni kemampuan untuk mentransformasikan ide dan imajinasi serta keinginan-keinginan besar menjadi kenyataan. Untuk menjadi orang kreatif, seorang kepala madrasah harus memiliki imajinasi, harus memiliki kekuatan ide melahirkan sesuatu yang belum ada sebelumnya, kemudian untuk menjadi orang kreatif, dia juga harus berusaha mencari cara bagaimana ide-ide tersebut diturunkan menjadi sebuah kenyataan. Dengan demikian, untuk menjadi kreatif setiap kepala madrasah harus memiliki dua variabel utama, ide dan karya. Ide dan gagasan tanpa karya hanya akan menghasilkan mimpi-mimpi indah tanpa membawa perubahan, sebagaimana juga

karya tanpa gagasan baru hanya akan menghasilkan stagnasi dan kejumudan.⁷⁶ Upaya peningkatan mutu profesionalitas guru secara garis besar merupakan tuntutan untuk mengikuti arus perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berjalan cepat. Agar tugas, peranan, dan tanggungjawab guru selalu *up to date*, maka guru harus selalu mengembangkan kompetensinya dengan berbagai kegiatan yang mendukung dalam tugas mengajarnya. Peningkatan kompetensi guru hendaknya dilakukan melalui pembinaan dan pengembangan profesi dan karir. Pada pasal 32 ayat (1) Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dinyatakan bahwa pembinaan dan pengembangan profesi meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Dengan pembinaan dan pengembangan yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap kompetensi dasar yang harus dimiliki guru, diharapkan mampu menambah kemampuan guru dalam menunjang terwujudnya proses pembelajaran yang berkualitas. Peningkatan mutu profesi adalah kegiatan guru dalam rangka pengamalan ilmu dan pengetahuan, teknologi, dan keterampilan untuk meningkatkan mutu, baik proses belajar mengajar, dan profesionalisme tenaga kependidikan lainnya maupun dalam rangka menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi pendidikan dan kebudayaan.

Kegiatan guru yang termasuk kegiatan peningkatan profesi sebagai berikut:

- a. Mengadakan penelitian di bidang pendidikan
- b. Menentukan teknologi tepat guna di bidang pendidikan
- c. Membuat alat peraga atau pelajaran
- d. Menciptakan karya tulis
- e. Mengikuti kegiatan pengembangan kurikulum

Ibrahim Bafadal menjelaskan peran kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru dapat dilakukan dengan mengikuti berbagai pembinaan yang antara lain:⁷⁷

- a. Pembinaan peningkatan kompetensi guru

⁷⁶ Dede Rosyada, "Creative Thinking", dalam Kolom Rektor UIN Syarif Hidayatullah, Edisi 3 Mei 2015.

⁷⁷ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 41.

Peningkatan profesional guru yaitu melalui:

- 1) Pembinaan Supervisi, supervisi dilakukan dalam rangka peningkatan kemampuan profesional sesuai dengan fungsi supervisi. *Pertama*, fungsi pengembangan yang apabila disupervisi dilakukan dengan sebaik-baiknya dapat meningkatkan keterampilan guru dalam mengelola proses pembelajaran. *Kedua*, fungsi motivasi yang apabila supervisi dilakukan sebaik-baiknya dapat menumbuhkembangkan motivasi kerja guru. *Ketiga*, fungsi control apabila dilakukan dengan sebaik-baiknya memungkinkan supervisor melaksanakan kontrol terhadap pelaksanaan tugas guru.
- 2) Program Sertifikasi, program ini bertujuan menyiapkan tenaga pendidik yang berkualitas. Melalui program sertifikasi, kemampuan guru lebih meningkat dan memiliki kualifikasi sebagai guru yang profesional. Adapun hasil yang diharapkan adalah tersedianya guru terdidik/terlatih yang berkualifikasi sesuai dengan bidang yang diajarnya, dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tenaga pendidik di sekolah. Tugas Belajar, tugas belajar merupakan program penyetaraan DII dari guru lulusan SPG.
- 3) Rayon Sekolah, adanya gugus sekolah dimana pembagian gugus berdasarkan wilayah yang terdapat satu sekolah inti sebagai pusat pengembang sekolah dan diikuti oleh beberapa sekolah lainnya. Gugus sekolah ini merupakan suatu bentuk pembinaan kemampuan profesional guru dimana adanya pertemuan gugus sekolah ini dapat digunakan sebagai ajang pembelajaran antar guru. Gugus sekolah dapat difungsikan sebagai prasarana pembinaan kemampuan profesional. Sebagai wahana penyebaran informasi dan inovasi dalam bidang pendidikan. Sebagai wadah menumbuhkembangkan semangat dan kerjasama serta kompetisi antar guru. Sebagai wadah perekat antar guru, kepala sekolah maupun pengawas agar dapat menumbuhkembangkan rasa percaya diri guru dan melakukan pembinaan tugas guru. Sebagai wadah koordinasi peningkatan partisipasi masyarakat.
- 4) Supervisi Klinis, menekankan pembinaan dalam bentuk tatap muka antara supervisor dengan guru yang sedang mengajar. Supervisi klinis ini

merupakan pengembangan kualitas guru dalam mengelola belajar mengajar.

Ibrahim Bafadal menjelaskan supervisi klinis memiliki beberapa karakteristik, diantaranya:

- a) Supervisi klinis berlangsung dalam bentuk tatap muka antara supervisor dengan guru.
- b) Supervisi klinis bertujuan untuk mengembangkan profesional guru.
- c) Aspek yang menjadi sorotan supervisi klinis adalah kegiatan pengajaran yang dilakukan oleh guru di dalam kelas.
- d) Perlu dilakukan observasi kegiatan pengajaran di kelas secara cermat dan mendetail.
- e) Analisis dari hasil observasi pengajaran di kelas dilakukan bersama antara supervisor dan guru.
- f) Hubungan antara guru dan supervisor⁷⁸

Suryosubroto menjelaskan tujuan supervisi adalah mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar.⁷⁹ Perbaikan itu dilakukan melalui peningkatan kemampuan profesional guru dalam melaksanakan tugas. Dari pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan dari supervisi klinis bertujuan untuk perbaikan.

b. Pembinaan peningkatan motivasi kerja (moral kerja) guru

Moral kerja merupakan suatu sikap dan tingkah laku yang berbentuk semangat seseorang dalam bekerja. Semangat kerja seseorang ini sangat mempengaruhi produktivitas seseorang. Jadi jika seseorang memiliki moral kerja yang tinggi, maka kemungkinan besar akan menghasilkan sesuatu yang lebih banyak dan lebih baik dalam kinerjanya. Lucio dan Neil mengemukakan konsep moral kerja seperti yang dikutip oleh Ibrahim Bafadal “*Morale was regarded as the attitude and behavior which denoted a willingness to be involved in school and it's work*”.⁸⁰ Dari konsep tersebut dapat dilihat bahwa moral sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang merupakan perwujudan suatu kemauan yang dibawa

⁷⁸ *Ibid.*, h. 67.

⁷⁹ Suryobroto, *Manajemen Training* (Yogyakarta: FIP UNY, 2004), h. 175.

⁸⁰ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan.*, h. 90.

serta ke sekolah dan kerjanya. Sehingga moral kerja seseorang merupakan perwujudan kemauan seseorang melalui sikap dan tingkah laku.

Moral kerja guru perlu dibina agar semangat kerja guru senantiasa tinggi sehingga kinerja guru semakin baik. Pembinaan ini menitikberatkan pada guru yang memiliki moral kerja yang tinggi yang nantinya akan mempertinggi produktifitas kerja. Artinya seorang guru memiliki moral kerja yang tinggi akan produktif, yaitu akan menghasilkan sesuatu yang lebih baik dari hasil kerjanya dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Menurut Suryosubroto, mengemukakan meningkatkan profesi ialah melalui belajar. Belajar dimaksudkan usaha untuk memperoleh pengetahuan dan kecakapan baru dengan usaha sendiri. Secara garis besar bentuk pembinaan dalam meningkatkan profesi tersebut adalah:⁸¹

1) Peningkatan profesi guru secara individual

- a) Peningkatan profesi melalui penataran. Penataran ini dapat diselenggarakan oleh pemerintah sebagai bentuk perhatian pemerintah dalam mendukung program peningkatan kompetensi profesional guru. Penataran ini terkadang juga dapat disebut diklat. Dalam hal ini, menurut Suryosubroto, diklat adalah suatu proses kegiatan belajar mengajar yang menjadi baik dalam suatu ruangan tertentu atau di lapangan.⁸² Kaitan antara diklat dengan proses belajar mengajar sudah jelas, karena pada diklat menjadi pengalihan pengetahuan, keterampilan, dari seseorang kepada orang lain. Tujuan pendidikan dan diklat mengacu pada pengembangan tenaga yang berupaya agar segala sumber daya manusia dapat didayagunakan dan dihasilkan oleh organisasi semaksimal mungkin.
- b) Peningkatan melalui diskusi dengan teman sejawat. Diskusi dengan teman sejawat merupakan kegiatan yang paling sering dilakukan para guru, baik diskusi secara resmi maupun tidak. Secara resmi dilakukan melalui pertemuan organisasi profesi maupun melalui KKG, sedangkan secara tidak resmi dapat terjadi di satu lembaga antar dua orang atau lebih yang terjadi secara tidak direncana. Diskusi ini terkadang merupakan cara guru untuk saling berbagi pengalaman dalam meningkatkan pembelajaran di kelas.

⁸¹ Suryosubroto, *Manajemen.*, h. 89.

⁸² *Ibid.* h. 1.

- c) Peningkatan profesi belajar sendiri melalui buku, ketentuan yang berlaku. Misalnya saja dalam pembelajaran di kelas, guru dalam meningkatkan profesi dengan mengikuti kurikulum yang berlaku. Kurikulum berisikan uraian tentang bidang studi yang terdiri atas beberapa macam mata pelajaran yang disajikan secara kait berkaitan. Mengikuti kurikulum yang berlaku adalah mempelajari dan menerapkan perangkat mata pelajaran yang diajarkan pada lembaga pendidikan.
- d) Peningkatan profesi melalui media massa dan mengikuti seminar. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia seminar adalah pertemuan atau persidangan untuk membahas suatu masalah di bawah pimpinan ahli (guru besar atau pakar).

2) Peningkatan profesi keguruan melalui organisasi profesi

Organisasi profesi atau perkumpulan yang memiliki ikatan-ikatan tertentu dari satu jenis keahlian atau jabatan. Guru menyatukan diri dalam PGRI. Bentuk kegiatan dalam organisasi profesi meliputi: diskusi kelompok, ceramah ilmiah, karyawisata, diklat, bulletin organisasi.

Organisasi profesi ini memiliki beberapa manfaat menurut Suryosubroto antara lain:⁸³

- a) Sebagai wadah pertemuan guru yang memiliki keahlian yang hampir sama dan saling mengenal.
- b) Sebagai tempat untuk memecahkan beberapa permasalahan yang menyangkut profesinya, yang dilakukan secara bersama-sama dalam mencari solusi yang terbaik dan tepat dalam pemecahan masalah tersebut.
- c) Merupakan wadah untuk peningkatan mutu profesi masing-masing guru.

Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana menjelaskan bahwa kegiatan upaya peningkatan atau pembinaan diantaranya melalui: usaha sendiri yaitu atas kehendak diri sendiri, menulis buku, majalah, kursus.⁸⁴ Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia kursus adalah pelajaran atau ketrampilan yang diberikan dalam

⁸³ *Ibid.*, h. 191.

⁸⁴ Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen.*, h. 231.

waktu singkat, kelompok profesi (PGRI), *inservice training*, lokakarya, rapat kerja, symposium, dan *tour of duty*.

Berdasarkan pemaparan di atas bahwa bentuk pembinaan dengan upaya meningkatkan kompetensi guru Sekolah Dasar meliputi: pembinaan supervisi, penataran, diskusi kelompok/kelompok kerja guru, seminar, ceramah ilmiah, karyawisata, diklat, bulletin organisasi. Diharapkan dengan adanya pembinaan tersebut guru menjadi berkualitas dan lebih berkompoten dalam melaksanakan proses belajar mengajar di kelas serta untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja yang dimiliki sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal.

D. Kajian Terdahulu

Berdasarkan kajian literatur yang selama ini penulis lakukan ternyata ada penelitian terdahulu yang hampir relevan dengan penelitian yang penulis lakukan saat ini, walaupun tidak begitu sesuai, namun penulis nyatakan hal itu sesuatu yang sesuai dengan penelitian penulis, yakni dalam pembinaan profesionalitas guru:

1. Asephi Zulham, (2016) dengan judul penelitian “Manajemen Pengembangan Profesionalitas Guru di SMP Islam terpadu Ar Raihan Bandar Lampung”, Tesis PPs Universitas Lampung Bandar Lampung. Hasil penelitian dari tesis ini ada empat yaitu: 1) manajemen perencanaan profesionalisme guru melihat dari analisis program yang telah dilakukan sebagai acuan dalam menentukan perencanaan program dimasa yang akan datang 2) manajemen pengorganisasian profesionalisme guru belum maksimal, masih ditemukan ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan beban tugas yang diberikan, masih perlu dimaksimalkannya MGMP baik internal maupun eksternal 3) manajemen pelaksanaan profesionalisme guru berjalan dengan baik, perlu peningkatan dalam hal pelatihan yang selama ini pelaksanaannya baru bersifat perumpun pelajaran, kedepan lebih per mata pelajaran dan pelatihan IT baik untuk sistem penilaian ataupun media pembelajaran lebih diperbanyak pertemuannya dalam 1 tahun 4) manajemen pengawasan profesionalisme guru dilakukan sebagai evaluasi program yang telah dilakukan dan harus dilakukan secara

berkala serta lebih mengoptimalkan pengawas dinas pendidikan dalam dukungan kegiatan pengawasan.⁸⁵

2. Indaliani, (2013) dengan judul penelitian “Manajemen Peningkatan Kualitas Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Ulumul Quran Kota Langsa Provinsi Aceh”. Tesis PPs IAIN Sumatera Utara Medan. Hasil temuan dari penelitian ini ada lima, yaitu (1) bahwa perencanaan peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dirumuskan berdasarkan hasil rapat yang dimulai ketika tahunajaran baru yang melibatkan seluruh personel madrasah seperti pimpinan yayasan, kepala madrasah, dewan guru; (2) pengorganisasian dalam peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan berdasarkan hasil rapat oleh pimpinan madrasah dengan membagi tugas sesuai dengan kemampuan profesionalitas; (3) proses pelaksanaan peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah ini disesuaikan dengan rencana yang telah disusun di awal tahun ajaran baru, dimulai dengan mengetahui dan memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan; (4) pada proses pengawasan yang dilakukan seiring dengan pelaksanaan suatu program dilaksanakan melalui mentoring dan supervisi; (5) evaluasi peningkatan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan oleh pimpinan madrasah beserta seluruh stafnya untuk melihat sejauh mana terlaksananya program-program yang telah disusun.⁸⁶

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya yakni pemilihan objek yang sama tentang mutu kinerja dan profesionalitas guru. Perbedaan penelitian ini adalah terletak pada subjek yang diteliti dan proses penerapan fungsi manajemen dalam meningkatkan mutu profesionalitas guru. Karena penelitian ini lebih menfokuskan pada peningkatan mutu profesionalitas guru melalui manajemen kepala sekolah.

⁸⁵ Asephi Zulham, “Manajemen Pengembangan Profesionalitas Guru di SMP Islam terpadu Ar Raihan Bandar Lampung” (Tesis, Program Pascasarjana Universitas Lampung Bandar Lampung, 2016), h. 86.

⁸⁶Indaliani, “Manajemen Peningkatan Kualitas Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Ulumul Quran Kota Langsa Provinsi Aceh”. (Tesis, PPs IAIN Sumatera Utara Medan, 2013), h. 89.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Metode Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dipaparkan, maka digunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong, metode penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Sedangkan menurut Kirk dan Miller penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental tergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan peristilahannya.⁸⁷ Penelitian ini mencari dan menggunakan data-data yang bersifat kualitatif yaitu berupa kata-kata atau ungkapan, pendapat-pendapat dari subjek penelitian, baik itu kata-kata secara lisan maupun tulisan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif berusaha untuk mendeskripsikan dan menggambarkan data-data yang telah diperoleh dari lapangan maupun literatur kepustakaan yang berkaitan dengan pembahasan serta menggambarkan suatu gejala keadaan dan keadaan yang diteliti secara apa adanya serta diarahkan untuk memaparkan fakta-fakta, kejadian-kejadian secara sistematis dan akurat. Dengan jenis penelitian ini diharapkan terdapat data-data yang berupa kata-kata atau makna-makna untuk menjelaskan keadaan yang sebenarnya secara mendalam tentang bagaimana manajemen kepala madrasah dalam membina profesionalitas guru.

Dengan demikian penelitian ini menjelaskan dan menggambarkan secara deskriptif bagaimana pelaksanaan manajemen peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran.

⁸⁷ Lexi J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, cet.7, 2002), h.4.

B. Latar Penelitian

Latar penelitian adalah letak dimana penelitian akan dilakukan untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan dan berkaitan dengan permasalahan penelitian. Adapun lokasi penelitian adalah di MAN Kisaran yang beralamat di jalan Latsitarda Nusantara Kelurahan Kisaran Naga Kecamatan Kisaran Timur Kabupaten Asahan. MAN Kisaran merupakan lembaga pendidikan menengah di bawah naungan Kementrian Agama Kabupaten Asahan, berdiri di atas tanah $\pm 930 \text{ m}^2$. Saat ini, MAN Kisaran dipimpin oleh kepala madrasah (Drs. Tuppal Pardomuan), dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum (Dewiana Umriah, S.Ag, M.Pd), wakil kepala madrasah bidang kesiswaan (Ali Hasyimi, S.Pd), wakil kepala madrasah bidang humas (Syahrudin Marpaung, S.Pd), dan wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana (Hatta Wajad, S.Pd).

C. Subjek Penelitian

Subjek ini berada di MAN Kisaran, adalah kepala madrasah (Drs. Tuppal Pardomuan Siregar), wakil kepala madrasah bidang kurikulum (Dewiana Umriah, S.Ag, M.Pd), wakil kepala madrasah bidang kesiswaan (Ali Hasyimi, S.Pd), wakil kepala madrasah bidang humas (Syahrudin Marpaung, S.Pd), dan wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana (Hatta Wajad, S.Pd). Penentuan subjek penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *snowball sampling*, yaitu informasi diperoleh dengan menemukan informan-informan kunci yang memiliki banyak informasi, beberapa responden yang potensial dihubungi dan ditanya apakah mereka mengetahui orang yang lain dengan karakteristik seperti yang dimaksud untuk keperluan penelitian.⁸⁸

Selanjutnya *snowball sampling* digunakan untuk memilih dan menentukan informan, diibaratkan sebagai bola salju yang menggelinding yang semakin lama semakin besar. Proses ini baru berhenti setelah informasi yang diperoleh dari informan satu dengan lainnya mempunyai kesamaan, sehingga tidak ada data yang dianggap baru. Informan kunci dari penelitian ini adalah kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan guru-guru MAN Kisaran, diantaranya: Drs. Tuppal Pardomuan, Dewiana Umriah, S.Ag., M.Pd, M. Ali

⁸⁸ *Ibid.*, h. 167.

Hasyimi, S.Pd, Syahrudin Marpaung, S.Pd, Hatta Wajad, S.Pd dan guru MAN Kisaran.

D. Teknik Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara, yakni:

1. Pengamatan (Observasi)

Observasi diartikan sebagai pengamatan serta pencatatan secara sistematis terhadap segala yang tampak pada objek penelitian.⁸⁹ Dilakukan dengan cara pengamatan secara langsung mengenai fenomena-fenomena yang diteliti. Observasi ini dilakukan dengan pengamatan dan pencatatan suatu objek dari fenomena yang diselidiki di MAN Kisaran.

Dalam hal ini peneliti berusaha melakukan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak di MAN Kisaran berkaitan dengan manajemen pelaksanaan peningkatan mutu profesionalitas guru. Observasi tersebut dilakukan untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan dan dikumpulkan melalui pengamatan langsung pada tempat penelitian baik secara terbuka maupun terselubung. Adapun dalam pelaksanaan teknik observasi pada penelitian ini adalah menggunakan observasi partisipan, sehingga peneliti melibatkan diri dan berinteraksi langsung secara langsung pada kegiatan yang dilakukan oleh subjek dengan mengumpulkan data secara sistematis dari data yang diperlukan.

Adapun yang dilakukan peneliti dalam observasi meliputi:

- a. Observasi terhadap perencanaan program kerja yang akan dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran.
- b. Observasi terhadap pengorganisasian sumber daya guru dengan melihat struktur organisasi madrasah di MAN Kisaran.
- c. Observasi pelaksanaan rencana program peningkatan mutu profesionalitas guru dengan melihat program kerja peningkatan mutu yang berlangsung

⁸⁹ S. Margono, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Rineka Cipta, cet.V, 2005), h. 160.

seperti workshop, pelatihan kurikulum, pemberian dana motivasi kuliah bagi guru.

- d. Observasi terhadap pengawasan peningkatan profesionalitas guru dengan melihat evaluasi kinerja guru yang dilakukan oleh kepala MAN Kisaran.

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan ini dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewees*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.⁹⁰ Dengan ini peneliti akan memperoleh data dengan cara mengadakan tatap muka secara langsung antara peneliti yang bertugas mengumpulkan data dengan orang yang menjadi sumber data (informan).

Teknik wawancara ini tidak dilakukan secara ketat dan terstruktur, tertutup, dan formal, tetapi lebih menekankan pada suasana akrab dengan mengajukan pertanyaan yang terbuka. Cara pelaksanaan wawancara yang akrab ini diharapkan mampu menggali dan menangkap kejujuran informan dalam memberikan informasi yang sebenarnya. Dalam hal ini peneliti memakai teknik wawancara mendalam, yaitu dengan menggali seluruh informasi secara mendalam mengenai manajemen yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru. Peneliti akan mewawancarai kepala sekolah, PKM, dan guru-guru di MAN Kisaran, guna memperoleh data dan informasi tentang manajemen pelaksanaan peningkatan mutu profesionalitas guru.

Dalam wawancara dengan kepala madrasah pertanyaan-pertanyaan lebih difokuskan pada pelaksanaan peningkatan mutu profesionalitas guru. Sedangkan wawancara kepada guru-guru dan PKM lebih difokuskan pada bagaimana kinerja guru-guru di MAN Kisaran.

Langkah-langkah wawancara dalam penelitian ini adalah: 1) menetapkan kepada siapa wawancara dilakukan; 2) menyiapkan bahan-bahan pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan; 3) mengawali atau membuka alur wawancara; 4) melangsungkan alur wawancara; 5) mengkonfirmasi hasil wawancara; 6) menulis hasil wawancara kedalam catatan lapangan; 7)

⁹⁰ Lexi J. Moleong, *Metodologi.*, h. 186.

mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara.⁹¹ Pedoman wawancara yang disusun sangat diperlukan dalam proses berjalannya wawancara sehingga wawancara tetap berada dalam konteks fokus pada permasalahan, akan tetapi tidak menutup kemungkinan pertanyaan akan mengikuti luas sempitnya jawaban informan.

3. Dokumentasi

Pengumpulan data dokumentasi penelitian ini dengan cara meneliti dan mempelajari dokumen-dokumen yang relevan dengan permasalahan penelitian. Metode dokumentasi adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu bisa berupa tulisan, gambar atau karya monumental dari seorang studi.⁹² Dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Peneliti dalam hal ini menggunakan teknik dokumentasi untuk memperoleh data yang berupa arsip-arsip, catatan-catatan, buku-buku yang berkaitan dengan manajemen kepala sekolah dalam pembinaan profesionalitas guru. Dokumen yang dimaksud bisa berupa foto-foto, dokumen sekolah, transkrip wawancara, dan dokumen tentang sejarah sekolah.

Dalam kaitan dengan ini, peneliti berkeinginan untuk memperoleh data tentang sejarah berdirinya atau identitas madrasah, data tentang struktur organisasi, data tentang guru dan siswa, sertadata tentang sarana dan prasarana yang ada di MAN Kisaran.

E. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif, yaitu analisa dengan cara data yang dihimpun, disusun secara sistematis, diinterpretasikan, dan dianalisis sehingga dapat menjelaskan pengertian dan pemahaman tentang gejala yang diteliti.⁹³ Dengan demikian analisis data merupakan suatu proses yang pelaksanaannya telah dilakukan sejak pengumpulan data dilakukan sampai akhir penelitian.

Penelitian ini menggunakan teknik analisa data dengan teknis analisis interaktif Model Miles dan Huberman yang dikemukakan dalam Sugiono. Dalam

⁹¹ S. Margono, *Metodologi.*, h.159.

⁹² Lexi J.Moleong, *Metodologi.*, h.103.

⁹³ *Ibid.*, h.280.

teknik ini terdapat komponen pokok analisis, yaitu reduksi data, display data dan kesimpulan/verifikasi.⁹⁴ Ketiga komponen itu akan diuraikan sebagai berikut:

1. Reduksi data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dicarai tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk pengumpulan data selanjutnya, dan mencari bila diperlukan. Dalam hal ini peneliti melakukan rangkuman, mengambil data yang pokok dan penting tentang pelaksanaan peningkatan mutu profesionalitas guru oleh kepala madrasah di MAN Kisaran melalui observasi dan wawancara. Reduksi data dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data. Jika ditemukan data yang tidak cocok perlu dilakukan pengecekan kembali supaya data yang diperoleh valid.

2. Data *display* (penyajian data)

Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. Sajian ini merupakan rakitan kalimat yang disusun secara logis dan sistematis, sehingga bila dibaca, akan bisa mudah dipahami berbagai hal yang terjadi. Penyajian data yang digunakan pada data kualitatif adalah bentuk teks naratif, yaitu menyajikan data dengan menceritakan kembali tentang manajemen pelaksanaan peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran.

3. Penarikan kesimpulan/verifikasi

Langkah kerja dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan yang dikemukakan dalam penelitian kualitatif didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan kredibel, dan dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan.⁹⁵ Merupakan tahap akhir dalam proses analisa data. Pada bagian ini peneliti mengutarakan kesimpulan dari data-data yang telah

⁹⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2009), h.337.

⁹⁵ *Ibid.*, h. 345.

diperoleh baik dari observasi, wawancara, maupun dokumentasi tentang pelaksanaan manajemen peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran.

F. Teknik Penjaminan

Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknis pemeriksaan data didasarkan pada sejumlah criteria tertentu. Menurut Sugiono, uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi: uji kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).⁹⁶ Berikut dari keempat kriteria berikut:

1. Kreadibilitas

Kreadibilitas dapat digunakan dalam penelitian ini untuk membuktikan kesesuaian antara hasil pengamatan dan realitas dilapangan, apakah data tau informasi yang diperoleh sesuai dengan kenyataan yang ada dilapangan. Kriteria ini digunakan untuk membuktikan bahwa data seputar manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran yang diperoleh dari beberapa data dilapangan benar-benar mengandung nilai kebenaran. Untuk memperoleh data yang valid dapat ditempuh dengan teknik pengecekan data melalui:

- a. Perpanjangan pengamatan. Dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemu, maupun yang baru.
- b. Ketekunan pengamatan adalah peneliti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan di MAN Kisaran. Dengan demikian, kepastian data urutan secara peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis.
- c. Triangulasi, artinya sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Dengan demikian terdapat triangulasi teknik, triangulasi sumber, dan triangulasi waktu.⁹⁷

⁹⁶ *Ibid.*, h. 366.

⁹⁷ *Ibid.*, h. 330.

- 1) Triangulasi sumber, berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama. Dalam hal ini membandingkan data hasil wawancara antara kepala madrasah dengan guru di MAN Kisaran.
 - 2) Triangulasi teknik, berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak. Misalnya data yang diperoleh dengan teknik wawancara dikroscekkan dengan observasi atau dokumentasi.
 - 3) Triangulasi waktu, peneliti melakukan pengecekan data dengan wawancara yang dilakukan oleh kepala madrasah dan guru MAN Kisaran, observasi atau teknik lain dalam waktu dan situasi yang berbeda.
2. Tranferabilitas, peneliti membuat laporan dengan memberikan uraian rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya dari data penelitian yang telah didapat di MAN Kisaran. Dengan demikian pembaca menjadi paham atas penelitian tersebut, sehingga dapat memutuskan dapat atau tidaknya untuk mengaplikasikan hasil penelitian tersebut di tempat lain.
 3. Dependabilitas, teknis ini dimaksudkan untuk membuktikan hasil penelitian apakah sudah mencerminkan kemantapan dan konsistensi dalam keseluruhan proses penelitian yang dilakukan di MAN Kisaran, baik dalam kegiatan pengumpulan data, interpretasi temuan maupun dalam melaporkan hasil penelitian yang telah didapat di MAN Kisaran. Dalam penelitian manajemen pelaksanaan peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran, peneliti mengusahakan konsistensi dalam keseluruhan proses penelitian ini agar dapat memenuhi persyaratan yang berlaku. Semua aktivitas penelitian harus ditinjau ulang terhadap data yang diperoleh dengan memperhatikan konsistensi dan dapat dipertanggungjawabkan.
 4. Konfirmabilitas, digunakan untuk menilai hasil dari sebuah penelitian di MAN Kisaran. Konfirmabilitas diperlukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh objektif atau tidak.

BAB IV

TEMUAN DAN HASIL PEMBAHASAN PENELITIAN

A. Temuan Umum

1. Letak Geografis MAN Kisaran

MAN Kisaran merupakan satu-satunya Madrasah Aliyah Negeri yang ada di wilayah Kabupaten Asahan, berdiri di atas tanah seluas 8.371 m², terletak di Jalan Latsitarda Nusantara VIII, Kelurahan Kisaran Naga, Kecamatan Kisaran Timur, Asahan.⁹⁸ Secara geografis, MAN Kisaran berbatasan dengan gedung-gedung penting pemerintah Kabupaten Asahan, diantaranya sebelah Timur berbatasan dengan MTs Negeri Kisaran, sebelah Selatan berbatasan dengan Kantor Perizinan dan Penanaman Modal Asahan, sebelah Barat berbatasan dengan SMP Negeri 6 Kisaran dan sebelah Utara berbatasan dengan Kantor Urusan Agama Kisaran Timur. Hingga saat ini, MAN Kisaran memiliki jumlah peserta didik 858 siswa dengan rombongan belajar sebanyak 21 kelas. Memiliki tenaga pendidik sebanyak 30 orang dan tenaga kependidikan sebanyak 23 orang.

2. Sejarah Berdiri dan Perkembangan MAN Kisaran

MAN Kisaran merupakan Madrasah Aliyah Negeri satu-satunya di Asahan yang berdiri sejak tahun 1990. Di awal berdirinya, MAN Kisaran merupakan sebuah MAN Persiapan Negeri yang akan menjadi cikal bakal MAN Kisaran seperti sekarang ini. Gedung belajarnya juga masih menumpang di MIN Filial Mutiara Kisaran dan selanjutnya pindah ke SMA PGRI yang berlokasi di Jalan Budi Utomo Mutiara. Tak lama kemudian, seiring dengan perkembangan MAN Persiapan yang begitu pesat, pada tanggal 25 Oktober 1993, MAN Persiapan berubah menjadi MAN Kisaran secara defenitif di bawah kendali Drs. Moh. Hadi Ks yang sebelumnya merupakan kepala MAN Persiapan.

Dalam perkembangannya, di tahun 2007 pada masa kepemimpinan Drs. Abdul Muin, yang merupakan kepala MAN Kisaran ke empat, MAN Kisaran telah memiliki ruang belajar, satu Laboratorium IPA, ruang komputer, ruang dewan guru, ruang kantor/tata usaha, ruang perpustakaan, ruang koperasi dan satu musholla. Perlu diketahui juga, di bawah kepemimpinan Drs. H. Makmur Syukri,

⁹⁸ Buku Profil MAN Kisaran Tahun 2016

M.Pd sebagai kepala MAN Kisaran ke-lima mengalami banyak pembenahan dan terus mempercantik diri dengan membenahi lingkungan dengan memperbanyak tanaman, menambah ruang belajar berlantai dua dan menambah ruang belajar di lokasi baru yang didanai oleh Pemerintah Daerah Asahan karena berprestasi sebagai sekolah Adiwiyata Nasional di tahun 2012, selanjutnya Sekolah Adiwiyata Mandiri tahun 2013 dan Asean Eco Scholl di tahun 2015. Selain itu juga, banyak prestasi yang telah dicapai oleh MAN Kisaran selaku Madrasah Aliyah Negeri satu-satunya di Kabupaten Asahan, diantaranya di tahun 2012 mendapatkan penghargaan Madrasah Awards dan *Green School*, tahun 2015 pernah memperoleh Juara 1 mata pelajaran Geografi, Juara 2 mata pelajaran Matematika, Juara 1 mata pelajaran Biologi pada Kompetisi Sains Madrasah tingkat Provinsi Sumatera Utara. Di tahun yang sama, MAN Kisaran juga mencetak prestasi peraih medali emas lari aksioma tingkat Provinsi Sumatera Utara dan Juara 2 Pidato Bahasa Inggris Putri MA tingkat Provinsi Sumatera Utara di Asrama Haji Medan. Semua prestasi yang dicapai oleh putra/putri terbaik MAN Kisaran adalah hasil proses belajar yang dilakukan oleh guru-guru MAN Kisaran. Keprofesionalan dalam tugas yang diemban oleh guru mampu berhasil mencetak generasi terbaik MAN Kisaran, dan menjadikan MAN Kisaran sebagai salah satu sekolah pilihan di ASEAN yang pernah menerima kunjungan delegasi guru-guru dan pelajar Sekolah Menengah Kebangsaan Darul Ehsan (Selayang Baru-Selangor, Malaysia) pada bulan Mei 2016 yang lalu dalam rangka studi banding melihat lebih jauh bagaimana kualitas MAN Kisaran.

Saat ini MAN Kisaran dipimpin oleh Drs. Tuppal Pardomuan, memiliki 25 orang belajar, 1 Kantor Kepala, 1 Kantor Tata Usaha, 1 ruang perpustakaan, 1 ruang guru, 1 ruang Laboratorium IPA (Biologi/Fisika) dan mobilernya, 1 ruang Laboratorium IPA (Kimia) belum ada mobilernya, 1 ruang Laboratorium IPS, 1 ruang Bimbingan Konseling dengan joglonya dan tiap ruang sudah dilengkapi dengan CCTV untuk mempermudah pengawasan.

MAN Kisaran yang telah berdiri selama hampir 24 tahun, dipimpin oleh 6 kepala madrasah. Berikut adalah nama-nama kepala madrasah yang telah memimpin MAN Kisaran:

Tabel 1⁹⁹

Nama-nama Kepala MAN Kisaran

Nama Kepala MAN Kisaran	Masa Jabatan	Periode
Drs. Moh. Hadi Ks	6 Tahun	1993-1999
Drs. M. Hasbi	3 Tahun	1999-2002
Drs. Ismail	3 Tahun	2002-2005
Drs. Abdul Muin	2 Tahun	2005-2007
Drs. H. Makmur Syukri, M.Pd	9 Tahun	2007-2016
Drs. Tuppal Pardomuan	6 Bulan	Oktober 2016-sekarang

Selama hampir kurang lebih 24 tahun, MAN Kisaran dipimpin oleh 6 orang kepala madrasah. Diawali oleh Drs. Moh. Hadi Ks yang juga kepala MAN Persiapan sebelum disahkan menjadi MAN Kisaran. Beliau memimpin selama 6 tahun. Di tahun selanjutnya Drs. M. Hasbi memimpin MAN Kisaran selama 3 tahun dan diteruskan oleh Drs. Ismail selama 3 tahun, Drs. Abdul Muin 2 tahun, dan Drs. H. Makmur Syukri, M.Pd selama 9 tahun. Dari 6 orang kepala MAN Kisaran, masa kepemimpinan Drs. H. Makmur Syukri, M.Pd lah yang paling lama memimpin MAN Kisaran yaitu 9 tahun. Saat ini, terhitung mulai Oktober 2016, MAN Kisaran dipimpin oleh Drs. Tuppal Pardomuan.

3. Visi dan Misi MAN Kisaran

MAN Kisaran sebagai lembaga pendidikan menengah Agama perlu mempertimbangkan harapan orang tua dan siswa, sebagai penyerap lulusan dan pelopor di kalangan masyarakat dalam merumuskan visinya. MAN Kisaran diharapkan merespon perkembangan dan tantangan masa depan dalam ilmu pengetahuan, teknologi dan informasi serta globalisasi yang sangat cepat dan peduli terhadap lingkungan. Dalam mencapai tujuan pendidikan, MAN Kisaran menetapkan visi dan misi sebagai berikut:

Visi: Terwujudnya siswa dan guru madrasah yang berprestasi, islami, mandiri, yang berwawasan lingkungan.

Indikator:

⁹⁹ Nama-nama Kepala MAN Kisaran

1. Unggul dalam bidang keagamaan, budaya, Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.
2. Mampu bersikap dan bertindak Islami.
3. Peduli, berbudaya dan berwawasan lingkungan.
4. Mampu berinteraksi dengan masyarakat secara Islami.
5. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Misi:

1. Meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT.
2. Menumbuhkan semangat keunggulan.
3. Menumbuhkembangkan wawasan peduli dan berbudaya lingkungan.
4. Memberdayakan siswa untuk kepentingan *stakeholder*.
5. Meningkatkan kualitas dan kesejahteraan sumber daya manusia secara bertahap.¹⁰⁰

Tujuan MAN Kisaran

MAN Kisaran sebagai lembaga pendidikan menengah agama perlu mempertimbangkan harapan orang tua dan siswa, sebagai penyerap lulusan dan pelopor dikalangan masyarakat dalam merumuskan tujuannya. MAN Kisaran diharapkan merespon perkembangan dan tantangan masa depan dalam ilmu pengetahuan, teknologi dan informasi serta globalisasi yang sangat cepat dan peduli terhadap lingkungan. Berikut adalah tujuan MAN Kisaran:

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas lulusan yang dapat diterima di perguruan tinggi yang berkualitas (umum dan agama);
2. Mengembangkan potensi akademik dan non akademik peserta didik;
3. Memberikan keterampilan hidup yang dapat dimanfaatkan oleh peserta didik dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat;
4. Mewujudkan kehidupan yang religius di lingkungan madrasah yang ditandai oleh perilaku salih, ikhlas, tawadhu, kreatif dan mandiri;
5. Memfasilitasi pengembangan profesi pendidik dan tenaga kependidikan;
6. Mengembangkan model pembelajaran yang mengintegrasikan Imtaq dan Iptek.

PROFIL SEKOLAH MAN KISARAN

¹⁰⁰ Buku Profil MAN Kisaran Tahun 2016

MAN Kisaran merupakan satu-satunya sekolah menengah Agama negeri yang ada di wilayah Kabupaten Asahan. Berdiri sah sebagai MAN Kisaran pada tahun 1993 yang sebelumnya adalah MAN Persiapan dirintis sejak tahun 1990, dan kini MAN Kisaran sudah mendidik generasi muslim bangsa selama hampir 24 tahun dalam perjalanannya mewujudkan cita-cita pendidikan negara Indonesia, yaitu mencerdaskan anak bangsa. Berikut adalah profil MAN Kisaran:

1. Luas Lahan Sekolah	: 8.371 m ²
2. Luas Bangunan Sekolah	: 2.640 m ²
3. Jumlah Ruang Kelas	: 25 ruang
4. Jumlah Ruang Administrasi/Kantor	: 2 ruang
5. Ruang Ibadah	: 3 ruang
6. Ruang Lain (Sebutkan)	: 10 ruang
a. Ruang Guru	
b. Ruang Laboratorium Komputer	
c. Ruang OSIS	
d. Ruang PMR	
e. Ruang Laboratorium IPA	
f. Ruang BP/BK	
g. Ruang Perpustakaan	
h. Ruang Laboratorium IPS	
i. Ruang Bank Sampah	
j. Ruang Pengomposan	
k. Ruang Laboratorium Kimia	
7. Kantin Sekolah	: ada (25 m ²)
8. Perpustakaan	: ada (96 m ²)
9. Laboratorium	: ada (136 m ²)
10. Jumlah Murid	: 858 orang
11. Jumlah Guru	: 52 orang ¹⁰¹

Saat ini MAN Kisaran memiliki luas lahan sepanjang 8.371 m², di atas lahan tersebut telah dibangun 25 ruang belajar, 1 Kantor Kepala, 1 Kantor Tata Usaha, 1 ruang perpustakaan, 1 ruang guru, 1 ruang Laboratorium IPA

¹⁰¹ Buku Profil MAN Kisaran Tahun 2016

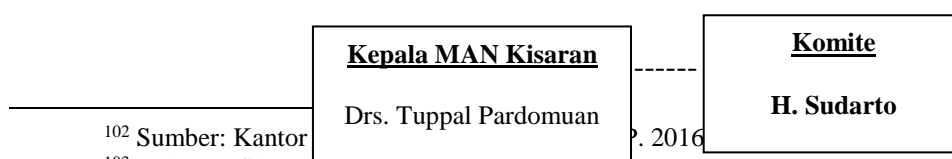
(Biologi/Fisika) dan mobilernya, 1 ruang Laboratorium IPA (Kimia) belum ada mobilernya, 1 ruang Laboratorium IPS, 1 ruang Bimbingan Konseling dengan joglonya dan tiap ruang sudah dilengkapi dengan CCTV untuk mempermudah pengawasan. MAN Kisaran juga memiliki murid sebanyak 858 orang dan tenaga pendidik serta kependidikan sebanyak 52 orang. Banyak pembangunan yang telah terjadi di MAN Kisaran, hanya saja ada beberapa ruangan yang belum ada karena butuh dana yang lumayan besar dalam pengajuan proposalnya. Oleh sebab itu pihak madrasah berupaya untuk mewujudkan pengadaan ruangan yang belum ada. Semua itu guna membantu proses pembelajaran siswa yang ada di MAN Kisaran. Seperti Laboratorium Bahasa dan Laboratorium Kimia yang saat ini belum tersedia di MAN Kisaran dan masih dalam proses pengadaan.

4. Struktur Organisasi MAN Kisaran¹⁰²

Kepemimpinan membutuhkan sebuah pengorganisasian. Dengan pengorganisasian yang ada kita bisa mengerti apa yang harus kita kerjakan dan bidang mana yang sesuai dengan kemampuan seseorang. Pengorganisasian juga memudahkan seorang pemimpin untuk mengatur bawahan yang dipimpinnya. Memberikan perintah, tugas dan pekerjaan lain kepada anggotanya. Karenanya, MAN Kisaran dalam menjalankan proses kepemimpinannya memiliki struktur organisasi guna memberikan tugas dan wewenang bagi para *stakeholder* yang ada di MAN Kisaran untuk dilaksanakan secara bertanggungjawab, agar terwujud madrasah yang sesuai dengan tujuan, visi, misi yang telah dibuat oleh pihak madrasah itu sendiri. Berikut ini ada struktur organisasi MAN Kisaran:

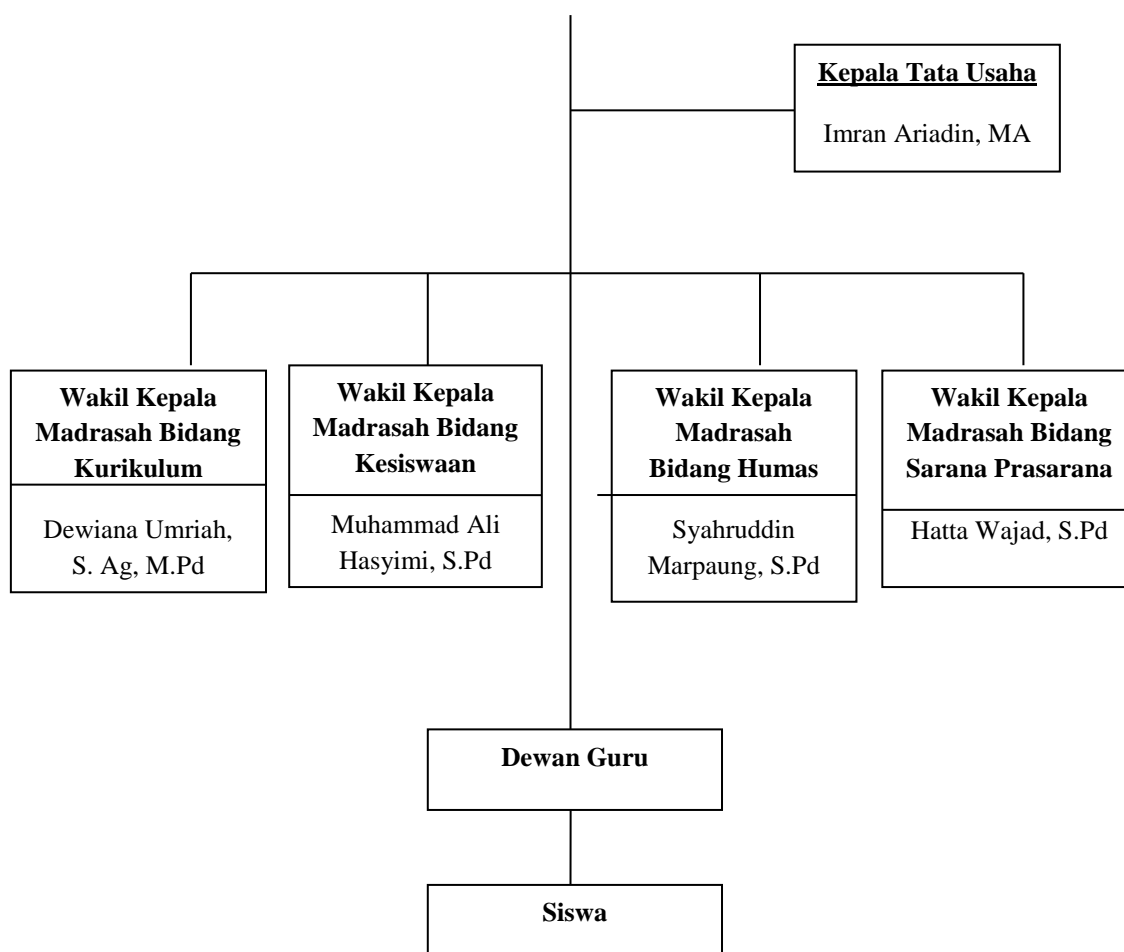
Tabel 2¹⁰³

Struktur Organisasi MAN Kisaran



¹⁰² Sumber: Kantor

¹⁰³ Buku Profil MAN Kisaran



MAN Kisaran saat ini dipimpin oleh Drs. Tuppal Pardomuan, beliau baru saja dilantik dan diamanahkan sebagai kepala MAN Kisaran yang baru sejak Oktober 2016 yang lalu menggantikan Drs. H. Makmur Syukri, M.Pd. Untuk membantu beliau dalam tugas, beliau memiliki wakil kepala madrasah di masing-masing bidang. Di antaranya wakil kepala madrasah bidang kurikulum, Dewiana Umriyah, S. Ag, M.Pd, wakil kepala madrasah bidang kesiswaan Muhammad Ali Hasyimi, S.Pd, wakil kepala madrasah bidang humas Syahrudin Marpaung, S.Pd, wakil kepala madrasah bidang sarana prasarana Hatta Wajad, S.Pd. Selain itu peran guru juga sangat signifikan dalam proses belajar yang dilakukan di MAN Kisaran. Berikut ini adalah uraian tugas dari masing-masing bidang adalah:

- a. Tugas Pokok Kepala Madrasah

Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap seluruh kegiatan madrasah, di sini kepala madrasah juga berperan sebagai Manager, Edukator, Leader Motivator dan juga Inovator. Adapun tugas pokok kepala madrasah adalah:

- 1) Menyusun program kerja madrasah
- 2) Mengawasi proses belajar mengajar, pelaksanaan dan penilaian terhadap proses dan hasil belajar serta bimbingan dan konseling (BK).
- 3) Sebagai pembina kesiswaan.
- 4) Pelaksanaan bimbingan dan penilaian bagi para guru serta tenaga kependidikan lainnya.
- 5) Penyelenggaraan administrasi sekolah yaitu meliputi administrasi ketenagaan, keuangan, kesiswaan, perlengkapan dan kurikulum.
- 6) Pelaksanaan hubungan sekolah dengan lingkungan sekitar dan atau masyarakat.

b. Tugas Pokok Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum

Guru yang bertugas dalam bidang kurikulum bertanggung jawab atas semua kegiatan belajar mengajar. Seperti:

- 1) Menyusun pembagian tugas para guru.
- 2) Mengelola semua kegiatan belajar mengajar.
- 3) Menyusun jadwal evaluasi.
- 4) Menyusun kriteria untuk kenaikan kelas dan kurikulum.
- 5) Menyusun pelaksanaan UAS dan UAN.
- 6) Menyusun instrumen untuk kegiatan belajar mengajar.
- 7) Menyusun kegiatan ekstrakurikuler.

c. Tugas Pokok Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan

Guru yang bertugas dalam bidang kesiswaan membidangi semua urusan kesiswaan, bertanggung jawab atas semua kegiatan belajar mengajar, antara lain :

- 1) Perencanaan dan pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler.
- 2) Pengadaan pengarahan dan pembina kegiatan OSIS.

- 3) Penginventarisasian absensi dan pelanggaran – pelanggaran.
- 4) Pembina sekaligus pelaksana kegiatan 5-K.
- 5) Penilaian terhadap semua siswa yang mewakili sekolah terhadap kegiatan diluar sekolah.
- 6) Perencanaan kegiatan setelah siswa lulus

d. Tugas Pokok Wakil Kepala Madrasah Bidang Hubungan Masyarakat (Humas)

Bagian Humas membidangi hubungan masyarakat, juga bertanggung jawab atas semua kegiatan belajar mengajar antara lain sebagai berikut :

- 1) Membina kerjasama dengan masyarakat sekitar sekolah.
- 2) Membantu pelaksanaan tugas BP3

e. Tugas Pokok Wakil Kepala Madrasah Bidang Saran dan Prasaran

Bidang Sarana membidangi sarana dan prasarana, juga bertanggung jawab atas semua kegiatan belajar mengajar yang antara lain sebagai berikut:

- 1) Mencatat semua alat / barang yang masuk.
- 2) Mencatat alat laboratorium yang telah masuk.
- 3) Mencatat alat peraga olahraga.
- 4) Pengadaan sarana dan prasarana olahraga.
- 5) Penyusunan aturan anggaran madrasah.

f. Tugas Pokok Guru Mata Pelajaran

- 1) Melaksanakan segala hal kegiatan pembelajaran
- 2) Melaksanakan kegiatan Penilaian Proses Belajar, Ulangan (Harian, Umum, dan Akhir)
- 3) Melaksanakan penilaian dan analisis hasil ulangan harian
- 4) Melaksanakan program perbaikan dan pengayaan
- 5) Mengisi daftar nilai siswa

- 6) Membuat catatan tentang kemajuan dari hasil belajar
- 7) Mengisi daftar hadir siswa sebelum memulai pelajaran

g. Tugas Pokok Wali Kelas

- 1) Pengelolaan kelas
- 2) Penyelenggaraan administrasi kelas meliputi : Daftar pelajaran kelas, Papan absensi siswa, Buku absensi siswa, Buku kegiatan pembelajaran/buku kelas, Tata tertib siswa
- 3) Mengisi daftar kumpulan nilai (legger)
- 4) Membuat catatan khusus tentang siswa
- 5) Pencatatan mutasi siswa
- 6) Mengisi buku laporan penilaian hasil belajar
- 7) Pembagian buku laporan hasil belajar¹⁰⁴

Pelimpahan tugas dan wewenang ini diberikan untuk mengetahui tanggungjawab masing-masing dalam bidangnya. Oleh sebab itu, pengorganisasian yang disusun ini berguna untuk mengurangi tumpang tindih dalam pengembanan amanah bagi para guru.

5. Keadaan Guru dan Pegawai serta Siswa

a. Keadaan Guru dan Pegawai

Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar yang ada di madrasah haruslah dipegang oleh guru. Dalam hal lain, proses pengadministrasian dilakukan oleh tenaga kependidikan. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di MAN Kisaran sangat berperan penting dalam proses pembelajaran yang ada di madrasah. Berikut adalah data urut kepangkatan pendidik dan tenaga pendidik MAN Kisaran T.A. 2016/2017.

Tabel 3¹⁰⁵

Data Urut Kepangkatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan MAN Kisaran
Tahun Ajaran 2016/2017

¹⁰⁴ Buku Profil MAN Kisaran

¹⁰⁵ Data Urut Kepangkatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan MAN Kisaran T.A 2016/2017

No	Nama	NIP	L / P	PENDIDIKAN	GURU MAPEL
				JURUSAN	
1	Drs. Tuppal Pardomuan	19650101 199503 0 001	L	Pend. Biologi	BIOLOGI
2	Drs. H. Makmur Syukri, M.Pd	19680608 199403 1 009	L	Adm. Pendidikan	GEOGRAFI
3	Hatta Wajad, S.Pd	19621122 198703 1 002	L	Pend. Matematika	MATEMATIKA
4	Dra. Rosaty	19630917 199403 2 003	P	Sastra Indonesia	B. INDONESIA
5	Dra. Petty Megawati	19650903 199403 2 003	P	Pend. Matematika	MATEMATIKA
6	Dra. Rosiah	19671203 199403 2 002	P	Tata Busana	PEND. SENI
7	Dra. Devi Khairani	19661017 199403 2 001	P	Pend. IPS	PKN
8	Dewiana Umriyah, S.Ag	19720131 199703 3 003	P	Tadris Matematika	MATEMATIKA
9	Dra. Irma Seriati	19670626 199905 2 001	P	Tadris IPA	FISIKA
10	Dra. Erlinawati	19600409 199905 2 001	P	Pend. IPS/PPKN	PKN
11	Erma Yuliana, S.Pd	19660812 199905 2 002	P	Pend. Matematika	MATEMATIKA
12	Dra. Nurmalia	19660620 200003 2 004	P	Pend. Agama Islam	AKIDAH AKLAK
13	Syarifah Maryam, S.Pd	19570620 199703 2 001	P	Pend. Agama Islam	QURAN HADIS
14	Syahrudin Marpaung, S.Pd	19660614 200312 1 002	L	Bimb. Konseling	BK
15	Fatmawati, S.Ag	19770502 200312 2 003	P	Pend. Agama Islam	FIKIH
16	Haru Irawan, M.Pd	19781012 200312 1 002	L	Pend. B.Ingggris	B. INGGRIS
17	Imran Ariadin, MA	19710715 200501 1 002	L	Kepend. Islam	KTU
18	Muhammad Ali Hasyimi, S.Pd	19750626 200501 1 006	L	Pend. Fisika	FISIKA
19	Yusnida Murni, S. Ag	19750618 200502 2 002	P	Pend. Agama Islam	FIKIH
20	Rosmawati Simbolon	19671231 200501 2 047	P	Tata Niaga	EKONOMI
21	Tri Sumarni Siregar, S.Pd	19750426 200501 2 002	P	PPKn	SOSIOLOGI
22	Lily Chairunisayah, M.Pd	19770321 200501 2 002	P	Pend. IPS	SEJARAH
23	Ellya Panjous SN, M.PKim	19820125 200501 2 004	P	Pengajaran Kimia	KIMIA
24	Ahmed Tarmizi Yusuf, S.Pd	19800524 200301 1 006	L	Pend. Ekonomi	EKONOMI
25	Darman Muliadi Rambe, S.Ag	19701202 200501 2 003	L	Bahasa Arab	BAHASA ARAB
26	Ika Irawan, S.Pd	19790522 200501 1 008	L	PKO	PKO
27	Syahmirudin Pane, S.Sos, MA	19740424 200604 1 015	L	Ekonomi Islam	B. INDONESIA
28	Rusliadi, S.Pd	19770208 200501 1 006	L	PKO	PKO
29	Nurazani, S.Si	19700413 200701 2 004	P	Botani	BIOLOGI
30	Nadiyah, S.Pd.I	19710307 199402 2 001	P	Kepend.Islam	Pengadministrasian
31	Lely Jannah	19660223 199003 2 003	P	IPA	Pengadministrasian
32	Tomah	19661231 199103 3 013	P	Pend. Agama Islam	BENDAHARA
33	Asmaul Husna Ritonga, S.Psi	19710530 200701 1 018	P	Psikologi	BK
34	Suwarni, S.Ag	19760916 200710 2 007	P	Kepend.Islam	SKI
35	Juniati, S.Pd.I	19780611 200701 2 020	P	Pend. Agama Islam	QURAN HADIS
36	Jon Kennedi	19600512 201411 1 001	L	IPA	Pengadministrasian
37	Rasmiyanti	19820507 201411 2 002	P	IPS	Pengadministrasian
38	Sri Nilam Hutasuhut	19741103 201411 2 001	P	Pend.Bahasa dan Seni	B. INGGRIS

MAN Kisaran memiliki guru dan pegawai sebanyak 58 orang, di antaranya 37 sudah berstatus PNS (31 guru yang tersertifikasi, 6 pegawai tersertifikasi), dan 21 orang lainnya masih berstatus Non PNS. Secara kualifikasi akademik, hampir seluruh guru dan pegawai sudah berijazah S1, dan untuk selebihnya sudah ada

yang berkualifikasi S2 sebanyak 7 orang. Adapun rekapitulasi pendidik dan tenaga kependidikan di MAN Kisaran adalah sebagai berikut:

Tabel 4
Rekapitulasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

No	Uraian	PNS		Non PNS	
		Lk	Pr	Lk	Pr
1	Jumlah Kepala Madrasah	1			
2	Jumlah Wakil Kepala Madrasah	3	1		
3	Jumlah Pendidik	10	21	6	15
4	Jumlah Pendidik Sudah Sertifikasi	10	21	1	2
5	Jumlah Tenaga Kependidikan		3	8	6

Dari keseluruhan data rekapitulasi pendidik dan tenaga pendidik di MAN Kisaran dapat terlihat bahwa hampir seluruh guru PNS merupakan guru yang sudah tersertifikasi, sesuai dengan syarat dan ketentuan sebagai bukti bahwa guru di MAN Kisaran telah mendapatkan sertifikat sebagai guru profesional. Terbukti dengan kualifikasi lulusan dari masing-masing guru, dan mengajar sesuai dengan bidang yang diampu oleh setiap guru.

b. Keadaan Siswa

Setiap tahunnya, MAN Kisaran mengalami kenaikan dalam penerimaan siswa baru. Hal ini dikarenakan MAN Kisaran adalah MAN satu-satunya yang ada diwilayah Kabupaten Asahan. Antusias warga Kabupaten Asahan sangat tinggi dalam rangka memasukkan anak mereka ke madrasah yang sudah unggul dari berbagai bidang dan terkenal dengan sekolah Adiwiyata Nasional Mandiri. Terhitung untuk penerimaan tahun ini, daya tampung MAN Kisaran untuk siswa baru sebanyak 315 siswa yang nantinya akan dibagi menjadi 9 rombongan belajar. Namun menurut data Form Lembaga Madrasah, jumlah siswa yang mendaftar lebih banyak dari daya tampung yang tersedia. Jumlah pendaftar sebanyak 374 orang dan daya tampung madrasah hanya 315 orang.

Tabel 5

Data Rombongan Belajar Siswa MAN Kisaran T.P 2016/2017¹⁰⁶

Nama Rombel	Tingkat/ kelas ¹⁾	Jurusan ²⁾	Kurikulum ³⁾	Nama Ruang Kelas ⁴⁾	Jumlah Siswa	
					Lk	Pr
9	X	1	1		127	189
8	XI	1	1		94	177
8	XII	1	1		99	172

¹⁾Tingkat/Kelas : X (Kelas 10) XII (Kelas 11) XII (Kelas 12)

²⁾ Jurusan/Program : 1: IPA 2: IPS 3: Bahasa 4: Agama 0: Belum ada

³⁾ Kurikulum : 1: K-13 2: KTSP 2006 3: Mandiri

MAN Kisaran saat ini memiliki siswa sebanyak 858 orang, di antaranya 315 orang kelas X terbagi atas 9 rombongan belajar, dan 271 orang untuk kelas XI dengan 8 rombongan belajar serta kelas XII berjumlah 271 orang dengan rombongan belajar sebanyak 8 kelas. Tiap siswa dibagi menjadi beberapa kelas, di mana kelas tersebut disesuaikan dengan jurusan yang diminat siswa sendiri. Ada jurusan IPA, IPS dan Agama. Berikut adalah data rombongan belajar siswa MAN Kisaran.

6. Sarana dan Prasarana MAN Kisaran

Pelaksanaan kegiatan belajar dan mengajar haruslah didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai, agar siswa merasa nyaman dengan fasilitas yang ada saat belajar di sekolah. Selain itu ada juga sarana dan prasarana pendukung bagi seluruh stakeholder yang ada di sekolah. MAN Kisaran merupakan sekolah yang mendapatkan penghargaan Sekolah Adiwiyata Mandiri tahun dari Kementrian Lingkungan Hidup Republik Indonesia di Jakarta pada tahun 2013 yang lalu. Penghargaan ini juga yang menjadikan MAN Kisaran semakin mempercantik diri dengan menjadikan sekolah sebagai tempat nyaman bagi siswa untuk belajar. Melengkapi sarana dan prasarana serta membenahi dan memperindah yang sudah dibangun adalah bentuk penjagaan sarana dan prasarana yang ada di MAN Kisaran. MAN Kisaran memiliki fasilitas yang memadai untuk kegiatan belajar mengajar. Berikut adalah sarana dan prasarana yang dimiliki MAN Kisaran:

¹⁰⁶ Form Lembaga Madrasah Aliyah T.P 2016/2017

Tabel 6
Kondisi Sarana dan Prasarana MAN Kisaran

NO	Jenis Bangunan	Jumlah Ruang Menurut Kondisi				Status Kepemilikan ¹⁾	Total Luas Bangunan (m ²)
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Sedang	Rusak Berat		
1.	Ruang Kelas	25				1	72
2.	Ruang Kepala Madrasah	1				1	36
3.	Ruang Guru	1				1	96
4.	Ruang Tata Usaha	1				1	64
5.	Laboratorium Fisika	1				1	64
6.	Laboratorium Kimia						
7.	Laboratorium Biologi	1				1	64
8.	Laboratorium Komputer	1				1	64
9.	Laboratorium Bahasa						
10.	Laboratorium PAI						
11.	Ruang Perpustakaan	1				1	72
12.	Ruang UKS	1				1	16
13.	Ruang Keterampilan	1				1	16
14.	Ruang Kesenian	1	1				
15.	Toilet Guru	3				1	9
16.	Toilet Siswa	10				1	46
17.	Ruang BK	4				1	
18.	Gedung Serba Guna	1				1	
19.	Ruang OSIS	1				1	
20.	Ruang Pramuka	1				1	
21.	Masjid/Musholla	1				1	
22.	Ruang Olahraga	1				1	
23.	Ruang Dinas Guru						
24.	Kamar Asrama Putra						
25.	Kamar Asrama Putri						
26.	Pos Satpam	1				1	
27.	Kantin	2				2	

¹⁾ Status Kepemilikan: 1: Milik Sendiri 2: Bukan Milik Sendiri

Sarana dan prasarana MAN Kisaran sudah memadai, terlihat dari tabel di atas bahwa semua kondisi ruangan dalam kondisi baik. Hanya saja ada beberapa ruangan yang belum ada seperti Laboratorium Kimia dan Laboratorium Bahasa, hal ini dikarenakan anggaran belum cukup untuk membangun ruangan tersebut. Oleh sebab itu, diperlukan kerjasama antara orang tua, komite dan pihak madrasah untuk bisa bersama-sama bahu membahu untuk mewujudkan sarana dan prasarana yang belum tersedia di MAN Kisaran.

B. Temuan Khusus

1. Perencanaan Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru di MAN Kisaran

Perencanaan (*planning*) merupakan proses pemikiran yang dilakukan secara matang untuk menetapkan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Perencanaan dapat menolong pencapaian suatu target atau sasaran secara lebih ekonomis, tepat waktu dan member peluang untuk mudah dikontrol dan dimonitor pelaksanaannya. Salah rencana dan penentuan kebutuhan merupakan kekeliruan yang berpengaruh terhadap proses peningkatan mutu profesionalitas guru ke depannya dan tentunya kurang cermat dalam menganalisis kebutuhan sesuai dengan dana yang tersedia. Perencanaan yang diputuskan dengan cara musyawarah, dapat membantu menentukan tujuan dan langkah-langkah yang akan dilakukan, serta dapat dijadikan sebagai suatu pedoman atau dasar untuk melakukan pengawasan, pengendalian dan bahkan juga penilaian agar nantinya kegiatan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Dari hasil wawancara dengan kepala MAN Kisaran mengenai perencanaan peningkatan mutu profesionalitas guru, beliau memberikan keterangan sebagai berikut:

“Perencanaan yang akan dan telah direncanakan hendaknya benar-benar difikirkan dengan matang dan ada hasil yang akan dicapai. Perencanaan peningkatan mutu profesionalitas guru direncanakan dan ditentukan dalam bentuk rapat/pertemuan tatap muka bersama para guru, karyawan, wakil kepala sekolah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum dan seluruh tenaga kependidikan yang dipimpin oleh kepala madrasah. Rapat semacam ini biasanya dilakukan pada awal bulan, awal tahun ajaran baru, awal semester, dan pertengahan semester. Dalam rangka peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran ini, di awal tahun ajaran baru dilaksanakan rapat guna merumuskan dan merancang program kerja ke depan. Seperti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), workshop,

pelatihan, seminar, kesempatan bagi guru untuk melanjutkan studi lagi dan kegiatan pendukung lainnya. Biasanya kegiatan ini dilaksanakan per semesternya dan melibatkan seluruh guru yang ada di MAN Kisaran sesuai dengan mata pelajaran yang diampu oleh masing-masing guru..”¹⁰⁷

Peneliti juga mewawancarai wakil kepala madrasah bidang humas MAN Kisaran untuk memberikan pandangan mengenai perencanaan peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran sebagai berikut:

Peneliti juga mewawancarai wakil kepala MAN Kisaran bidang kurikulum untuk memberikan jawaban mengenai perencanaan peningkatan mutu profesionalitas guru yang dilakukan oleh kepala MAN Kisaran sebagai berikut:

“MGMP, pelatihan dan workshop adalah bentuk program kerjanya. Kalau perencanaan peningkatan mutu profesionalitas guru biasanya ada jadwal khusus yang disusun oleh kepala madrasah dengan kami para guru-guru di MAN Kisaran ini. Perencanaan itu biasanya disusun di awal tahun ajaran baru, sekalian menyusun program kerja yang akan dilaksanakan selama satu tahun yang akan datang. Misalnya pelatihan kurikulum setiap semester diadakan di sekolah ini dengan mengundang tutor dari luar, atau guru yang sudah pernah mewakili pelatihan di wilayah utusan dari sekolah ini yang menjadi pembicaranya.”¹⁰⁸

Peneliti juga mewawancarai wakil kepala madrasah bidang humas MAN Kisaran untuk memberikan pandangan mengenai perencanaan peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran sebagai berikut:

“Kalau perencanaan untuk peningkatan mutu profesionalitas guru di sekolah ini biasanya kepala madrasah membuat jadwalnya pada rapat awal tahun ajaran baru. Misalnya pengadaan pelatihan kurikulum di tiap semester, ada MGMP juga dan harus diikuti oleh seluruh guru PNS yang sudah tersertifikasi. Kadang juga atas inisiatif guru-guru mengadakan *sharing* dan tukar pendapat mengenai metode belajar dan tehnik evaluasi yang akan dilakukan dalam proses belajar mengajar.”¹⁰⁹

Wakil kepala madrasah bidang kesiswaan juga memberikan keterangan tentang perencanaan peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran. Beliau memberikan keterangan sebagai berikut:

¹⁰⁷ Hasil wawancara dengan kepala MAN Kisaran pada tanggal 14 Januari 2017 di Kantor Kepala MAN Kisaran

¹⁰⁸ Hasil wawancara dengan wakil kepala bidang kurikulum MAN Kisaran pada tanggal 14 Januari 2017 di Kantor Dewan Guru MAN Kisaran

¹⁰⁹ Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah bidang Humas MAN Kisaran pada tanggal 21 Januari 2017 di Kantor Dewan Guru MAN Kisaran

“Dalam membuat perencanaan apapun, kami biasanya dilibatkan dalam setiap rapat. Apalagi tentang peningkatan kinerja guru. Banyak hal yang harus dilakukan untuk peningkatan kinerja ini. Terutama bagi guru yang sudah tersertifikasi. Karena guru sertifikasi punya tunjangan yang lebih, maka harus diupayakan untuk menunjang keprofesionalannya dalam tugas”.¹¹⁰

Peneliti juga mewawancarai wakil kepala madrasah bidang sarana prasarana MAN Kisaran untuk memberikan pandangan mengenai perencanaan peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran sebagai berikut:

“Biasanya perencanaan peningkatan kinerja guru terkait dengan kegiatan yang mendukung, memotivasi dan mengembangkan kemampuan guru. Pelatihan kurikulum 2013 penekannya. Untuk MGMP ini memang tiap tahun ajaran baru dilaksanakan atau pun di awal semester bila memang ada hal penting yang akan dibahas mengenai proses pembelajaran, metode dan penilaian.”¹¹¹

Ungkapan di atas didukung oleh pernyataan salah seorang guru Kimia MAN Kisaran berinisial “EPS”, sebagai berikut:

”Saya selaku guru dan juga guru-guru yang lain selalu dilibatkan dalam rapat mengenai perencanaan dan program sekolah kedepan diantaranya adalah tentang perencanaan kinerja guru, Pak Tuppal sebagai kepala madrasah sangat demokratis dalam mengambil kebijakan terutama menyangkut perencanaan kinerja guru menuju profesional, setiap guru diminta pendapat dan ide kreatifnya tentang bagaimana meningkatkan kinerja guru di MAN Kisaran, karena para guru merupakan orang yang paling mengerti tentang kondisi dan keadaan yang menyangkut kegiatan belajar mengajar dan kondisi dirinya sendiri”.¹¹²

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di MAN Kisaran, pada pukul 09.00 s.d 12.30 WIB tanggal 27 Januari 2017 kepala madrasah melibatkan wakil kepala madrasah bidang kurikulum untuk membuat perencanaan mengenai peningkatan mutu bagi guru di lingkungan MAN Kisaran. Hasil dokumentasi arsip kegiatan MAN Kisaran juga terlihat bahwa kepala MAN Kisaran sedang melakukan rapat terkait perencanaan program kerja pada awal tahun ajaran baru. Untuk membuat perencanaan tersebut, kepala madrasah meminta wakil kepala madrasah bidang kurikulum untuk dapat berkordinasi langsung dengan guru

¹¹⁰ Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah bidang Kesiswaan MAN Kisaran pada tanggal 21 Januari 2017 di Kantor Dewan Guru MAN Kisaran

¹¹¹ Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah bidang Sarana dan Prasarana MAN Kisaran pada tanggal 21 Januari 2017 di Kantor Dewan Guru MAN Kisaran

¹¹² Wawancara dengan Guru Kimia MAN Kisaran pada tanggal 27 Januari 2017 di Kantor Dewan Guru MAN Kisaran

tentang program bersama yang akan dibuat dalam rangka peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran. Kepala madrasah memberikan usulan program kerja yang bisa dilaksanakan oleh guru-guru untuk kemajuan dan peningkatan kualitas guru yang dipimpinnya.

Perencanaan sebagai proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Secara garis besar, perencanaan harus mampu memperlihatkan perwujudan visi dan misi dari sebuah madrasah. Perlunya sebuah perencanaan merupakan langkah awal yang harus ditentukan sebelum bertindak. Perencanaan adalah penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan pada masa yang akan datang dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan oleh masing-masing organisasi. Berkisar tentang pertanyaan apa rencana yang akan dibuat, mengapa perencanaan itu perlu dibuat, bagaimana melakukan perencanaan, untuk apa perencanaan dilakukan, siapa yang akan melakukan, dan kapan perencanaan tersebut akan dilaksanakan.

Kajian dokumen dapat digambarkan dengan adanya program kerja yang jelas. Program kerja dalam rangka peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran terdiri atas beberapa program, di antaranya:

Tabel 7

Program Kerja Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru di MAN Kisaran

NO	Program Kegiatan	Penanggungjawab Program	Objek Sasaran Kegiatan	Output/ hasil yang diharapkan	Waktu Pelaksanaan
1	Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan	Drs. Tuppal Pardomuan	Tenaga Pendidik dan Kependidikan	Meningkatnya Kualitas kemampuan Professional guru	Semester I dan Semester II
2	Pemberdayaan MGMP	Ketua MGMP	Tenaga Pendidik	Sharing dalam Kegiatan MGMP	Semester I dan Semester II
3	Diklat Pembuatan Bahan Ajar berbasis ICT	Tim Peningkatan Mutu	Tenaga Pendidik	Memiliki kemampuan profesional membuat bahan ajar berbasis ICT	Semester I dan Semester II
4	Pemberian Reward Guru dalam	Tim Peningkatan Mutu	Tenaga Pendidik	Meningkatnya kinerja Guru	Semester I dan Semester II

	Peningkatan Kinerjanya				
5	Diklat Kemampuan Peningkatan Profesionalisme Guru	Tim Peningkatan Mutu	Tenaga Pendidik	Meningkatnya kinerja Profesionalisme Guru	Semester I dan Semester II
6.	Pemerataan Kesempatan Pelatihan Pembuatan Karya Tulis	Dewiana Umriyah, S.Ag, M.Pd		Meningkatnya kinerja Profesionalisme Guru	Semester I dan Semester II
7.	Pengadaan Kotak Saran untuk Guru dan Sekolah			Pedoman Kepala Sekolah dalam menata Kemajuan Sekolah	Semester I dan Semester II
8.	Studi lanjut bagi guru-guru				

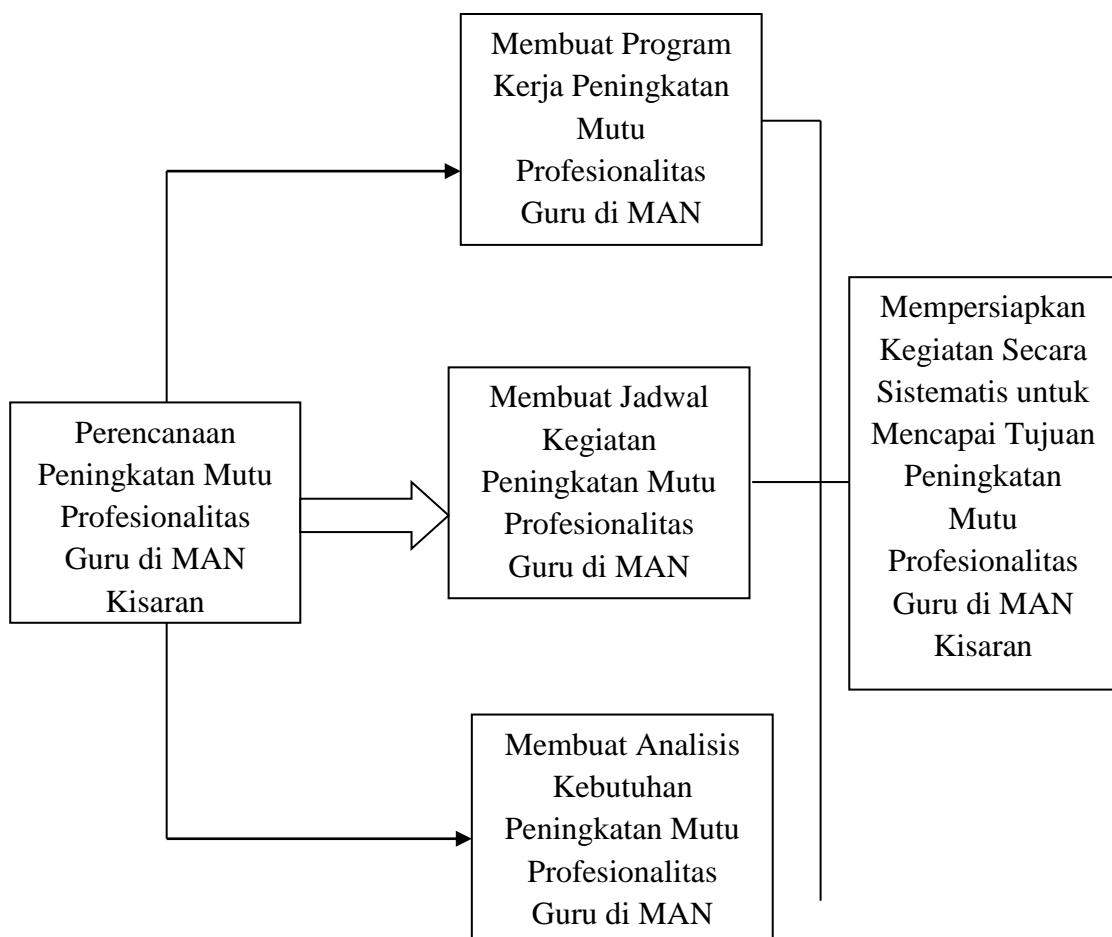
Kepala madrasah selalu berupaya untuk selalu membina para guru agar menjadi guru yang profesional. Oleh sebab itu, berbagai program kerja dibuat sedemikian rupa agar guru termotivasi untuk mengikuti kegiatan yang diadakan oleh sekolah. Sudah menjadi tanggungjawab kepala madrasah untuk membina guru yang dipimpinnya. Program kerja yang telah direncanakan adalah bentuk upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk menjadikan gurunya sebagai guru yang profesional dalam bekerja, memiliki kualitas yang tinggi, dan dapat mencapai kinerja yang maksimal sebagai seorang guru. Sebab guru adalah ujung tombak perjuangan pendidikan di sebuah sekolah, guru juga yang yang selalu berkomunikasi langsung dengan siswa dan guru lah yang membentuk kepribadian dan karakter siswa di sekolah. Dengan adanya guru profesional yang memiliki kinerja yang berkualitas, diharapkan akan keluar generasi bangsa yang berkualitas pula yang akan meneruskan estafet perjuangan para pemimpin di negeri kita ini. Program kerja yang telah direncanakan adalah bentuk upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk menjadikan gurunya sebagai guru yang profesional dalam bekerja, memiliki kualitas yang tinggi, dan dapat mencapai kinerja yang maksimal sebagai seorang guru. Perencanaan sebagai proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Secara garis besar, perencanaan harus mampu memperlihatkan perwujudan visi

dan misi dari sebuah madrasah. Perlunya sebuah perencanaan merupakan langkah awal yang harus ditentukan sebelum bertindak.

Merencanakan suatu program khususnya dalam peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran yaitu melakukan analisis dari program-program yang telah dijalankan baik dari segi pelatihan-pelatihan, studi lanjut, seminar, dan lain lain dan akan diperoleh rancangan yang akan dilaksanakan kedepan baik akan meneruskan program yang telah berjalan, mengganti dengan program yang lain atau melaksanakan program baru yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan dalam peningkatan mutu profesionalitas guru serta mengalokasikan anggaran khusus dalam pengembangan profesionalitas guru tersebut disetiap tahunnya. Temuan di atas dapat digambarkan dalam peta konsep berikut:

Gambar 1

Peta Konsep Perencanaan Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru



Melalui paparan data observasi, wawancara dan dokumentasi di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran melibatkan komponen madrasah, seperti kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan guru-guru yang ada di MAN Kisaran. Semua komponen ini saling bekerjasama dalam merencanakan peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran. Adapun tujuan disusunnya perencanaan peningkatan mutu profesionalitas guru secara bersama-sama adalah untuk menghindari kesalahan dan kegagalan yang tidak diinginkan dalam menentukan rencana peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran serta untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaannya.

2. Pengorganisasian Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru di MAN Kisaran

Pengorganisasian sangat penting dalam manajemen karena membuat posisi orang menjadi jelas dalam struktur pekerjaannya dan melalui pemilihan, pengalokasian, dan pendistribusian kerja yang profesional, maka sebuah organisasi akan mencapai visi misi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan efektif dan efisien. Pengorganisasian merupakan aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antara orang-orang sehingga terwujud suatu kesatuan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian juga diartikan sebagai keseluruhan proses untuk memilih orang-orang yang berkompeten dalam menjalankan sebuah amanah yang diemban dalam peningkatan mutu profesionalitas guru.

Mengenai pengorganisasian yang dilakukan dalam rangka peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran, kepala madrasah memberikan keterangan sebagai berikut:

“Pengorganisasian artinya pembagian tugas kepada orang yang dianggap memiliki kemampuan di bidangnya. Selain itu, saya menempatkan posisi anggota berdasarkan kemampuan dan latar belakang pendidikannya serta pengalaman yang pernah dilakukannya. Dalam hal peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran ini, saya mengamanahkan urusan itu

kepada wakil saya di bidang kurikulum, yaitu Ibu Dewiana Umriah. Beliau lebih paham dalam tugas peningkatan mutu ini. Selain itu beliau juga pernah menjadi guru berprestasi tingkat Kabupaten Asahan, hal ini juga yang menjadikan saya lebih percaya kepada beliau. Misalnya saja untuk kegiatan pelatihan atau seminar.”¹¹³

Peneliti juga melakukan wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum. Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh keterangan sebagai berikut:

“Saya sudah lama diberi tanggungjawab memegang kepercayaan sebagai wakil kepala madrasah bidang kurikulum. Karena lamanya saya memangku amanah itu, bisa dikatakan saya sudah terbiasa dengan hal yang berhubungan dengan kurikulum itu. Selain itu, saya juga sudah lama mengabdikan diri di madrasah ini. Untuk pengangkatan saya PNS, penempatan definitifnya di MAN Kisaran. Untuk hal peningkatan mutu, kerjasama juga antara kepala madrasah, dan guru yang lain. Jadi semua saling bersinergi mewujudkan guru yang profesional itu.”¹¹⁴

Kemudian peneliti mewawancarai wakil kepala madrasah bidang humas MAN Kisaran tentang pengorganisasian peningkatan mutu profesionalitas guru dan memberi penjelasan sebagai berikut:

“pengorganisasian sama dengan pemberian tugas, artinya kepala madrasah berkuasa untuk memberikan tugas maupun perintah kepada staffnya, dan untuk pemberian dan pelimpahan tugas ini disesuaikan dengan kemampuan setiap guru, jadi tidak asal pilih atau tunjuk saja. Harus ada pertimbangan. Baik itu dari kualifikasi akademik maupun pengalaman kerja”.¹¹⁵

Pada kesempatan lain, peneliti mewawancarai seorang guru bernisial “S” yang juga merupakan ketua Korps Muballigh MAN Kisaran untuk memberikan penjelasan tentang pengorganisasian sebagai berikut:

“Kepala Madrasah sering memberikan perintah, himbuan kepada kami dalam hal penguasaan konsep pembelajaran. Guru harus disuruh banyak membaca, melakukan penelitian, agar banyak ilmu guru yang dimiliki dan bisa ditularkan dengan anak murid di sekolah ini. Untuk amanah lain

¹¹³Hasil Wawancara dengan Kepala MAN Kisaran pada tanggal 21 Januari 2017 di Kantor Kepala MAN Kisaran

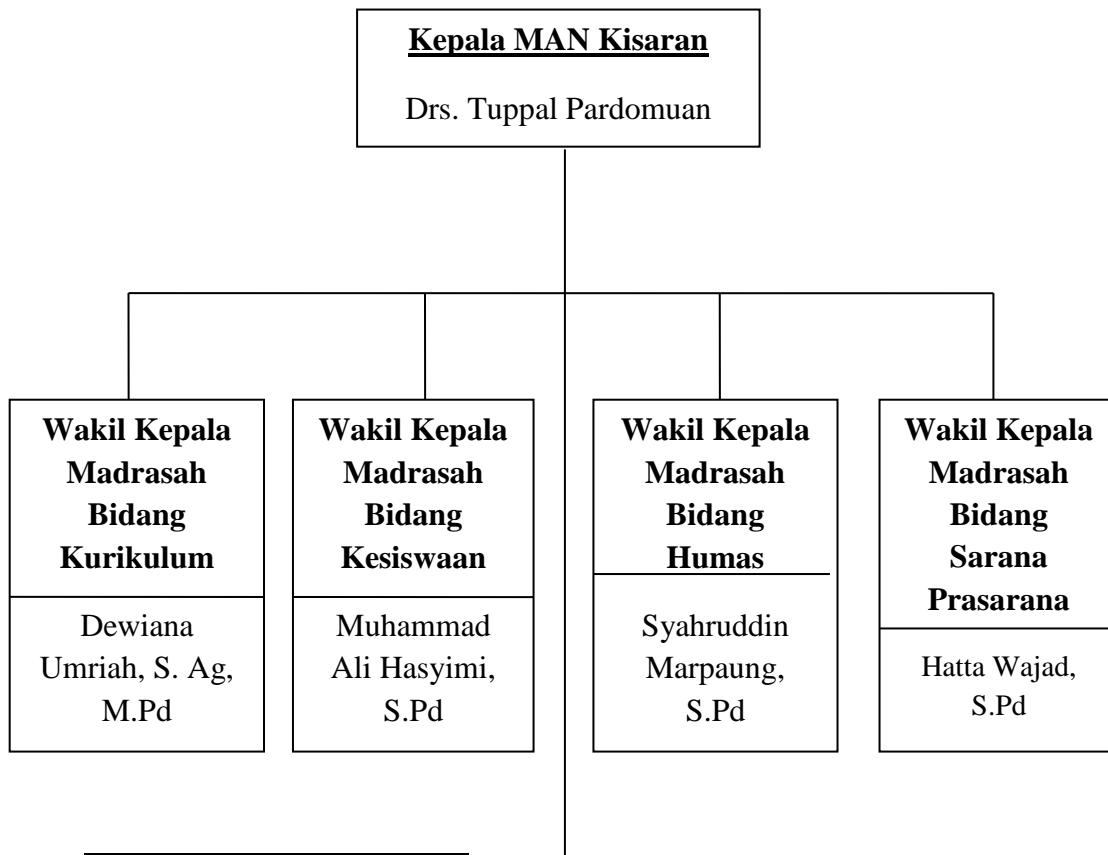
¹¹⁴ Hasil Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum pada tanggal 21 Januari 2017 di Kantor Dewan Guru MAN Kisaran

¹¹⁵ Hasil Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas pada tanggal 24 Januari 2017 di Kantor Dewan Guru MAN Kisaran

seperti yang saya terima, saya juga masih banyak belajar lagi, agar tercipta para muballigh dan muballighah dari MAN Kisaran ini”¹¹⁶

Berdasarkan hasil observasi pada tanggal 04 Februari 2017 pukul 09.00 s.d. 12.30 WIB kepala MAN Kisaran memberikan arahan kepada guru agar belajar menguasai konsep, pedoman, dan penguasaan pembelajaran lewat kurikulum 2013. Selain itu, kepala madrasah juga memerintahkan setiap guru harus membuat perangkat pembelajaran selama satu tahun berjalan. Dan kepada guru BK agar lebih mendisiplinkan siswa dalam hal pemakaian aksesoris dan pemakaian jilbab bagi perempuan. Pengorganisasian peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran sudah memiliki struktur organisasi dan pembagian tugas secara sederhana.

Gambar 2
Struktur Organisasi MAN Kisaran¹¹⁷



¹¹⁶ Hasil Wawancara dengan Guru MAN Kisaran pada tanggal 4 Februari 2017 di MAN Kisaran

¹¹⁷ Sumber: Kantor Tata Usaha MAN Kisaran T.P. 2016-2017

Dewan Guru

Struktur organisasi MAN Kisaran terdiri dari Kepala Madrasah Bapak Tuppal Pardomuan, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum Ibu Dewiana Umriah, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan Bapak Muhammad Ali Hasyimi, Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas Bapak Syahrudin Marpaung, Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana dan Prasarana Bapak Hatta Wajad.

Seluruh wakil kepala madrasah adalah orang yang telah berpengalaman dalam bidangnya dan telah lama mengabdikan diri di MAN Kisaran dan menjadi guru PNS dan mendapatkan sertifikasi. Para wakil kepala madrasah yang terpilih ini adalah orang yang pernah meraih beberapa prestasi. Selain itu keprofesionalan mereka juga menjadi pertimbangan utama dalam bekerja terutama saat akan diberi tanggungjawab sebagai wakil kepala madrasah.

Tabel 8

Daftar Uraian Tugas Personal Madrasah

NAMA/NIP/JABATAN	URAIAN TUGAS
------------------	--------------

<p>Dewiana Umriyah, S.Ag, M.Pd NIP: 19720131 199703 2 003 Jabatan: Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Menyusun program pengajaran b. Menyusun pembagian tugas c. Menyusun pelajaran d. Menyusun jadwal evaluasi belajar e. Menyusun pelaksanaan US / UN f. Menerapkan kriteria persyaratan naik kelas/ tidak naik kelas g. Menerapkan jadwal penerimaan buku laporan pendidikan (Rapor) dan penerimaan ijazah. h. Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan satuan pelajaran i. Menyediakan buku kemajuan kelas j. Menyusun laporan pelaksanaan pelajaran k. Pembuatan karya tulis l. Pengelolaan Laboratorium m. Koordinasi Wali Kelas
<p>Muhammad Ali Hasyimi, S.Pd NIP: 19750626 200501 1 006 Jabatan: Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Menyusun program pembinaan kesiswaan / OSIS b. Melaksanakan bimbingan, pengarahan dan pengendalian kegiatan siswa / OSIS dalam rangka menegakkan disiplin dan tertib sekolah c. Membina dan melaksanakan koordinasi keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kerindangan dan kekeluargaan (6 K) d. Memberikan pengarahan dalam

	<p>pemilihan pengurus OSIS</p> <ul style="list-style-type: none"> e. Melakukan pembinaan pengurus OSIS dalam berorganisasi f. Menyusun program dan jadwal pembinaan siswa secara berkala dan insidental g. Melaksanakan pemilihan calon siswa teladan dan calon siswa penerima beasiswa h. Mengadakan pemilihan siswa untuk mewakili sekolah dalam kegiatan di luar sekolah i. Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan kesiswaan secara berkala j. Mengatur mutasi siswa k. Penerimaan Peserta Didik (PPD) l. Masa Orientasi Siswa (MOS) m. Studi banding n. Mengurusi kegiatan ekstrakurikuler o. Mengadakan koordinasi dengan Bimbingan Konseling (BK) p. Pembagian Kelas
<p>Syahrudin Marpaung, S.Pd NIP: 19660414 200312 1 002 Jabatan: Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengatur dan menyelenggarakan hubungan sekolah dengan orang tua/ wali siswa b. Membina hubungan antara sekolah dengan POMG / BP3 c. Menyusun laporan pelaksanaan hubungan dengan masyarakat secara berkala d. Membina hubungan dengan komite sekolah

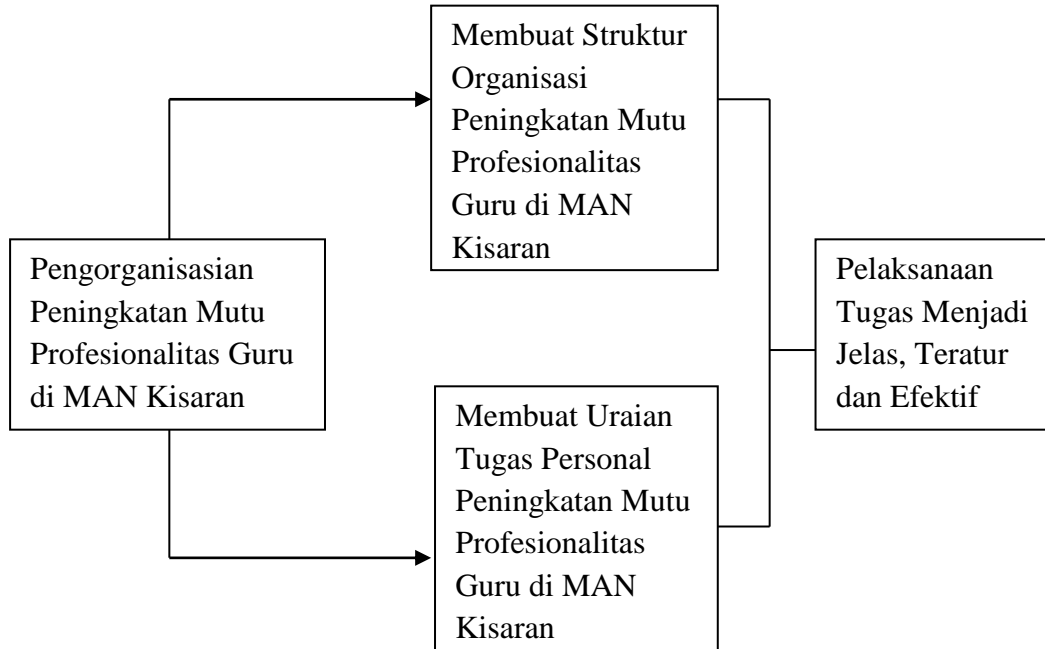
	<ul style="list-style-type: none"> e. Mengikuti kegiatan hari Besar nasional / Keagamaan f. Mengikuti lomba-lomba
<p>Hatta Wajad, S.Pd NIP: 19621122 198703 1 002 Jabatan: Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana dan Prasarana</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Menyusun rencana kebutuhan sarana dan prasarana b. Mengadministrasikan pendayagunaan sarana prasarana c. Pengelolaan pembiayaan alat-alat pengajaran d. Menyusun laporan pelaksanaan urusan sarana dan prasarana secara berkala e. Inventarisasi barang f. Pengelolaan pembiayaan alat-alat pengajaran : <ul style="list-style-type: none"> 1) Pengkoordinasian penilaian kelas (7 K) 2) Pengkoordinasian kebersihan dan keindahan sekolah g. Pengadaan barang, buku, bahan dan lat pelajaran dan perpustakaan h. Urusan Administrasi perlengkapan/ penertiban inventaris barang : <ul style="list-style-type: none"> 1) Kantor 2) Olahraga dan kesehatan 3) Ketrampilan IPA, Bahasa dan Komputer

Dari uraian tugas di atas dapat kita lihat pemberian tugas pokok dan fungsi dari masing-masing bidang. Pemberian tugas pokok dan fungsi bagi masing-masing personel dilakukan guna untuk mengurangi tumpang tindih tugas dan kewajiban yang dilaksanakan dalam proses pembelajaran di madrasah.

Temuan di atas dapat digambarkan dalam peta konsep berikut ini:

Gambar 3

Peta Konsep Pengorganisasian Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru



Berdasarkan paparan data observasi, wawancara, dan dokumentasi di atas dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran dilakukan berdasarkan kualifikasi akademik dan kompetensi yang dimiliki serta pengabdian yang lama di sekolah tersebut. Kepala MAN Kisaran menempatkan para wakil kepala madrasah tidak secara sembarangan melainkan ada syarat dan kriteria yang harus dipenuhi untuk bisa membantu beliau dalam hal mewujudkan visi misi MAN Kisaran dan menjadikan para pendidik memiliki kualitas dan profesionalitas yang tinggi dalam kinerjanya. Adapun syarat utama yang harus dimiliki oleh wakil kepala madrasah adalah harus berkualifikasi minimal S1 dan pernah memperoleh penghargaan dalam setiap ajang pendidikan tingkat guru.

3. Pelaksanaan Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru di MAN Kisaran

Pelaksanaan adalah tindakan yang dilakukan setelah proses perencanaan dan pengorganisasian. Dalam pelaksanaan ini, seluruh komponen yang berperan untuk peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran harus bekerja

dengan semaksimal mungkin mewujudkan program kerja yang sebelumnya telah direncanakan. Keberhasilan dalam perencanaan ditentukan oleh pelaksanaan yang sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

Peneliti mewawancarai kepala madrasah dalam hal pelaksanaan peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran. Kepala madrasah memberi keterangan sebagai berikut:

“Saya selaku kepala madrasah tentu sangat berperan dalam hal peningkatan mutu profesionalitas guru ini. Oleh sebab itu, saya terus berkoordinasi dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum dan wakil kepala yang lain serta para guru agar bersama-sama merealisasikan program kerja yang telah direncanakan sebelumnya. Saya meminta kepada wakil kepala madrasah bidang kurikulum dan wakil kepala madrasah lainnya agar sungguh-sungguh menjalankan amanah maupun tugas yang diberikan masing-masing kepada mereka sehingga visi dan misi serta tujuan dari peningkatan mutu guru di sekolah ini bisa dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab. Untuk pelatihan yang setiap semesternya dijadwalkan, Alhamdulillah berjalan sesuai dengan target yaitu tiap satu semester sekali. Biasanya itu dilaksanakan dipertengahan semester. Kalau pelatihan Kurikulum 2013 di semester lalu itu dilaksanakan pada bulan September awal sebelum UTS. Tujuan dilaksanakannya pelatihan itu untuk menguatkan guru kembali dalam proses pengajaran, penggunaan metode, dan pengevaluasian pembelajaran siswa dengan menggunakan Kurikulum 2013.”¹¹⁸

Wakil kepala madrasah bidang kurikulum MAN Kisaran memberikan keterangan sebagai berikut:

“Alhamdulillah pelaksanaan kegiatan peningkatan mutu guru di MAN Kisaran berjalan sesuai dengan rencana yang telah disepakati pada rapat awal tahun ajaran baru. Butuh koordinasi antara kepala madrasah, saya selaku wakil kepala madrasah bidang kurikulum dan wakil kepala yang lain serta guru agar bisa terwujud semua rencana yang kita konsep sebelumnya itu. Beberapa kegiatan yang dilakukan adalah pelatihan Kurikulum 2013 dan MGMP. Untuk kegiatan pelatihan Kurikulum 2013, dalam beberapa tahun belakangan ini sangat gencar dilaksanakan di sekolah ini. Mungkin bukan hanya di sekolah ini saja, tapi sekolah lain juga ikut melaksanakan pelatihan. Workshop juga sering mengutus perwakilan guru MAN Kisaran. Berhubung MAN adalah sekolah inti maka perlu menjadi contoh bagi madrasah lain dalam hal peningkatan mutu. Untuk MGMP, jadwalnya telah disesuaikan dan telah diatur oleh masing-masing ketua MGMP. Hanya butuh koordinasi dengan kepala madrasah dalam pelaksanaannya. Hanya saja pelatihan IT yang masih

¹¹⁸ Hasil Wawancara dengan Kepala MAN Kisaran pada tanggal 21 Januari 2017 di Kantor Kepala MAN Kisaran

jarang dilakukan. Tanya-tanya dengan guru lain bila ingin tau bermain IT”¹¹⁹

Wakil kepala madrasah bidang humas MAN Kisaran memberikan keterangan sebagai berikut:

“Banyak kegiatan yang dilakukan dalam hal peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran ini. Di antaranya adalah pelatihan Kurikulum 2013. Saya sebagai guru merasa sangat terbantu dengan dilaksanakannya kegiatan ini. Menambah dan membuka wawasan kita bagi guru-guru. Karena bukan hanya kemampuan kita dalam mengajar yang dulu-dulu itu yang dipadankan. Tapi butuh pembaharuan dalam dunia pendidikan termasuk guru. Jadi guru jangan merasa puas dengan kemampuan seadanya yang dimiliki, namun harus butuh pengembangan, mencari ilmu lagi kalau bisa dilanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Bisa saja dengan kegiatan pelatihan dan workshop yang diselenggarakan oleh sekolah. Mengikuti pelatihan yang dilaksanakan oleh sekolah adalah bentuk kesadaran sebagai seorang guru dalam rangka meningkatkan kompetensi gurunya. Terutama pedagogiknya. Guru yang profesional diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya. Mendidik siswa agar lebih berkualitas dan harapannya akan keluar pula generasi-generasi yang berkualitas dan mampu bersaing dengan yang lain.”¹²⁰

Pada kesempatan lain, peneliti mewawancarai wakil kepala madrasah bidang kesiswaan MAN Kisaran tentang pelaksanaan peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran, beliau memberikan keterangan sebagai berikut

“Pihak madrasah selalu berupaya melakukan yang terbaik untuk peningkatan kinerja guru di MAN ini. Dengan dilaksanakannya berbagai pelatihan dan mengundang pementor dari luar. Pada masa Pak Makmur sebagai kepala MAN Kisaran, banyak kegiatan penunjang pembelajaran bagi guru. Motivasinya karena masuk dalam nominasi Sekolah Adiwiyata Nasional Mandiri. Semua komponen harus bersinergi agar penilaian optimal. Kepala madrasah juga mendukung kami dalam peningkatan studi. Motivasi sering dilakukan oleh beliau. Agar kami tidak puas dengan hanya berijazah S1.”¹²¹

¹¹⁹ Hasil Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum pada tanggal 23 Januari 2017 di Kantor TU MAN Kisaran

¹²⁰ Hasil Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas pada tanggal 23 Januari 2017 di kantor Dewan Guru MAN Kisaran

¹²¹ Hasil Wawancara dengan Wakil Kepala MAN Kisaran bidang Kesiswaan pada tanggal 24 Januari 2017 di Kantor Kepala MAN Kisaran

Wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana MAN Kisaran memberikan keterangan tentang pelaksanaan peningkatan mutu profesionalitas Guru di MAN Kisaran sebagai berikut:

“Pelatihan sudah sering dilaksanakan, semasa Pak Makmur Syukri apalagi. Tujuannya untuk pengembangan dan peningkatan kemampuan bagi kami guru di MAN Kisaran. Kurikulum 2013 pelaksanaannya sudah bisa sekarang, karena dulu sering diadakan pelatihan.”¹²²

Pada kesempatan lain, peneliti mewawancarai seorang guru Kimia tentang pelaksanaan peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran, beliau memberikan keterangan sebagai berikut:

“Hampir setiap semester di MAN ini ada kegiatan, terutama bagi guru-guru yang PNS dan tersertifikasi. Saya sering ikut dalam pelaksanaan pelatihan yang dilaksanakan oleh sekolah. Sangat membantu bagi kami guru-guru dalam proses belajar mengajar, terutama pengevaluasian bagi siswa di sini.”¹²³

Berdasarkan hasil dokumentasi arsip kegiatan MAN Kisaran yang dilihat pada tanggal 08 Februari 2017 pelaksanaan program peningkatan mutu profesionalitas guru sudah berjalan sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan. Seperti pelaksanaan pelatihan Kurikulum 2013 di tiap semesternya, MGMP yang dilaksanakan oleh guru mata pelajaran di setiap awal tahun ajaran baru, *workshop* bagi perwakilan guru, diskusi dengan kepala madrasah dan saling bertukar pandangan dengan guru-guru dalam penggunaan IT. Semua kegiatan ini dilakukan bertujuan untuk meningkatkan mutu dan kompetensi guru dalam mengajar agar terwujud guru yang profesional dengan memiliki kemampuan dan kinerja yang optimal. Program peningkatan mutu yang dilakukan adalah bentuk usaha yang diberikan kepada guru untuk mau mengembangkan potensi diri dan menggali ilmu dan meningkatkan kualitas kinerja dalam mengajar. Segala upaya dilakukan oleh madrasah dalam rangka peningkatan mutu profesionalitas guru. Kerjasama antara kepala madrasah, guru dan seluruh stakeholder yang ada di MAN Kisaran dapat membantu mewujudkan visi dan misi MAN Kisaran. Guru yang profesional merupakan kebanggaan bagi sekolah. Oleh sebab itu, melalui pelaksanaan

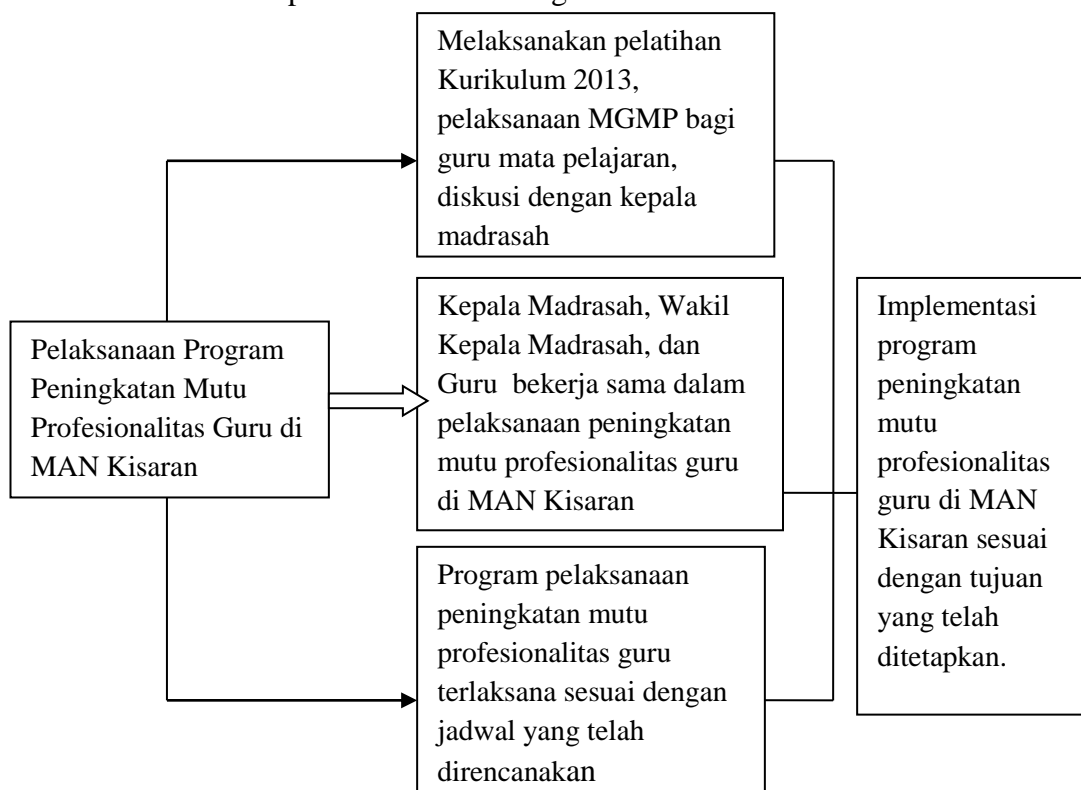
¹²² Hasil Wawancara dengan Wakil Kepala MAN Kisaran bidang Sarana dan Prasarana pada tanggal 04 Februari 2017 di Kantor Kepala MAN Kisaran

¹²³ Hasil Wawancara dengan Guru Fisika MAN Kisaran pada tanggal 4 Februari 2017 di MAN Kisaran

peningkatan mutu profesionalitas guru ini diharapkan guru dapat terpancung hatinya untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki, baik pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Semakin majunya zaman dan dunia pendidikan semakin berkembang, maka guru pun dituntut untuk mampu bersaing dan mempelajari kecanggihan global, lewat IPTEK, pelatihan-pelatihan, seminar, workshop, dan melakukan studi lanjut. Temuan di atas dapat digambarkan dalam peta konsep berikut ini:

Gambar 4

Peta Konsep Pelaksanaan Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru



Menurut paparan data wawancara, observasi dan dokumentasi di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran berjalan sesuai dengan apa yang sudah direncanakan. Hal ini tampak pada program kerja kepala madrasah yang dapat terlaksana, seperti pelatihan Kurikulum 2013 yang dilaksanakan setiap semester, pelaksanaan MGMP yang dilaksanakan oleh semua guru mata pelajaran terjadwal di tiap awal semester baru, diskusi dengan kepala sekolah terkait dengan program dan

kebijakan peningkatan mutu guru, motivasi bagi guru yang akan melaksanakan studi lanjut baik S2 maupun S3.

Program-program ini bisa dijalankan apabila ada kerjasama antara kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan guru-guru di MAN Kisaran. Motivasi yang kuat dari kepala madrasah juga akan mendorong para guru dalam meningkatkan kinerjanya sebagai guru yang profesional. Segala bentuk pembinaan yang dilakukan oleh kepala madrasah merupakan usaha agar terciptanya guru yang bermutu, berkualitas dan berkompeten yang mampu menghasilkan anak didik yang berkualitas pula.

4. Pengawasan Terhadap Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru di MAN Kisaran

Pengawasan terhadap manajemen peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran merupakan usaha yang ditempuh oleh kepala madrasah dibantu oleh personel madrasah untuk dapat mengembangkan dan meningkatkan mutu profesionalitas guru di madrasah dengan sebaik mungkin demi keberhasilan proses pembelajaran di MAN Kisaran dengan melihat dan mengoreksi hasil pelaksanaan kegiatan yang telah dilakukan.

Setelah program peningkatan mutu profesionalitas guru terlaksana, proses selanjutnya adalah melakukan pengawasan terhadap implementasi program peningkatan mutu profesionalitas guru. Pengawasan ini perlu dilakukan untuk melihat keberhasilan dalam melaksanakan program dan melakukan proses perbaikan atau evaluasi dalam menghadapi kendala saat melaksanakan program peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala MAN Kisaran mengenai pengawasan peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran diperoleh keterangan sebagai berikut:

“Pengawasan yang saya lakukan adalah memantau dan mengevaluasi hasil dari kinerja wakil kepala madrasah terutama bidang kurikulum dan guru-guru. Penilaian ini bisa dilakukan dengan melihat hasil pencapaian atas program kerja yang sudah direncanakan pada rapat seluruh stakeholder di lingkungan MAN Kisaran. Saya akan mengawasi berbagai program-program peningkatan mutu profesionalitas guru yang sudah bersama-sama kita lakukan. Misalnya, mengevaluasi jumlah guru yang hadir dan berpartisipasi dalam kegiatan pelatihan Kurikulum 2013, berapa persen

ketercapaian pemahaman yang diperoleh guru, apakah guru sudah paham dalam melaksanakan Kurikulum 2013 baik dalam pengerjaan administrasi, metode pengajaran dan evaluasi?, pelaksanaan MGMP oleh seluruh guru mata pelajaran, apakah pelaksanaan yang dilakukan menghasilkan efek terhadap pengajaran dan mampu menyelesaikan persoalan yang selama ini dihadapi seperti penentuan hari efektif, kriteria ketuntasan minimal. Tentang kehadiran saya juga selalu memantau, jadi setiap guru itu wajib itu *finger* baik ketika sampai ke sekolah, maupun setelah pulang sekolah. Saya beri waktu untuk pagi itu pukul 07.30 wib paling lama karena guru harus lebih awal hadir dari siswa dan pulang sekolah pukul 15.00 wib. Walaupun kegiatan belajar mengajar berakhir pukul 14.30 wib, namun untuk guru harus lebih lama pulangnya dari siswa. Karena siswa di sini pun pulang sekolah itu sampai sore.”¹²⁴

Peneliti juga mewawancarai wakil kepala madrasah bidang kurikulum MAN Kisaran mengenai pengawasan yang dilakukan dalam rangka peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran. Beliau memberikan jawaban sebagai berikut:

“Pengawasan yang dilakukan oleh kepala MAN Kisaran kepada kami adalah mengawasi berbagai program peningkatan mutu profesionalitas guru yang telah ditetapkan bersama-sama sebelumnya oleh kepala madrasah pada rapat awal tahun ajaran baru. Adapun bentuk pengawasan yang dilakukan oleh Bapak kepala madrasah ialah memantau daftar hadir atas semua kegiatan yang dilakukan. Pengawasan yang dilakukan beliau biasanya dilakukan diakhir tahun pelajaran sedang berjalan. Terkadang beliau juga sering melakukan sidak ke kelas-kelas untuk melihat langsung kegiatan di kelas bila tidak puas melihat CCTV. Selain itu, beliau juga mengevaluasi kinerja kami apabila banyak guru yang belum paham dalam pelaksanaan pengadministrasian dan masih bingung dalam penggunaan IT.”¹²⁵

Pada kesempatan lain, peneliti juga mewawancarai wakil madrasah bidang kesiswaan MAN Kisaran untuk memberikan keterangan tentang pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah di MAN Kisaran terhadap peningkatan mutu profesionalitas guru sebagai berikut:

“Kepala madrasah sering bertanya kepada kami tentang sampai mana tugas yang sudah selesai kami kerjakan. Sering juga kami selaku guru sharing dengan kepala madrasah bagaimana meningkatkan mutu sekolah ini, baik dari guru, siswa dan stakeholder yang ada di MAN Kisaran ini. Ada masukan, saran dan juga kritikan yang beliau sampaikan. Tapi

¹²⁴ Hasil Wawancara dengan kepala MAN Kisaran pada tanggal 26 Januari 2017 di Kantor Kepala MAN Kisaran

¹²⁵ Hasil Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum pada tanggal 27 Januari 2017 di Kantor TU MAN Kisaran

berhubung pertanyaannya ini tentang guru dan peningkatan mutu guru, yang sering saya lihat kepala madrasah melakukan pengawasan dengan memantau kami baik lewat CCTV maupun datang langsung ke kelas untuk melihat cara mengajar kami atau hanya sekedar melihat perkembangan siswa, ada yang tidak memasukkan baju, atau ada yang rambutnya panjang. Kehadiran juga sangat diperhatikan oleh kepala madrasah. Jadi selama ada sistem *finger* ini, kami tidak bisa macam-macam. Setiap pagi dan pulang harus *finger* dulu. Kalau dulu hanya menandatangani daftar hadir, jam berapa datang, ya sudah itu saja. Tapi kalau sudah ada *finger* tidak bisa direkayasa.”¹²⁶

Wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana MAN Kisaran juga memberikan keterangan mengenai pengawasan terhadap peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran dan memberikan keterangan sebagai berikut:

“Kepala madrasah sering melakukan monitoring ke kelas-kelas untuk melihat kinerja para guru dalam mendidik siswa. Bila ada yang kurang pas menurut beliau, nanti di akhir semester ada rapat evaluasi dan di dalam pembahasan rapat akan disinggung mengenai hal tersebut. Adanya CCTV juga membantu untuk proses pengawasan. Setiap kelas dipasang CCTV guna membantu pengawasan kepala madrasah. Supervisi bagi guru dilakukan kepala madrasah untuk melihat pelaksanaan administrasi yang telah dikerjakan oleh guru di sekolah ini.”¹²⁷

Pada kesempatan lain, peneliti mewawancarai wakil kepala madrasah bidang humas dan memberikan keterangan mengenai pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam rangka peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran, beliau memberikan keterangan sebagai berikut:

“Evaluasi sering dibahas dalam rapat evaluasi, biasanya dilakukan pada akhir semester. Pembahasannya menyangkut banyak hal. Mulai dari siswa, sampai guru, dan biasanya membahas kinerja guru selama satu semester terakhir dan prestasi serta perkembangan siswa di MAN ini.”¹²⁸

Menurut hasil observasi yang dilakukan di MAN Kisaran, pada pukul 09.00 s.d. 12.15 WIB tanggal 10 Februari 2017 pengawasan dilakukan oleh kepala madrasah adalah dengan cara melihat proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru-guru melalui CCTV yang sudah dipasang-pasang di masing-masing

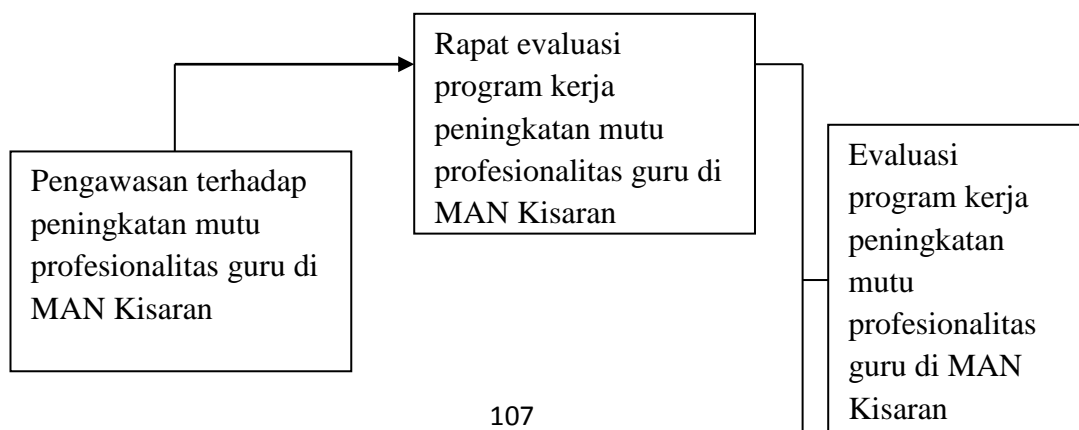
¹²⁶ Hasil Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah bidang Kesiswaan MAN Kisaran pada tanggal 4 Februari 2017 di Kantor Dewan Guru MAN Kisaran

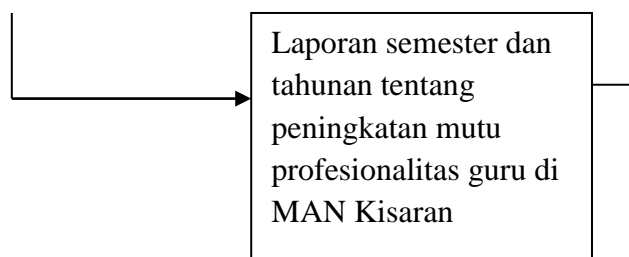
¹²⁷ Hasil Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah bidang Sarana dan Prasarana MAN Kisaran pada tanggal 26 Januari 2017 di Kantor Dewan Guru MAN Kisaran

¹²⁸ Hasil Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas pada tanggal 4 Februari 2017 di Kantor Dewan Guru MAN Kisaran

kelas dan sudah terprogram di komputer di dalam ruangan kepala madrasah. Setelah beberapa jam melihat dan memantau dari CCTV kemudian kepala madrasah memantau langsung ke dalam kelas melihat perkembangan secara langsung bagaimana siswa dan guru dalam kegiatan belajar mengajar. Kepala madrasah juga melihat daftar hadir melalui hasil *finger* yang telah dilakukan oleh guru-guru melalui guru piket yang bertugas di meja piket. Bila ada guru yang jarang melakukan *finger* maka akan diberikan teguran oleh kepala madrasah, dan bagi guru yang sudah tepat waktu hadir dan selalu melakukan *finger*, maka akan diberikan penghargaan yang akan diumumkan pada hari guru sebagai guru terdisiplin, guru terkreatif, dan penghargaan lainnya. Pelaksanaan monitoring juga dilakukan kepala madrasah ke masing-masing kelas. Kepala madrasah juga melakukan supervisi kepada para guru untuk melihat pengerjaan administrasi yang telah dilakukan oleh guru-guru di madrasah yang dipimpinnya. Semua ini dilakukan agar keprofesionalan guru dalam bertugas semakin meningkat dan akan mewujudkan kinerja yang optimal bagi dirinya dan juga bagi sekolah. Dengan pengawasan yang dilakukan diharapkan para guru dapat merubah sikap dalam mengajar, melakukan evaluasi dan metode pengajaran yang diajarkan pada siswa agar lebih baik lagi. Apalagi seorang guru yang sudah memiliki sertifikat tersertifikasi harus bisa mengembangkan dan meningkatkan potensi yang dimilikinya untuk bekal mereka dalam mendidik generasi bangsa. Semua ini dilakukan agar keprofesionalan guru dalam bertugas semakin meningkat dan akan mewujudkan kinerja yang optimal bagi dirinya dan juga bagi sekolah. Temuan di atas dapat digambarkan dalam peta konsep berikut ini:

Gambar 5
Peta Konsep Pengawasan Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru





Berdasarkan paparan data observasi, wawancara, dan dokumentasi di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan terhadap peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran dilakukan oleh kepala madrasah dan para wakil kepala madrasah. Tentunya bentuk pengawasan yang dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Memantau dan mengevaluasi hasil dari kinerja guru-guru terutama ketercapaian program peningkatan mutu profesionalitas guru yang telah direncanakan dan dibahas pada rapat kerja awal tahun. Mengevaluasi daftar hadir guru saat mengikuti pelatihan Kurikulum 2013 dan MGMP, memantau kegiatan MGMP yang dilakukan oleh setiap guru mata pelajaran, melihat daftar hadir guru melalui alat *finger print*, memantau kegiatan pembelajaran di dalam kelas melalui CCTV dan melihat langsung ke kelas, *sharing* dengan guru mengenai kendala yang dihadapi saat mengajar di dalam kelas. Dalam setiap prestasi yang dicapai oleh guru, supervisi kepada guru dalam pengerjaan administrasi dan kepala madrasah memberikan penghargaan kepada guru yang memiliki prestasi baik dalam hal kedisiplinan serta keprofesionalan dalam tugas.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Perencanaan Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru di MAN Kisaran

Perencanaan dalam peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran dilaksanakan dengan beberapa kegiatan di antaranya: melaksanakan rapat dengan melibatkan komponen madrasah di antaranya kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan guru-guru, menyusun program kerja bersama terutama program kerja peningkatan mutu guru dan madrasah. Semua komponen ini saling

bekerjasama dalam merencanakan peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran. Adapun tujuan dari disusunnya perencanaan peningkatan mutu profesionalitas guru secara bersama-sama adalah untuk menghindari kesalahan dan kegagalan yang tidak diinginkan dalam menentukan rencana peningkatan mutu profesionalitas guru serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaannya.

Perencanaan adalah penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan pada masa yang akan datang dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan oleh masing-masing organisasi. Berkisar tentang pertanyaan apa rencana yang akan dibuat, mengapa perencanaan itu perlu dibuat, bagaimana melakukan perencanaan, untuk apa perencanaan dilakukan, siapa yang akan melakukan, dan kapan perencanaan tersebut akan dilaksanakan.

Kajian dokumen dapat digambarkan dengan adanya program kerja yang jelas. Program kerja dalam rangka peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran terdiri atas beberapa program yang telah dijelaskan pada temuan khusus. Dalam manajemen perencanaan adalah sebuah patokan untuk mempermudah manajer agar tercapainya sebuah tujuan, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua [fungsi](#) manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain seperti pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan tak akan dapat berjalan. Perencanaan ini ditunjukkan pada masa depan yang penuh dengan ketidakpastian, karena adanya perubahan kondisi dan situasi. Hasil perencanaan baru akan diketahui pada masa depan. Agar resiko yang ditanggung itu relatif kecil, hendaknya semua kegiatan, tindakan, dan kebijakan direncanakan terlebih dahulu. Perencanaan ini adalah masalah memilih, artinya memilih tujuan, dan cara terbaik untuk tujuan tersebut beberapa alternatif yang ada. Tanpa alternatif, perencanaan pun tidak ada.

Perencanaan merupakan rangkaian kegiatan pertama dalam proses manajemen, tidak terkecuali dalam meningkatkan kinerja guru. Perencanaan kinerja guru merupakan tindakan untuk masa yang akan datang demi tercapainya visi dan misi suatu sekolah. Perencanaan peningkatan mutu profesionalitas guru merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan

sumberdaya manusia (guru), dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan.

Guru merupakan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu pendidikan. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh sejauh mana kesiapan guru dalam mempersiapkan peserta didiknya melalui kegiatan belajar-mengajar. Dengan kata lain, untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan kinerja guru.

Seorang guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.¹²⁹ Seorang guru profesional harus mempunyai karakteristik yakni: (1) komitmen terhadap profesionalitas, yang melekat pada dirinya sikap dedikatif, komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja serta sikap *continous improvement* (2) menguasai ilmu dan mampu mengembangkan serta menjelaskan fungsinya dalam kehidupan, menjelaskan dimensi teoritis dan praktisnya atau sekaligus melakukan “transfer ilmu/ pengetahuan, internalisasi serta amaliyah (implementasi)” (3) memiliki kepekaan intelektual dan informasi serta memperbaharui pengetahuan dan keahliannya secara berkelanjutan dan berusaha mencerdaskan peserta didiknya, memberantas kebodohan mereka serta melatih keterampilan sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.¹³⁰

Berdasarkan penjelasan pentingnya guru yang profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa mutu pendidikan disuatu sekolah sangat ditentukan oleh tersedianya guru profesional, akan tetapi disini timbul sebuah pertanyaan yaitu bagaimana mendapatkan guru yang profesional? Salah satu solusinya adalah dengan meningkatkan mutu kinerja guru oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proses pendidikan diantaranya adalah kepala madrasah.

Seiring dengan diberlakukannya UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah (OTODA), ditindak lanjuti dengan PP. Nomor 25 tahun 2000,

¹²⁹ Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen serta UU No. 20 Tahun 2003 Tentang SISDIKNAS, h. 26.

¹³⁰ Muhaimin, *Wacana Pengembangan Studi Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), h. 217.

dan kemudian disempurnakan dengan UU nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang berimplikasi terhadap otonomisasi pendidikan, sekolah mempunyai wewenang yang sangat besar untuk mengatur dan mengelola dirinya sendiri. Otonomi yang lebih besar dari institusi madrasah ini menuntut adanya kemauan dan kemampuan seluruh personel madrasah yang lebih berkualitas. Hal ini berkaitan erat dengan implementasi berbagai prinsip dan paradigma baru manajemen pendidikan yaitu manajemen berbasis sekolah.

Dengan adanya otonomisasi tersebut kepala madrasah sangat berhak dan berperan untuk mengelola madrasah secara mandiri dan partisipatif termasuk meningkatkan mutu guru. Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas (diangkat) untuk memimpin suatu madrasah. Kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi (*top leader*) dalam organisasi sekolah mempunyai peran dan fungsi untuk meningkatkan mutu guru. Diantara peran dan fungsi kepala madrasah adalah sebagai seorang manajer, selain memiliki peran dan fungsi, kepala sekolah juga mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk mengelola dan memberdayakan guru dengan mengaplikasikan unsur-unsur dalam manajemen yaitu mulai dari merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi.

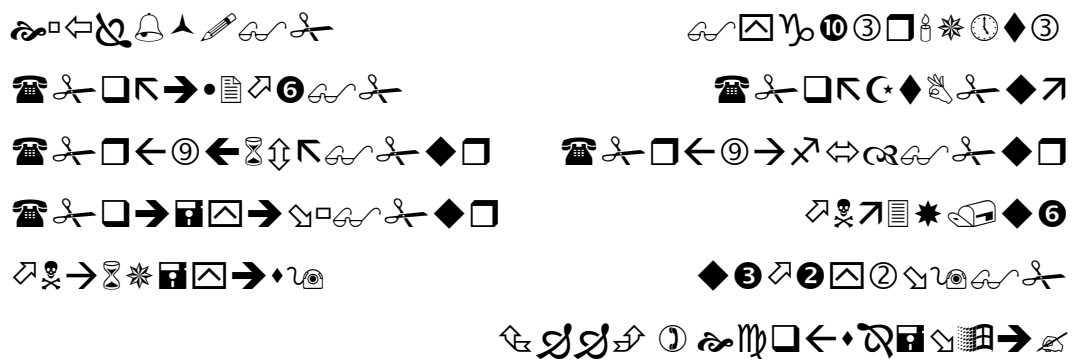
Kepala madrasah sebagai manajer dalam hal ini adalah Kepala MAN Kisaran dalam menerapkan unsur-unsur manajemen untuk meningkatkan kinerja guru mulai dari merencanakan, mengembangkan serta mengevaluasi kinerja guru dituntut memiliki sejumlah kompetensi. Pemerintah Indonesia telah mengeluarkan Peraturan melalui Menteri Pendidikan Nasional (PERMENDIKNAS) Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah, bahwa kepala sekolah harus mempunyai sejumlah kompetensi yaitu (1) Kompetensi kepribadian; (2) Kompetensi Manajerial; (3) Kompetensi Kewirausahaan; (4) Kompetensi Supervisi; (5) Kompetensi Sosial. Dalam Permendiknas pada kompetensi manajerial dijabarkan bahwa kepala madrasah harus mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.

Kegiatan pertama dalam proses manajemen yang dilakukan oleh Kepala MAN Kisaran dalam meningkatkan mutu profesionalitas guru adalah melakukan perencanaan peningkatan kinerja guru. Perencanaan adalah keseluruhan proses

dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Terkait hal ini, perencanaan ketenagaan merupakan proses kegiatan penentuan kebijaksanaan dan perkiraan jumlah kebutuhan guru untuk jangka waktu tertentu menurut bidang-bidang kegiatan dan pekerjaan yang terdapat dalam sekolah.¹³¹

Perencanaan guru merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan tenaga kependidikan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif untuk sekarang dan masa depan.¹³² Perencanaan dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala madrasah sebagai *top management* di madrasah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, guru dan kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.¹³³

Kepala MAN Kisaran melakukan kegiatan perencanaan pada hakikatnya adalah bertujuan untuk meningkatkan profesionalitas guru. Kegiatan perencanaan peningkatan kinerja guru merupakan suatu pekerjaan yang baik sebagaimana difirmankan oleh Allah SWT dalam Al-Qur'an surat al-Hajj ayat 77:



¹³¹ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Bina Aksara), h. 120.
¹³² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), Cet. VII, h. 87.
¹³³ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998), h. 107.

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, ruku'lah kamu, sujudlah kamu, sembahlah Tuhanmu dan perbuatlah kebajikan, supaya kamu mendapat kemenangan.

Kepala MAN Kisaran dalam melakukan perencanaan peningkatan mutu profesionalitas guru selalu berdasarkan dan mengacu pada visi, misi, dan tujuan sekolah yang ingin dicapai kedepan baik dalam jangka waktu pendek menengah dan panjang. Perencanaan yang dilakukan kepala madrasah tersebut haruslah benar-benar direncanakan di antaranya merencanakan kinerja guru, para pengambil kebijakan (*policy makers*) dalam hal ini kepala madrasah harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Perencanaan peningkatan kinerja guru harus berorientasi masa depan, karena pendidikan adalah proses jangka panjang dan jauh untuk menghadapi masa depan.
2. Perencanaan peningkatan kinerja harus selalu memperhatikan masalah, kebutuhan (*need assesment*), situasi, dan tujuan (visi dan misi sekolah).
3. Perencanaan peningkatan kinerja guru harus bersifat inovatif, kuantitatif dan kualitatif.
4. Perencanaan peningkatan kinerja harus kenyal dan responsif terhadap kebutuhan yang berkembang dimasyarakat (dinamis dan kontinyu).¹³⁴

Dalam melakukan perencanaan peningkatan mutu profesionalitas guru Kepala MAN Kisaran selalu melibatkan semua civitas akademika madrasah termasuk melibatkan guru-guru dalam menentukan program atau rencana kedepan. Disamping itu, kepala madrasah juga memberikan keleluasaan bagi guru untuk menyampaikan aspirasi dan pendapatnya.

Selain mengacu dan berdasarkan visi, misi serta tujuan madrasah, proses perencanaan yang dilakukan oleh kepala madrasah tersebut berdasarkan analisis kebutuhan (*need assessment*), dan analisa jabatan pekerjaan (*job analysis*) hal ini dimaksudkan agar tidak salah sasaran, tumpang tindihnya pekerjaan dan kelebihan guru (*over load*), dan untuk mengefektifkan dan mengetahui calon guru yang diinginkan sesuai dengan kebutuhan seperti perkembangan kelas, dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

¹³⁴ Udin Syaifudin Sa'ud, dkk, *Perencanaan Pendidikan suatu pendekatan Komprehensif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h.12.

Melihat rangkaian kegiatan perencanaan peningkatan mutu profesionalitas guru yang dilakukan oleh kepala MAN Kisaran, maka tahap perencanaan dapat disimpulkan empat tahapan yaitu:

Tahap pertama, *Gathering, analyzing, and forecasting supply and demand data*. Pada tahap ini dilakukan sejumlah aktifitas untuk mengumpulkan, menginvestigasi, menganalisis, dan memprediksi kebutuhan data untuk menetapkan *supply* dan *demand*. Sumber data bisa berasal dari lingkungan internal dan eksternal, yang digali dari pengalaman masa lalu, pengamatan masa kini, dan prediksi kebutuhan masa depan.

Tahap kedua, *Estabilishing, human resource objective and policies*. Penetapan tujuan dan kebijakan sumberdaya manusia/guru harus berlandaskan tujuan dan kebijakan *corporate* yang jelas. Tujuan utama penetapan kebijakan dalam perencanaan sumberdaya manusia/guru adalah merancang kebutuhan jumlah dan kualifikasi yang handal dan memiliki kompetensi profesional untuk mendukung tercapainya sasaran *corporate*/sekolah.

Tahap ketiga, *human resource programming*. Pada tahap ini dirancang mekanisme dan prosedur manajemen SDM/guru yang dapat diimplementasikan dengan baik, terutama dalam meningkatkan daya tawar bagi rekrutmen yang berkualifikasi. Kegiatan meliputi penyusunan program yang berkaitan dengan hal-hal berikut: program pelatihan kurikulum, program perancangan kompensasi, pemberdayaan, pengembangan yang optimal (melalui pendidikan, pelatihan).

Tahap keempat, *human resource planning-controll and evaluation*. Pada tahap ini, kegiatan lebih difokuskan untuk mengawasi dan mengevaluasi implementasi program-program manajemen guru yang sedang berjalan agar tetap pada jalurnya (*on the right track*). Berdasarkan hasil evaluasi dapat diketahui kondisi obyektif SDM organisasi yang kemudian dimanfaatkan sebagai *feedback* basis *feedforward*, khususnya untuk menyusun perencanaan selanjutnya di masa yang akan datang.¹³⁵

2. Pengorganisasian Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru di MAN Kisaran

¹³⁵ Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen* (Jakarta: Logos, 2003), h. 28.

Pengorganisasian adalah pembagian tugas atau pekerjaan, pembidangan, pengunitan, yaitu: macam dan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan, banyaknya orang yang terlibat dalam organisasi, dan kemampuan, minat, bakat yang berbeda terhadap pekerjaan. Pengorganisasian dalam hal peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran sudah memiliki struktur organisasi dan pembagian tugas secara sederhana. Baik kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan guru-guru haruslah berkualifikasi S1, memiliki pengalaman di bidangnya, dan telah lama mengabdikan di MAN Kisaran.

Pengorganisasian dalam rangka peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran dilakukan berdasarkan kualifikasi akademik dan kompetensi yang dimiliki. Kepala MAN Kisaran menempatkan anggotanya atau wakil kepala madrasah tidak secara sembarangan melainkan ada syarat dan kriteria yang harus dipenuhi untuk bisa membantu beliau dalam mewujudkan visi dan misi sekolah termasuk dalam hal meningkatkan mutu profesionalitas guru. Dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, guru dipandang hanya menjadi bagian kecil dari istilah “pendidik”, dinyatakan dalam Pasal 39 Ayat 2 pengertian tentang pendidik adalah “pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi”.

Fungsi pengorganisasian (*organizing*= pembagian kerja) berkaitan erat dengan fungsi perencanaan, karena pengorganisasian pun harus direncanakan. Pengertian pengorganisasian dan organisasi tentu berbeda. Pengorganisasian adalah fungsi manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis. Sedangkan organisasi merupakan alat atau wadah yang statis. Pengorganisasian dapat diartikan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap anggota organisasi.

Secara umum organisasi merupakan suatu perkumpulan dari sekelompok orang yang saling bekerjasama untuk mencapai sebuah tujuan tertentu. Dalam mencapai tujuannya, sebuah organisasi biasanya memanfaatkan suatu sumber daya tertentu, seperti misalnya lingkungan, metode atau cara, material, mesin,

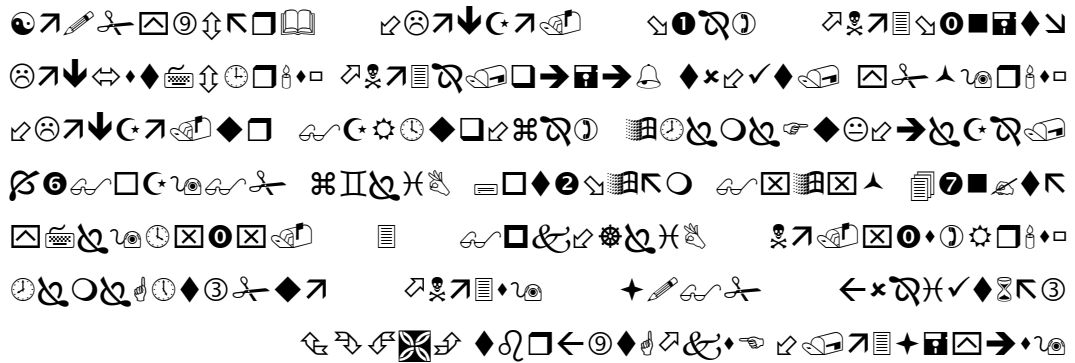
uang dan beberapa sumber daya lainnya. Semua orang yang telah terkumpul dalam suatu organisasi sudah sepakat untuk mencapai tujuan tertentu, melalui sumber daya yang sistematis dan rasional yang terkendali serta adanya pemimpin yang memimpin operasional organisasi secara terencana.

Organisasi menurut M. Manulang adalah proses penetapan dan pembagian pekerjaan yang akan dilakukan, pembagian tugas-tugas atau tanggungjawab serta wewenang dan penetapan hubungan-hubungan antara unsur-unsur organisasi, sehingga memungkinkan orang-orang dapat bekerja bersama-sama seefektif untuk mencapai tujuan. Dengan adanya pembagian kerja, maka daya guna dan hasil guna organisasi dapat ditingkatkan demi tercapainya tujuan.¹³⁶ pembagian kerja kepada anggota atau bawahan akan membuat kerja mereka semakin jelas dan terarah. Dalam pembagian kerja kepada para anggota, atasan atau pimpinan harus bisa menempatkan atau memberikan bidang pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikannya dan sesuai dengan potensi dirinya agar tujuan dari setiap bidang pekerjaan dapat tercapai. Dengan pemahaman ini dari kepentingan penggunaan, dapat menjelaskan bahwa tugas kolektif, atau pekerjaan terorganisir adalah arti dari tujuan. Satu organisasi menyatakan sumber daya bersama-sama untuk menginginkan hasil yang diinginkan. Dalam perencanaan pendidikan di madrasah secara umum melibatkan seluruh komponen madrasah termasuk guru dimana pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif yaitu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan terbuka dan demokratis sehingga diharapkan warga sekolah ikut terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan yang akhirnya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Warga sekolah terutama guru diharapkan memiliki tingkat kemandirian yang tinggi, adaptif, antisipatif, dan proaktif, serta memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumberdayanya.

Menurut perspektif Islam, pentingnya sebuah pengorganisasian telah dijelaskan di dalam Alquran Surah Ali Imran ayat 103:



¹³⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 10.



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

Dalam ayat di atas telah dijelaskan agar berpegang teguh pada tali agama Allah Swt. dan jangan bermusuh-musuhan. Dalam konteks fungsi manajemen, pengorganisasian merupakan pertimbangan struktural yang terdiri atas rantai komando organisasi, pembagian kerja, penentuan kewenangan. Pengorganisasian yang teliti akan memastikan penggunaan sumber daya manusia dilakukan secara efisien. Dengan pemahaman ini dari kepentingan penggunaan, dapat menjelaskan bahwa pekerjaan yang dilakukan dengan kolektif, atau pekerjaan yang dilakukan secara terorganisir adalah arti dari tujuan sebuah manajemen.

Unsur-unsur Organisasi:¹³⁷

g. *Man* (Manusia)

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

h. *Money* (Uang)

¹³⁷ M. Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), cet. 15, h. 6.

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

i. *Materials* (bahan)

Materi terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi. Dalam dunia pendidikan digambarkan sebagai bahan atau data dan informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan digunakan sebagai pelaksana fungsi-fungsi manajemen serta dalam mengambil keputusan oleh pimpinan.

j. *Machines* (mesin)

Dalam manajemen mesin sangat diperlukan guna sebagai alat untuk memudahkan pelaksanaan manajemen. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

k. *Methods* (metode)

Dalam pelaksanaan manajemen diperlukan metode-metode. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai alat atau cara untuk mencapai tujuan. Sebaiknya, metode yang digunakan harus sesuai dengan perencanaan agar metode yang digunakan tepat sasaran.

l. *Market* (pasar)

Memasarkan produk sudah barang tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

Untuk terwujudnya organisasi yang baik, efektif, dan efisien serta sesuai dengan kebutuhan, secara selektif harus didasarkan pada asas-asas (prinsip-prinsip) organisasi. Agar suatu organisasi dapat berjalan baik perlu adanya asas-asas atau prinsip-prinsip tertentu. Atau dengan kata lain suatu organisasi yang baik perlu dilandasi oleh suatu asas-asas atau prinsip-prinsip tertentu. Dengan pengetahuan tentang asas-asas atau prinsip-prinsip organisasi maka dalam setiap usaha untuk mengorganisasi kalau tidak mau mengalami kesulitan atau kegagalan maka prinsip-prinsip tersebut harus kita perhatikan. Adapun beberapa asas atau prinsip organisasi yang perlu diketahui antara lain adalah sebagai berikut :

a. Asas perumusan tujuan

Dalam menyusun suatu organisasi, maka asas yang harus diperkirakan adalah asas perumusan tujuan. Dengan asas tersebut maka berarti bahwa sebelum organisasi tersebut disusun, maka terlebih dahulu harus mengetahui tujuan dari organisasi itu dibentuk. Dengan lain menyusun organisasi tersebut bermaksud agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efisien dan efektif.

b. Asas pembagian kerja

Pembentukan atau penyusunan suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif. Karena suatu organisasi selalu membutuhkan tenaga-tenaga orang lain yang kadang-kadang tidak sedikit jumlahnya, maka perlu adanya pembagian kerja yang baik. Dengan adanya pembagian kerja maka tiap orang / bagian akan dapat mengetahui secara jelas tugas dan tanggung jawab serta kedudukannya masing-masing dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, akan dapat diharapkan tidak terjadinya kesimpang siurang dalam pekerjaan sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara efisien dan efektif.

c. Asas pendelegasian wewenang

Bagi manajer sulit untuk melakukan seluruh pekerjaan seorang diri baik karena keterbatasan kemampuan waktu dan sebagainya. Untuk itu perlu bagi seorang manajer dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya menyerahkan sebagian yang tidak begitu penting kepada bawahan-bawahannya.

d. Asas koordinasi

Dengan adanya pembagian kerja dalam suatu organisasi maka diharapkan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya jangan sampai terjadi kesimpang siuran. Akan tetapi, dalam praktek adanya koordinasi yang baik maka kemungkinan kesimpang siuran itu tetap ada, sebab kecenderungan setiap orang atau setiap bagian mempunyai egoisme untuk berusaha melaksanakan tugasnya sebaik mungkin. Tindakan ini pada prinsipnya adalah baik, tetapi kalau tindakan ini berlebihan artinya tidak memperhatikan kegiatan-kegiatan lain maka justru dapat menyulitkan, misalnya bagian produksi berusaha untuk meningkatkan

produksinya sebanyak mungkin tanpa memperhatikan bagian penjualan, maka ini berarti akan menimbulkan over produksi (produksi yang berlebihan).

e. Asas batas efisiensi pengawasan

Dalam meningkatkan tugas masing-masing orang/bagian tersebut mempunyai beberapa orang yang dibawah pengawasannya untuk itu batas-batas efisiensi pengawasan harus betul-betul diperhatikan, artinya bila batas pengawasan orang hanya lima orang maka janganlah orang tersebut dibebani untuk mengawasi delapan orang. Beberapa batas yang tepat sebenarnya tergantung pada situasi dan kondisi masing-masing yang tidak dapat dibuat standar secara tegas. Perbedaan kecakapan yang memimpin, sikap pekerjaan dan faktor-faktor lainikut pula menentukan beberapa batas yang paling baik.

f. Asas pengawasan umum

Suatu organisasi tidak dapat terjamin kelancarannya bila pengawasannya kurang baik untuk itu maka dalam penyusunan organisasi harus dilakukan sedemikian rupa misalnya diusahakan penyusunan organisasi yang sederhana sehingga dengan demikian pimpinan akan mampu melakukan pengawasan secara keseluruhan.¹³⁸

Asas di atas harus terdapat dalam sebuah organisasi agar manajemen yang dilakukan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Tanda-tanda atau ciri-ciri organisasi yang baik dan efektif, antara lain sebagai berikut:

1. Tujuan organisasi harus jelas dan realistis.
2. Pembagian kerja dan hubungan pekerjaan antara unit-unit, sub-sub sistem atau bagian-bagian harus baik dan jelas.
3. Organisasi itu harus menjadi alat dan wadah yang efektif dalam mencapai tujuan.
4. Tipe organisasi dan strukturnya harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
5. Unit-unit kerja (departemen-bagian) ditetapkan berdasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan.
6. *Job description* setiap jabatan harus jelas dan tidak ada tumpang tindih pekerjaan.
7. Rentang kendali setiap bagian harus berdasarkan volume pekerjaan dan tidak boleh terlalu banyak.
8. Sumber perintah dan tanggungjawab harus jelas, melalui jarak yang terpendek.
9. Jenis wewenang yang dimiliki oleh setiap pejabat harus jelas.
10. *Mismanagement* penempatan karyawan tidak ada.
11. Hubungan antara bagian dengan bagian lainnya jelas dan serasi.
12. Pendelegasian wewenang harus berdasarkan *job description* karyawan.
13. Deferensiasi, koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi harus baik.
14. Organisasi harus luwes dan fleksibel.
15. Organisasi harus memiliki anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.¹³⁹

¹³⁸ *Ibid.*, h. 122.

¹³⁹ *Ibid.*, h. 187.

Tanda organisasi di atas diharapkan dapat menjadi tolak ukur dalam sebuah organisasi yang baik, efektif, dan efisien. Diantara ciri organisasi seperti yang dikemukakan di atas ialah pendelegasian wewenang terhadap seorang bawahan harus sesuai dengan uraian tugasnya masing-masing.

Proses atau langkah-langkah pengorganisasian ialah sebagai berikut:

1. Manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang ingin dicapai, apakah profit motif atau servis motif.
2. Penentuan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengetahui, merumuskan dan menspesifikasikan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.
3. Mengelompokkan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengelompokkan kegiatan-kegiatan ke dalam beberapa kelompok atas dasar tujuan yang sama. Kegiatan-kegiatan bersamaan dan berkaitan erat disatukan ke dalam satu departemen atau satu bagian.
4. Pendelegasian wewenang, artinya manajer harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen.
5. Rentang kendali, artinya manajer harus menetapkan jumlah karyawan pada setiap departemen atau bagian.
6. Peranan perorangan, artinya manajer harus menetapkan dengan jelas tugas-tugas setiap individu karyawan, supaya tumpah tindih tugas dihindarkan.
7. Tipe organisasi, artinya manajer harus menetapkan tipe organisasi apa yang akan dipakai, apakah lain *organization, line and staff organization* ataukah *function organization*.
8. Struktur (*organization chart*= bagan organisasi), artinya manajer harus menetapkan struktur organisasi yang bagaimana yang akan dipergunakan, apa struktur organisasi “segitiga vertikal, segitiga horizontal, berbentuk lingkaran, berbentuk setengah lingkaran, berbentuk kerucut vertical/horizontal ataukah berbentuk oval.”¹⁴⁰

Adapun manfaat adanya pembagian tugas adalah: (1) spesialisasi dalam melaksanakan tugas, (2) memudahkan koordinasi, dan (3) dapat meningkatkan efektivitas kerja. Pembidangan, pengunitan dan pembagian tugas akan melahirkan sebuah susunan kesatuan-kesatuan kecil yang membentuk satu kesatuan besar dan dikenal dengan nama struktur organisasi yang menggambarkan posisi setiap unit yang menunjukkan keseluruhan dengan bagian-bagiannya. Hasil dari proses pengorganisasian adalah suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang bulat, karena organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan. Prinsip

¹⁴⁰ *Ibid.*, h. 196.

dari suatu organisasi terdiri dari: (1) adanya suatu pekerjaan yang harus dilakukan, (2) adanya tempat untuk bekerja, (3) terdapat hubungan antara unsur didalam organisasi tersebut, sehingga keuntungan akan didapat dari pelaksanaan sebuah organisasi yaitu: (1) setiap orang dalam organisasi dapat mengetahui kegiatan yang harus dikerjakan, (2) hubungan kerja dapat terlihat jelas, (3) hubungan yang tepat antara kegiatan dan individu yang melaksanakan dapat tercapai, dan (4) adanya manfaat yang lebih efektif bagi personil dan fasilitas.

Jika proses pengorganisasian di atas dilakukan dengan baik dan berdasarkan ilmiah organisasi yang disusun akan baik, efektif, efisien, dan sesuai kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Islam adalah agama yang universal untuk seluruh alam, tidak dibatasi oleh bangsa, ras dan jenis kelamin. Di mana hakikatnya manusia adalah makhluk sosial. Mereka butuh kerja sama dengan orang lain untuk dapat bertahan, Islam menekankan perlunya kerja sama dalam kelompok. Oleh sebab itu, Islam tidak dapat dilatih oleh kelompok-kelompok individu yang terisolasi. Jelasnya Islam itu adalah agama yang sempurna. Alquran menyuruh setiap muslim supaya berkelompok/berjamaah dan ditunjukkan untuk semua umat.

3. Pelaksanaan Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru di MAN Kisaran

Pelaksanaan peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran sudah sesuai dengan program yang sudah direncanakan. Hal ini tampak pada program kerja kepala madrasah yang dapat terlaksana, seperti pelatihan kurikulum yang dilaksanakan tiap semester sehingga para guru mampu mendapatkan ilmu baru dan mengaplikasikan apa yang telah diperolehnya pada saat pelatihan, seperti pengadministrasian kurikulum baru, penggunaan metode mengajar, sistem evaluasi. Apalagi sekarang Kurikulum 2013 sudah mulai diaplikasikan di seluruh wilayah baik kabupaten sampai desa. MGMP yang dilaksanakan oleh guru bidang studi dilaksanakan setiap awal tahun ajaran baru untuk menentukan hari efektif dalam pembelajaran, kriteria ketuntasan minimal. Pelaksanaan program peningkatan mutu profesionalitas guru sudah berjalan sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan, untuk program lanjut studi baik S2 maupun S3, kepala madrasah memberikan motivasi kepada guru yang hendak melanjutkan studinya.

Hanya saja kendala yang dihadapi oleh guru adalah jurusan yang diambil ada yang tidak sesuai dan tidak ada di universitas yang ada di Sumatera Utara ini, dan harus mengambil di luar Sumatera. Seperti memberi penghargaan guru pada saat HUT Guru. Kegiatan ini dilakukan untuk memberikan motivasi bagi guru yang telah disiplin dalam tugas seperti kehadiran, kreatif dalam mengajar. Selain itu, peneliti juga menemukan proses pendisiplinan dengan mengecek kehadiran melalui *finger print*. Hal ini dilakukan untuk melihat kedisiplinan guru-guru saat hadir ke sekolah.

Hal ini sesuai dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh Departemen Pendidikan Nasional melalui Direktur Jenderal Pendidikan Dasar Dan Menengah (DIRJEN DIKDASMEN) tentang kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala SMA/MA dibidang pengelolaan guru diantaranya adalah:

1. Mengidentifikasi karakteristik tenaga kependidikan yang efektif.
2. Merencanakan tenaga kependidikan sekolah (permintaan, persediaan, dan kesenjangan).
3. Merekrut, menyeleksi, menempatkan, dan mengorientasikan tenaga kependidikan baru.
4. Mengembangkan profesionalisme tenaga kependidikan.
5. Memanfaatkan dan memelihara tenaga kependidikan.
6. Menilai kinerja tenaga kependidikan.
7. Mengembangkan sistem pengupahan, reward, dan punishment yang mampu menjamin kepastian dan keadilan.
8. Melaksanakan dan mengembangkan sistem pembinaan karir.
9. Memotivasi tenaga kependidikan.
10. Membina hubungan kerja yang harmonis.
11. Memelihara dokumentasi personel sekolah atau mengelola administrasi personel sekolah.
12. Mengelola konflik.
13. Melakukan analisis jabatan dan menyusun uraian jabatan tenaga kependidikan.
14. Memiliki apresiasi, empati, dan simpati terhadap tenaga kependidikan.¹⁴¹

Langkah-langkah dan pelaksanaan manajemen yang dilakukan oleh kepala MAN Kisaran secara umum telah mendorong kinerja guru secara sistematis seperti yang diungkapkan oleh Bafadal tentang langkah-langkah yang sistematis untuk program peningkatan kemampuan kinerja guru yaitu:

¹⁴¹ Departemen Pendidikan Nasional RI, *Standart Kepala Sekolah*.

1. Mengidentifikasi kekurangan, kelemahan, kesulitan, atau masalah-masalah yang sering kali dimiliki atau dialami pendidik/guru.
2. Menetapkan program peningkatan kemampuan kinerja guru yang diperlukan untuk mengatasi kekurangan, kelemahan, kesulitan, atau masalah-masalah yang seringkali dimiliki atau dialami guru.
3. Merumuskan tujuan program peningkatan kemampuan kinerja guru yang diharapkan dapat dicapai pada akhir program pengembangan.
4. Menetapkan serta merancang materi, metode dan media yang akan digunakan dalam peningkatan kinerja guru.
5. Menetapkan bentuk dan pengembangan instrumen penilaian yang akan dikenakan dalam mengukur keberhasilan program peningkatan kinerja guru.
6. Menyusun dan mengalokasikan anggaran program peningkatan kemampuan kinerja guru.
7. Melaksanakan program peningkatan kemampuan kinerja guru dengan materi, metode, dan media yang telah ditetapkan dan dirancang.
8. Mengukur keberhasilan program peningkatan kemampuan kinerja guru.
9. Menetapkan program tindak lanjut program peningkatan kemampuan pendidik.
10. Menetapkan bentuk dan pengembangan instrumen penilaian yang akan dikenakan dalam mengukur keberhasilan program peningkatan kinerja guru.
11. Menyusun dan mengalokasikan anggaran program peningkatan kemampuan kinerja guru.
12. Melaksanakan program peningkatan kemampuan kinerja guru dengan materi, metode, dan media yang telah ditetapkan dan dirancang.
13. Mengukur keberhasilan program peningkatan kemampuan kinerja guru.
14. Menetapkan program tindak lanjut program peningkatan kemampuan pendidik.¹⁴²

Menurut perspektif Islam, pentingnya sebuah pelaksanaan telah dijelaskan di dalam Q.S Al Baqarah ayat 208:



¹⁴² Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme*, h.45.

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam keseluruhan, dan janganlah kamu turut langkah-langkah syaitan. Sesungguhnya syaitan itu musuh yang nyata bagimu.”

Dalam ayat di atas telah dijelaskan untuk masuk ke dalam Islam secara keseluruhan atau totalitas dan jangan menuruti langkah-langkah setan. Dalam konteks fungsi manajemen, pelaksanaan merupakan menggerakkan orang-orang agar bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang diberikan atasan kepada bawahan atau anggota harus dilaksanakan dengan rasa penuh tanggungjawab, totalitas dan maksimal. Perlu adanya kerja sama yang baik dari atasan kepada bawahan atau anggota maupun antar sesama anggota dalam melaksanakan tugas-tugas. Sehingga tujuan yang akan dicapai dapat diwujudkan.

Hal dasar bagi tindakan menggerakkan adalah manajemen yang berpandangan progresif. Maksudnya adalah para pengelola harus menunjukkan melalui kelakuan dan keputusan-keputusan mereka bahwa mereka mempunyai perhatian yang dalam untuk anggota-anggota organisasi mereka. Pada dasarnya *actuating* dimulai dari dalam diri pribadi masing-masing. Pengelola harus dimotivasi secara pribadi untuk mencapai kemajuan dan untuk bekerjasama secara harmonis dan terarah dengan pihak lain, karena apabila tidak demikian halnya, tidak mungkin untuk menggerakkan pihak lain. Memang harus diakui bahwa sulit sekali untuk menggerakkan diri sendiri (*to be actuated*). Untuk mencapai sukses terbesar dalam *actuating*, orang senantiasa harus bersikap obyektif dalam penentuan dan penggunaannya. *Actuating* berhubungan erat dengan sumberdaya manusia yang pada akhirnya merupakan pusat aktivitas-aktivitas jalannya manajemen. Menggerakkan menimbulkan tantangan dan daya pikat yang luar biasa. Nilainilai, sikap, harapan, kebutuhan, ambisi, kepuasan seseorang dalam interaksinya dengan orang lain dan dengan lingkungan fisik kesemuanya bertautan dengan proses menggerakkan. Dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah guru adalah pelaku utama dengan dukungan *stakeholders* untuk menyelenggarakan pendidikan di sekolah. Dalam *actuating* ini, guru menjadi motor penggerak berlangsungnya

suatu proses pencerdasan kehidupan bangsa yang akhir-akhir ini dinilai mengalami stagnasi sehingga tertinggal jika dibandingkan dengan kemajuan pendidikan di negara lain.

Pelaksanaan berarti merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik.¹⁴³ Dalam hal ini tugas pelaksanaan dilakukan oleh pemimpin. Di mana pemimpin madrasah yakni kepala madrasah harus menggerakkan personel dalam melaksanakan program madrasah. Melaksanakan dan menggerakkan berarti merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. tugas menggerakkan dilakukan oleh pemimpin. Oleh karena itu kepemimpinan kepala madrasah mempunyai peranan penting dalam menggerakkan personel terutama guru dalam meningkatkan profesionalitas guru di MAN Kisaran.

Menurut Saefullah bahwa hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menggerakkan tersebut adalah:

1. Penetapan memulai rencana kerja
2. Pemberian contoh tata cara pelaksanaan kerja dari pimpinan
3. Pemberian motivasi pada anggota agar mau bekerja sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya
4. Pembinaan para pekerja atau anggota
5. Peningkatan mutu dari kualitas pekerja
6. Pengawasan dan moralitas pekerja¹⁴⁴

Seorang pemimpin harus mempunyai hubungan dengan bawahan yang sifatnya mendukung dan meningkatkan percaya diri yang sifatnya mendukung dan meningkatkan percaya diri menggunakan kelompok dalam membuat keputusan. Keefektifan pemimpin menunjukkan pencapaian tugas pada rata-rata kemajuan, keputusan kerja, moral kerja dan kontribusi wujud kerja. Pelaksanaan berarti usaha mendapatkan hasil dengan menggerakkan orang lain. Lemahnya kinerja suatu organisasi adalah akibat lemahnya pemimpin dalam menggerakkan potensi sumber daya organisasi yang ada. Para anggota tidak akan bekerja secara maksimal jika arahan dari pimpinannya tidak jelas dan tidak tau arah visi misi dan target yang akan dicapai. Penggerakan yang dilakukan oleh pemimpin adalah sebagai pemicu anggota organisasi untuk bekerja dengan baik dan sesuai dengan

¹⁴³ Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat* (Jakarta: Nimas Multima, 2004), h. 56.

¹⁴⁴ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Pustaka Setia, 2012), h. 12.

target yang akan dicapai. Untuk meningkatkan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran, maka kepala madrasah harus memikirkan strategi yang tepat dalam rangka penguasaan ilmu pengetahuan, metode pengajaran, dan hal yang berkaitan dengan profesionalitas guru. Bukan hanya dari kepala madrasah, guru sendiri juga harus membekali dirinya dengan menambah ilmu dan wawasan lewat pelatihan yang sudah dilaksanakan oleh pihak madrasah, agar bisa terwujud guru yang profesional yang akan melahirkan para generasi penerus yang akan berjuang demi agama, bangsa dan negara.

4. Pengawasan Terhadap Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru di MAN Kisaran

Pengawasan terhadap peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran dilakukan oleh berbagai pihak di antaranya adalah kepala madrasah dibantu dengan para wakil kepala madrasah. Tentunya bentuk pengawasan yang dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Memantau dan mengevaluasi hasil pelaksanaan kegiatan maupun program kerja yang telah ditetapkan dan disepakati bersama, apakah sudah sesuai dengan target pencapaian atau belum.

Pengawasan terhadap peningkatan yang dilakukan kepala madrasah dengan dengan cara meninjau langsung pelaksanaan pelatihan maupun MGMP yang sedang berlangsung, melihat proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru-guru melalui CCTV yang sudah dipasang-pasang di masing-masing kelas dan sudah terprogram di komputer di dalam ruangan kepala madrasah. Setelah beberapa jam melihat dan memantau dari CCTV kemudian kepala madrasah memantau langsung ke dalam kelas melihat perkembangan secara langsung bagaimana murid dan guru dalam kegiatan belajar mengajar. Kepala madrasah juga melihat daftar hadir melalui hasil *finger* yang telah dilakukan oleh guru-guru melalui guru piket yang bertugas di meja piket.

Mengevaluasi seluruh kegiatan dan program kerja yang sudah terlaksana bertujuan untuk mengetahui target yang telah tercapai maupun yang belum tercapai. Selain itu mengetahui kendala apa yang dihadapi dalam melaksanakan seluruh program kerja yang telah ditetapkan. Bila sudah mengetahui titik

kelemahannya, maka akan bisa dikompromikan bagaimana cara memperkecil kegagalan dan memperbaiki hal yang belum terlaksana agar tidak terulang lagi pada pelaksanaan selanjutnya.

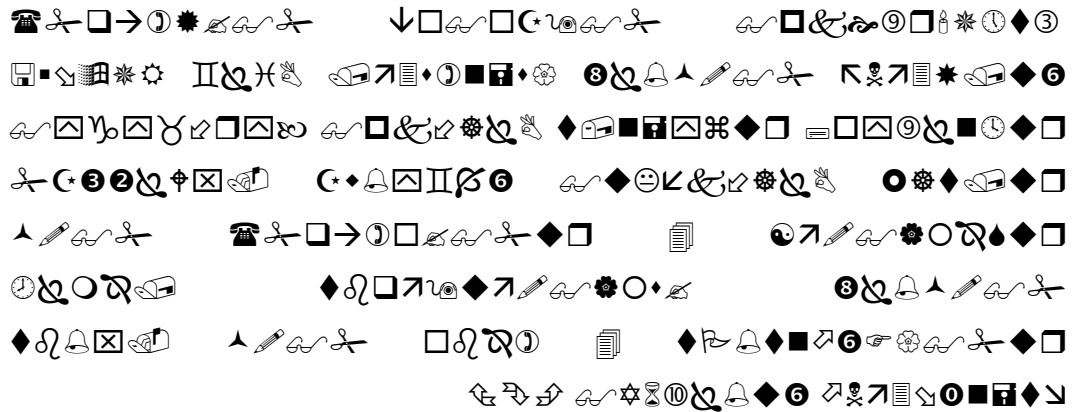
Dari semua fungsi pokok manajemen yang dikemukakan George R. Terry baik dalam *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling* pada penyelenggaraan

pendidikan di sekolah tidak terlepas dari peran guru di dalamnya. Bahkan guru adalah tokoh utama yang menentukan proses manajemen di atas. Guru bersama *stakeholders* sekolah merencanakan pendidikan yang akan diselenggarakan di sekolah, dalam *organizing* guru mendapatkan *job description* sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya. Dalam *Actuating* guru bersama *stakeholders* menyelenggarakan pendidikan, sedang di dalam kelas guru adalah narasumber, fasilitator, motivator, bagi siswa dalam proses pembelajaran, tetapi pembelajaran tetap bersifat *student centered*. *Actuating* dalam peningkatan mutu profesionalitas guru adalah bagaimana pelaksanaan dari peningkatan mutu apakah sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan dan sesuai dengan *job description* serta pembagian unit masing-masing atau belum. Sedangkan untuk fungsi *Controlling*, semua kegiatan pendidikan di sekolah dievaluasi untuk mengetahui sejauh mana visi dan misi sekolah telah dicapai. Sedangkan fungsi *controlling* dalam hal peningkatan mutu profesionalitas guru berupa pemantauan kegiatan, koreksi terhadap kekurangan-kekurangan dalam pelaksanaan serta menilai hasil peningkatan mutu profesionalitas guru.

Besarnya peran guru dalam proses pendidikan di sekolah maka guru dituntut keprofesionalannya, guru harus mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga mampu membawa anak didiknya mencapai kemajuan tanpa meninggalkan nilai-nilai budaya dan akhlak mulia. Disinilah guru perlu diberi pengembangan sehingga pengetahuan, *skill* dan kinerjanya meningkat dengan tetap berpegang pada nilai-nilai budaya bangsa yang menjadi karakter bangsa Indonesia. Sedangkan pengembangan terhadap profesionalisme guru sangat dibutuhkan sekali dalam rangka peningkatan kemampuan profesionalitas guru dalam proses pembelajaran. Maka berbagai pengembangan di sekolah harus

dikelola dengan baik sehingga tujuan dari peningkatan mutu profesionalitas guru akan tercapai dan sesuai sasaran.

Menurut perspektif Islam, pentingngnya sebuah pengawasan telah dijelaskan dalam Q.S. An Nisa ayat 1:



Artinya: Hai sekalian manusia, bertakwalah kepada Tuhan-mu yang telah menciptakan kamu dari seorang diri, dan dari padanya Allah menciptakan isterinya; dan dari pada keduanya Allah memperkembang biakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. dan bertakwalah kepada Allah yang dengan (mempergunakan) nama-Nya kamu saling meminta satu sama lain, dan (peliharalah) hubungan silaturrahim. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu.¹⁴⁵

Dalam ayat di atas telah dijelaskan bahwa sesungguhnya Allah Swt. selalu menjaga dan mengawasi segala bentuk amal perbuatan yang dikerjakan. Dalam konteks fungsi manajemen, pengawasan dilakukan oleh seorang manajer untuk memastikan pelaksanaan program dengan cara membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan apa yang terjadi, kemudian diambil langkah korektif atas adanya ketidaksesuaian. Pengawasan yang dilakukan berkenaan dengan penggunaan sumber daya manusia, pembiayaan, sarana dan prasarana, dan penggunaan waktu untuk memastikan kecukupan sumber daya dalam mencapai tujuan.

Pada dasarnya ada tingkah langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu: (1) menetapkan alat ukur atau standar, (2) mengadakan pelatihan atau evaluasi, (3) mengadakan tindakan perbaikan atau

¹⁴⁵ Departemen Agama RI, *Laznah Pentashih.*, h. 315.

koreksi dan tindak lanjut.¹⁴⁶ Oleh sebab itu, pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.

Pengawasan dibagi tiga yaitu: (1) pengawasan yang bersifat *top down*, yakni pengawasan yang dilakukan atasan langsung kepada bawahan, (2) *bottom up*, yaitu pengawasan yang dilakukan dari bawahan kepada atasan, (3) pengawasan melekat, yaitu pengawasan yang termasuk *self control*, yaitu atasan maupun bawahan senantiasa mengawasi diri sendiri. Pengawasan ini lebih dititik beratkan pada kesadaran pribadi, introspeksi diri dan berupaya menjadi teladan bagi orang lain. Pengawasan yang lebih baik adalah pengawasan dalam arti pembinaan dan pemberdayaan, sehingga dengan menjalankan fungsi pengawasan, seluruh personalia organisasi memiliki rasa pengabdian, komitmen dan loyalitas yang tinggi pada pekerjaan dan organisasi tempatnya bekerja.

Pengawasan juga merupakan pengamatan terhadap seluruh kegiatan para pekerja dilihat dari relevansinya dengan perencanaan dan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, dalam pengawasan terhadap kegiatan berikut:

1. Pengamatan terhadap kinerja seluruh pegawai
2. Pembinaan terhadap pegawai
3. Penelusuran relevansi kerja dengan perencanaan
4. Perintah arah pekerjaan dengan tujuan yang telah ditetapkan¹⁴⁷

Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan dijalankan dengan benar sesuai dengan hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya material akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Pengawasan yang dibuat dalam fungsi manajemen sebenarnya merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan *input* (jumlah dan kualitas bahan, uang, staf, peralatan, fasilitas dan informasi). Demikian pula pengawasan terhadap aktifitas (penjadwalan dan ketepatan pelaksanaan kegiatan organisasi). Sedangkan yang lain adalah pengawasan terhadap *output*.

¹⁴⁶ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993), h. 15.

¹⁴⁷ *Ibid.*, h. 107.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah melakukan kajian teoritis dan analisis data berdasarkan penelitian dan penemuan di lapangan mengenai pelaksanaan manajemen peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perencanaan peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran dilaksanakan melalui kegiatan rapat dengan melibatkan kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan guru-guru di MAN Kisaran. Semua elemen saling bekerjasama dalam merencanakan program kerja yang akan dilaksanakan demi meningkatkan mutu profesionalitas guru. Adapun tujuan dari disusunnya perencanaan peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran secara bersama-sama adalah untuk menghindari kesalahan dan kegagalan yang tidak diinginkan dalam menentukan perencanaan peningkatan mutu guru serta untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program kerja ke depan.
2. Pengorganisasian sumberdaya peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran terdiri dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan guru-guru yang telah memiliki struktur organisasi dan pembagian tugas masing-masing. Pembagian tugas pokok dan fungsional diberikan sesuai dengan kemampuan personal untuk memberikan tanggungjawab sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing guru dan agar tidak terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan tanggungjawab antara guru di MAN Kisaran.
3. Pelaksanaan program peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran dilakukan setelah proses perencanaan dan pengorganisasian telah dilakukan. Kepala MAN Kisaran beserta wakil kepala madrasah dan guru-guru telah merealisasikan program kerja yang telah direncanakan sebelumnya dengan penuh komitmen dan tanggungjawab. Hal ini tampak pada pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan di antaranya: Kurikulum 2013 yang dilaksanakan tiap semesternya, kegiatan MGMP yang dilaksanakan

oleh masing-masing guru mata pelajaran, motivasi bagi guru yang akan melanjutkan studi.

4. Pengawasan terhadap peningkatan mutu profesionalitas guru di MAN Kisaran dilakukan oleh kepala madrasah. Berbagai pengawasan dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Memantau langsung kinerja guru baik monitoring ke dalam kelas maupun dengan alat CCTV dan mengevaluasi hasil kinerja guru terutama ketercapaian program kerja dalam peningkatan mutu profesionalitas guru.

B. Saran

1. Kepada kepala madrasah diharapkan lebih meningkatkan kualitas proses perencanaan sampai pada pengawasan agar apa yang diharapkan dapat tercapai sehingga para tenaga pendidik yang terlibat dalam program peningkatan mutu profesionalitas guru bisa menjalankan dan melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik sehingga menjadi guru yang profesional, lebih meluangkan waktunya dalam pengawasan kinerja guru sehingga segala kekurangan yang ada bisa segera diatasi dan dicari solusinya sehingga tidak menunggu menjadi permasalahan yang fatal.
2. Kepada guru diharapkan menjalankan tugas dan kewajibannya dengan penuh tanggungjawab dan menjadi guru yang profesional yang tentunya dimulai dari kesadaran dari diri sendiri untuk selalu meningkatkan kemampuannya dalam segala hal tanpa harus menunggu program yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Athiollah, Anton. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia, 2010.
- Bafadal, Ibrahim. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Bafadal, Ibrahim. *Landasan Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Basri, Hasan. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Pustaka Setia, 2014.
- Danim, Sudarwan. *Pengembangan Profesi Guru*. Jakarta: Prenada Media Grup, 2011.
- Departemen Agama RI. *Laznah Pentashih Mushaf Al-Quran*. Jakarta: Pustaka Magfirah, 2006.
- Engkoswara dan Aan Komariah. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Hafifuddin, Didin dan Hendri Tanjung. *Manajemen Praktik*. Bandung: Gema Insani, 2010.
- Maggiolie, Gabriel Diaz. *Teacher-Centered; Professional Development*. USA: ASCD, 2004.
- Malayu Hasibuan. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Mauch, Peter. *Quality Management; Theory and Application*. London: CRC Press, 2010
- Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) No. 84 Tahun 1993 Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
- Kurniadin, D. dan Machali, I, *Manajemen Pendidikan (Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan)*. Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2002.
- Lazaruth, Soewardji. *Kepala Madrasah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta: Kanisius, 2000.
- M. Manulang. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2002.
- Margono, S. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta, ce. V, 2005.
- Moleong, Lexi J. *Metodologi Pnelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, cet. 7, 2002.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.

- _____. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2008.
- S. Nasution. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito, 2003.
- Nawawi, Hadari. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Haji Masagung, 1998.
- Ondi Saondi dan Aris Suherman. *Etika Profesi Keguruan*. Bandung: Rafika Aditama, 2010.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 26 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah
- Pidarta, Made. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara
- Purwanto, Nglim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Ramayulis. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia, 2008.
- Robbins, *Organizational Behavior: Concept, Controversies, Applications*. Ahli Bahasa oleh Pujaatmaka, Hadyana. Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Jakarta: Prenhallindo, 1996.
- Rohman, Muhammad dan Sofan Amri. *Manajemen Pendidikan Analisis dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi Pengajaran yang Efektif*. Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Educational, 2006.
- Syaiful Sagala. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Syaiful Sagala. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Syaiful Sagala. *Kemampuan Profesional dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.

- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Suparlan, *Menjadi Guru Efektif*. Yogyakarta: Hikayat, 2005.
- Syafaruddin dan Anzizhan. *Sistem Pengambilan Keputusan dalam Pendidikan*. Jakarta: Grasindo, 2004.
- Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan, Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta: Quantum Teaching, 2010.
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- Terry, G.R. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Terjemahan J. Smith D.F.M. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Ulbert Silalahi. *Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju, 1996.
- Undang-Undang Republik Indonesia No, 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.
- Usman, Moh. Uzer. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Usman, Nasir. *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru (Konsep, Teori, dan Model)*. Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012.
- Wedell, Martin. *Planning for Educational Change*. New York: Continuum International Publishing Group, 2009.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.