

**PELAKSANAAN MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU  
KINERJA GURU DI MADRASAH TSANAWIYAH  
SWASTA AL-MUSLIMUN LHOKSUKON**

Oleh:

**Nuryaumin**

NIM : 08 PEDI 1307

Program Studi  
PENDIDIKAN ISLAM



**PROGRAM PASCASARJANA  
IAIN SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2011**

## DAFTAR ISI

<b>PERSETUJUAN</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRAKS</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>TRANSLITERASI</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	12
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Manfaat Penelitian.....	12
<b>BAB II LANDASAN TEORETIS</b>	
A. Deskripsi Teoretis.....	14
1. Pengertian Manajemen .....	14
2. Manajemen Peningkatan Mutu .....	24
3. Kinerja Guru .....	32
B. Pelitian yang Relevan .....	61
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan Penelitian.....	62
B. Latar Penelitian.....	64
C. Sumber Data.....	65
D. Tehnik Pengumpulan Data.....	65
E. Tehnik Analisis Data.....	68
F. Tehnik Pemeriksaan Keabsahan Data.....	69
<b>BAB IV TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. TEMUAN UMUM PENELITIAN .....	73
1. Profil MTsS Al-Muslimun Lhoksukon .....	73
2. Visi, Misi, dan Tujuan MTsS Al-Muslimun Lhoksukon .....	77
3. Kurikulum Pendidikan MTsS Al-Muslimun Lhoksukon .....	79
4. Kondisi Ketenagaan MTsS Al-Muslimun Lhoksukon .....	82
5. Infra Struktur MTsS Al-Muslimun Lhoksukon .....	84
B. TEMUAN KHUSUS PENELITIAN .....	86
1. Perencanaan Peningkatan Mutu Kinerja Guru .....	86
2. Pengorganisasian Peningkatan Mutu Kinerja Guru .....	92
3. Pelaksanaan Peningkatan Mutu Kinerja Guru .....	99
4. Pengawasan Peningkatan Mutu Kinerja Guru .....	102
5. Pengevaluasian Peningkatan Mutu Kinerja Guru .....	103
C. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....	103
1. Perencanaan Peningkatan Mutu Kinerja Guru .....	103
2. Pengorganisasian Peningkatan Mutu Kinerja Guru .....	108
3. Pelaksanaan Peningkatan Mutu Kinerja Guru .....	109

4. Pengawasan Peningkatan Mutu Kinerja Guru .....	113
5. Pengevaluasian Peningkatan Mutu Kinerja Guru .....	115
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	117
B. Saran .....	119
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>121</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Pembangunan nasional di bidang pendidikan merupakan upaya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia. Untuk mencapai tujuan pendidikan nasional diperlukan peran aktif dari berbagai pihak yang terkait (stake holder). Oleh karena itu bidang pendidikan perlu mendapatkan perhatian, penanganan dan prioritas, baik oleh pemerintah, keluarga, masyarakat maupun pengelola pendidikan. Upaya pembangunan di bidang pendidikan masih perlu dilanjutkan untuk meningkatkan mutu pendidikan, sehingga menghasilkan manusia pembangunan yang berkualitas.

Selain itu perkembangan jaman juga berpengaruh terhadap pendidikan, sehingga mengakibatkan iklim pendidikan juga akan berubah. Kompleksitas masalah pendidikan menjadi semakin terasa, sehingga jika dipandang dari sudut kualitas harus disediakan gedung sekolah, biaya pendidikan dan tenaga guru dalam jumlah yang memadai. Sedangkan dari sudut kualitas yang saat ini menjadi banyak perhatian umum adalah masalah mutu pendidikan. Permasalahan pendidikan yang merupakan salah satu yang harus dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidik, khususnya pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kualifikasi guru, pengadaan buku-buku dan alat pengajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan serta peningkatan mutu manajemen sekolah.

Guru merupakan elemen kunci dalam sistem pendidikan, khususnya di sekolah. Semua komponen lain, mulai dari kurikulum, sarana-prasarana, biaya, dan sebagainya tidak akan banyak berarti apabila esensi pembelajaran yaitu interaksi guru dengan peserta didik tidak berkualitas. Semua komponen lain, terutama kurikulum akan “hidup” apabila dilaksanakan oleh guru.

Begitu pentingnya peran guru dalam mentransformasikan input-input pendidikan, sampai-sampai banyak pakar menyatakan bahwa di sekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru. Sayangnya, dalam kultur masyarakat Indonesia sampai saat ini pekerjaan guru masih cukup tertutup. Bahkan atasan guru seperti kepala sekolah dan pengawas sekali pun tidak mudah untuk mendapatkan data dan mengamati realitas keseharian *performance* guru di hadapan siswa. Memang program kunjungan kelas oleh kepala sekolah atau pengawas, tidak mungkin ditolak oleh guru. Akan tetapi tidak jarang terjadi guru berusaha menampakan kinerja terbaiknya baik pada aspek perencanaan maupun pelaksanaan pembelajaran hanya pada saat dikunjungi. Selanjutnya ia akan kembali bekerja seperti sedia kala, kadang tanpa persiapan yang matang serta tanpa semangat dan antusiasme yang tinggi.

Untuk mencapai terselenggaranya pendidikan bermutu, dikenal dengan paradigma baru manajemen pendidikan yang difokuskan pada otonomi, akuntabilitas, akreditasi dan evaluasi. Keempat pilar manajemen ini diharapkan pada akhirnya mampu menghasilkan pendidikan bermutu. Mutu adalah suatu terminologi subjektif dan relatif yang dapat diartikan dengan berbagai cara dimana setiap definisi bisa didukung oleh argumentasi yang sama baiknya. Secara luas mutu dapat diartikan sebagai agregat karakteristik dari produk atau jasa yang memuaskan kebutuhan konsumen/pelanggan. Karakteristik mutu dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Dalam pendidikan, mutu adalah suatu keberhasilan proses dan hasil belajar yang menyenangkan dan memberikan kenikmatan. Pelanggan bisa berupa mereka yang langsung menjadi penerima produk dan jasa tersebut atau mereka yang nantinya akan merasakan manfaat produk atau hasil dan jasa tersebut.

Pengertian otonomi dalam pendidikan belum sepenuhnya mendapatkan kesepakatan pengertian dan implementasinya. Tetapi paling tidak, dapat dimengerti sebagai bentuk pendelegasian kewenangan seperti dalam penerimaan dan pengelolaan peserta didik dan staf pengajar/staf non akademik, pengembangan kurikulum dan materi ajar, serta penentuan standar akademik.

dalam penerapannya di sekolah, misalnya, paling tidak bahwa guru semestinya diberikan hak-hak profesi yang mempunyai otoritas di kelas, dan tak sekedar sebagai bagian kepanjangan tangan birokrasi di atasnya.

Akuntabilitas diartikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan output dan outcome yang memuaskan pelanggan. Akuntabilitas menuntut kesepadanan antara tujuan lembaga pendidikan tersebut dengan kenyataan dalam hal norma, etika dan nilai (*values*) termasuk semua program dan kegiatan yang dilaksanakannya. Hal ini memerlukan transparansi (keterbukaan) dari semua pihak yang terlibat dan akuntabilitas untuk penggunaan semua sumberdayanya.

Akreditasi merupakan suatu pengendalian dari luar melalui proses evaluasi tentang pengembangan mutu lembaga pendidikan tersebut. Hasil akreditasi tersebut perlu diketahui oleh masyarakat yang menunjukkan posisi lembaga pendidikan yang bersangkutan dalam menghasilkan produk atau jasa yang bermutu. Pelaksanaan akreditasi dilakukan oleh suatu badan independen yang berwenang. Di Indonesia pelaksanaan akreditasi pendidikan untuk Perguruan Tinggi dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN) dan sekolah-sekolah menengah ke bawah oleh Badan Akreditasi Sekolah (BAS).

Evaluasi adalah suatu upaya sistematis untuk mengumpulkan dan memproses informasi yang menghasilkan kesimpulan tentang nilai, manfaat, serta kinerja dari lembaga pendidikan atau unit kerja yang dievaluasi, kemudian menggunakan hasil evaluasi tersebut dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan. Evaluasi bisa dilakukan secara internal atau eksternal. Suatu evaluasi akan lebih bermanfaat bila dilakukan secara berkesinambungan. Salah satu evaluasi terpenting dalam pendidikan adalah evaluasi diri (*self evaluation*) yang dilakukan bertahap dan terus menerus atas seluruh komponen-komponen pendidikan.

Perubahan kurikulum pendidikan yang berganti-ganti diarahkan untuk meningkatkan mutu pendidikan kita. Namun apa yang dapat kita saksikan? Perubahan kurikulum belum mampu menunjukkan hasil yang memuaskan. Apabila kita mau jujur, kondisi objektif yang dapat kita saksikan malahan bertambah parah. Upaya pemerintah maupun masyarakat dalam meningkatkan

mutu pendidikan belum mencapai apa yang diharapkan. Indikator yang digunakan untuk melihat keberhasilan pendidikan tersebut sebenarnya tidak tepat.

Pertama, rendahnya hasil perolehan rata-rata nem. Hasil tersebut masih jauh di bawah standard yang diharapkan. Pemerintah terus berusaha menaikkan angka standard kelulusan. Akan tetapi setiap angka standard kelulusan dinaikkan dibarengi dengan penambahan jumlah peserta didik yang tidak lulus. Nilai siswa yang lulus pun rata-ratanya hanya berada sedikit di atas standard minimal kelulusan.

Kedua, menurunnya nilai aspek nonakademis. Banyak kritik dilontarkan berkaitan dengan masalah moral, kreativitas, kemandirian, sikap demokratis dan kedisiplinan yang dilakukan masyarakat pelajar maupun orang-orang mantan pelajar. Hal ini sebagai akibat pembelajaran yang terjadi hanya mengejar berkembangnya IQ dan mengesampingkan EQ dan SQ. Padahal dalam kehidupan di masyarakat justru EQ dan SQ lebih penting daripada IQ. Ditegaskan oleh Goleman (1996) dalam penelitiannya bahwa IQ hanya berperan 20 % dan EQ justru berperan 80% untuk menopang kesuksesan hidupnya. Ketiga, rendahnya kompetensi guru. Rendahnya kompetensi guru ini disebabkan oleh kompleksitas kondisi yang mengelilingi guru. Adapun kondisi yang dimaksud adalah :

- a. Masih banyak guru mengajar bukan pada bidang tugasnya. Hal demikian berakibat pada penguasaan dan penyampaian materi tidak dapat berlangsung secara optimal. Alasannya pun sangat bervariasi yakni, di sekolah tidak ada guru lulusan bidang studi tertentu dan demi pemerataan jam mengajar.
- b. Guru tidak kosen pada tugasnya. Guru masih mencari uang melalui pekerjaan lain. Hal ini disebabkan gaji yang diterima tidak mencukupi untuk menopang kebutuhan hidupnya. Konsentrasi kesibukannya justru lebih tinggi untuk pekerjaan lain, bukan pekerjaan yang berkaitan dengan persiapan proses pembelajaran.
- c. Masih banyak guru gagap teknologi, wawasan kependidikannya picik, keterampilan mengajar kurang optimal, tidak terampil mengoperasikan

komputer, cakrawala pandang wawasan kependidikan yang dapat diakses melalui internet tak dapat tercapai oleh karena belum mengenal internet

- d. Motivasi kerja guru yang rendah. Motivasi kerja yang rendah ini dapat disimak melalui sikapnya dalam mempersiapkan RPP, silabus, perangkat penilaian dan perangkat pembelajaran lainnya. Pengadaan perangkat pada umumnya hanya berupa foto kopi teman sekolah lain.

Hal lain sebagai indikator motivasi kerja rendah adalah belum terciptanya budaya membaca bagi kalangan guru. Artinya, membaca untuk menambah pengetahuan yang berkaitan dengan materi pelajaran dari berbagai referensi ataupun membaca rang berkaitan dengan wawasan kependidikan belum banyak dilakukan oleh sebagian besar guru. Padahal membaca mempunyai kontribusi yang sangat besar bagi pengembangan profesi guru. Berdasarkan kondisi di atas perlu adanya gerakan serentak memperbaiki mutu guru Indonesia. Gerakan ini menyangkut pihak pemerintah, lembaga pencetak guru, kemauan guru itu sendiri dan masyarakat sebagai agen pemasok calon guru maupun pengguna guru. Upaya apa yang seharusnya dilakukan ?

Pertama, rekrutmen calon guru hendaknya bersifat profesional. Rekrutmen dilakukan dengan cara tes baik tertulis, lisan maupun mikroteaching di hadapan penguji. Calon guru yang diuluskan hendaknya yang benar-benar memenuhi syarat dalam tugas mengajar. Baik kedalaman pengetahuan materi bidang tugasnya maupun strategi dan metodologi mengajar hendaknya bernilai tinggi. Performance sebagai calon guru juga tidak meragukan. Sebagai data pendukung secara administrasi adalah Indeks Prestasi (IP) yang dimiliki dalam transkrip nilai. Indeks Prestasi mestinya menjadi bagian dari proses penilaian bagi calon guru. Selama ini indeks prestasi calon guru tidak pernah diperhitungkan dalam penilaian.

Kedua, guru hendaknya diberi motivasi untuk terus belajar. Kepala sekolah diharapkan sangat peduli dengan peningkatan mutu guru melalui peningkatan belajarnya. Guru yang termotivasi untuk terus belajar akan bertambah semangat dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemandu proses pembelajaran yang baik. Ketiga, guru hendaknya diikutkan penataran atau diklat



yang berhubungan dengan profesi keguruannya. Penataran atau diklat bagi guru sangat penting dalam upaya peningkatan mutu kaitannya dengan proses pembelajaran, pengetahuan baru dan berbagai strategi dan metode pembelajaran.

Ke-tiga, guru hendaknya diberdayakan menulis. Menulis dimaksud adalah membuat karya ilmiah baik berupa, buku, diktat, laporan penelitian, ilmiah populer maupun ulasan terhadap berbagai buku baik tentang pendidikan dan kebijakan- kebijakannya yang sering terasa kontroversial. Guru diharapkan mempunyai target menulis dalam jangka waktu tertentu di berbagai wadah karya guru misalnya buletin pendidikan yang diterbitkan oleh dinas pendidikan kabupaten, dinas pendidikan propinsi, dinas pendidikan pusat, majalah-majalah pendidikan, koran harian serta jurnal pendidikan. Di setiap sekolah hendaknya perlu diterbitkan majalah sekolah guna merangsang guru dan murid bisa menulis. Guru yang sering menulis akan termotivasi untuk maju. Motivasi inilah embrio dari terciptanya guru profesional. Sikap ingin mencari pengetahuan lewat membaca akan terbentuk dengan sendirinya. Menghargai tulisan orang lain menjadi bagian dari sikap penulis. Sikap tidak loyo terpantul dari kegigihan menulis yang tak henti-hentinya. Inilah sikap-sikap yang perlu dikembangkan dan dibudayakan melalui pembiasaan dan pemberdayaan untuk menulis karya ilmiah.

Ke-empat, guru hendaknya dirangsang untuk meningkatkan mutu mengajar dengan berbagai metode. Pengembangan proses pembelajaran memang patut segera direalisasikan. Oleh karenanya pihak pemerintah melalui sekolah hendaknya mendukung dengan menyediakan media dan alat pembelajaran yang memadai. Tanpa adanya dukungan media dan alat, pembelajaran belum bisa menarik dan menyenangkan sebagaimana digembor-gemborkan, yakni pembelajaran bernuansa PAIKEM (Produktif, Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan). Berbagai metode perlu dicoba untuk mendukung tercapainya pembelajaran yang PAIKEM seperti disebut di atas. Guru yang bagus dalam penyampaian materi melalui berbagai metode perlu mendapatkan reward yang bermakna. Kepala sekolah tidak perlu pelit memberikan pujian terhadap guru yang berhasil. Agar tidak terlena dalam nikmatnya pujian, pemantauan terhadap proses

pembelajaran di kelas terus diupayakan. Dengan pemantauan yang sering dilakukan akan mendorong semangat guru dalam melakukan proses yang baik

Kebijakan peningkatan mutu harus dapat diimplementasikan dengan baik di semua sekolah. Makna “diimplementasikan dengan baik” sangat penting, karena banyak kebijakan peningkatan mutu yang bagus tidak berhasil meningkatkan mutu sekolah karena implementasi kebijakan yang jelek. Agar dapat diimplementasikan dengan baik oleh semua sekolah, betapapun kondisi sekolah yang ada, maka kebijakan harus fleksibel dan adaptable serta benar-benar sesuai dengan kebijakan SBM dan KTSP. Kebijakan peningkatan mutu bertumpu pada sekolah sebagai satu entitas yang utuh dan mandiri yang memiliki tiga komponen utama: pembelajaran, manajemen dan kultur sekolah, yang akan menentukan proses dan keberhasilan mutu atau kualitas sekolah. Dalam kehidupan sekolah itu pula dilaksanakan secara berkesinambungan peningkatan kualitas profesional guru. Guru harus memiliki cara pandang baru, bahwa, PBM tidak sederhana, melainkan proses yang penuh ketidak pastian karena melibatkan pikiran, emosi, imajinasi, sikap siswa dan sumber lain yang diperolehnya bukan dari guru; guru bukan pengecer ilmu melainkan Guru adalah *a cave (Consistent added value everywhere) worker*, Profesi guru bukan sembarangan, melainkan penting dan menentukan masa depan bangsa. Dengan demikian guru harus menjadi orang yang memiliki jati diri kuat, senantiasa menjadi tauladan dan merencanakan, melaksanakan pembelajaran dengan serius sepenuh hati. Pentingnya peningkatan mutu guru dalam orientasi pembangunan karakter, hendaknya memberikan prioritas utama pada peningkatan kapabilitas guru sebagai pembangun karakter. Sebab, permasalahan besar bangsa Indonesia pada saat ini adalah melemahnya atau rusaknya kakarakter. Meluasnya kebiasaan korupsi, merebaknya pemakaian narkoba, kebiasaan melanggar hukum atau peraturan, adalah masalah karakter, bukan masalah kompetensi. Secara operasional ini berarti bahwa peningkatan mutu guru diharapkan dapat:

- a. Menkuatkan kesadaran dan keyakinan guru akan pentingnya karakter bagi keberhasilan individu, masyarakat dan bangsa;

- b. Memotivasi guru untuk mengembangkan kekuatan karakternya sendiri sehingga dapat menjadi inspirasi bagi murid;
- c. Meningkatkan kapabilitas guru untuk mengembangkan suasana, proses dan bahan pembelajaran yang dapat menggugah, mendorong dan memfasilitasi siswa untuk mengembangkan potensi kebajikan yang ada pada diri mereka masing-masing dan mewujudkannya dalam kebiasaan baik (kebiasaan berpikir, bersikap dan bertindak).

Peningkatan mutu sekolah dan mutu guru, dapat disebut sebagai suatu perpaduan antara *knowledge-skill*, *art* dan *entrepreneurship*. Suatu perpaduan yang diperlukan untuk membangun keseimbangan antara berbagai tekanan, tuntutan, keinginan, gagasan-gagasan, pendekatan dan praktik. Perpaduan tersebut di atas berujung pada bagaimana proses pembelajaran dilaksanakan sehingga terwujud proses pembelajaran yang berkualitas. Semua upaya peningkatan mutu sekolah harus melewati variabel ini. Proses pembelajaran merupakan faktor yang langsung menentukan kualitas sekolah.

Reformasi sekolah atau *school reform* merupakan suatu konsep perubahan ke arah peningkatan mutu dalam konteks manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Sekolah menurut Direktorat Pendidikan Menengah Umum sebagaimana yang dikutip oleh Sagala adalah suatu masyarakat kecil (*mini society*) yang menjadi wahana pengembangan siswa, bukan sebuah birokrasi yang sarat dengan beban-beban administrasi.<sup>1</sup>

Kepala sekolah, guru, konselor, dan tenaga kependidikan lainnya adalah tenaga profesional yang terus menerus berinovasi untuk kemajuan sekolah, bukan birokrat yang sekadar patuh menjalankan petunjuk atasan mereka. Konsep sekolah sebagaimana dikemukakan di atas mengacu kepada konsep sekolah efektif, yaitu sekolah yang memiliki profil yang kuat: mandiri, inovatif, dan memberikan iklim yang kondusif bagi warganya untuk mengembangkan sikap kritis, kreatifitas, dan dinamis. Sekolah yang demikian memiliki kerangka akuntabilitas yang kuat kepada siswa dan warganya melalui pemberian pelayanan yang bermutu, dan

---

<sup>1</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: CV. Alfabeta, 2005), h. 77.

bukan semata-mata akuntabilitas pemerintah/yayasan melalui kepatuhannya menjalankan petunjuk.<sup>2</sup>

Kenyataan yang ada, sekarang ini banyak institusi pendidikan yang belum memiliki manajemen yang bagus dalam pengelolaan pendidikannya. Manajemen yang digunakan masih konvensional, sehingga kurang bisa menjawab tantangan zaman dan terkesan tertinggal dari modernitas. Hal ini mengakibatkan sasaran-sasaran ideal pendidikan yang seharusnya bisa dipenuhi ternyata tidak bisa diwujudkan. Apa yang dimaksud dengan Manajemen ? Menurut Dale dalam pidarta yang mengutip beberapa pendapat ahli tentang pengertian manajemen, merincikan bahwa manajemen adalah:

1. Mengelola orang-orang;
2. Pengambilan keputusan;
3. Proses pengorganisasian dan memakai sumber-sumber untuk menyelesaikan tujuan yang sudah ditentukan;
4. Pendapat pertama merupakan penanganan terhadap para anggota organisasi, sedangkan pendapat kedua dan ketiga mencakup para anggotanya dan materi. individu dan materi termasuk dana diatur dan diarahkan, kemudian diputuskan aturan-aturan dan hasil arahan itu untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>3</sup>

Mengenai manajemen menurut Terry dalam Syafaruddin menjelaskan: *“Management is performance of conceiving and achieving desired results by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources”*.<sup>4</sup> Pendapat ini dipahami bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya. Hersey dan Blanchard mengemukakan manajemen adalah

---

<sup>2</sup> *Ibid.*, h. 78.

<sup>3</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1988), h. 6.

<sup>4</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Ciputat, Ciputat Press, 2005), h. 41.

proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen. Reeser berpendapat bahwa manajemen adalah pemanfaatan sumber daya fisik dan manusia melalui usaha yang terkoordinasi dan diselesaikan dengan mengerjakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan dan pengawasan.

Pengertian lain adalah hanya menekankan pengaturan personil seperti pendapat pertama diatas, yaitu kelompok khusus individu yang tugasnya mengarahkan usahanya ke arah tujuan-tujuan melalui aktivitas-aktivitas orang lain atau membuat sesuatu dikerjakan oleh orang-orang lain. Dalam usaha mewujudkan tujuan pendidikan, manajemen merupakan faktor yang sangat penting. Oleh karena itu, supaya pendidikan dapat maju, maka harus dikelola oleh administrator pendidikan yang profesional. Disamping pentingnya administrator pendidikan yang profesional, usaha yang penting dalam pencapaian tujuan pendidikan adalah kerjasama yang baik antara semua unsur yang ada, termasuk mendayagunakan seluruh sarana dan prasarana pendidikan. Dalam konteks inilah, administrator pendidikan memegang peranan yang cukup penting. Dalam Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 1992 pasal 3 ayat 3 dijelaskan bahwa pengelola satuan pendidikan terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah. Kepala sekolah sebagai salah satu pengelola satuan pendidikan juga disebut sebagai administrator, dan disebut juga sebagai manajer pendidikan. Maju mundurnya kinerja sebuah organisasi ditentukan oleh sang manajer. Kepala sekolah sebagai manajer merupakan pemegang kunci maju mundurnya sekolah.

Kedua, persepsi masyarakat selama ini memposisikan guru sebagai kunci utama keberhasilan atau kegagalan pendidikan. Padahal seorang guru hanyalah salah satu komponen dalam satuan pendidikan di sekolah. Di samping guru, kepala sekolah adalah Pihak yang sangat memegang peranan penting. Ketiga, kajian empiris dengan tema ini menarik untuk dilakukan mengingat

perkembangan ilmu dan teori manajemen, khususnya manajemen pendidikan, yang berjalan dengan pesat.

Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah memiliki peran yang sangat dominan dalam meningkatkan kinerja perangkat yang ada di bawah jajarannya. Oleh itu seorang pimpinan dituntut dapat mengembangkan segenap ketrampilan dan profesionalisme. Problem yang dihadapi kepala sekolah memiliki tingkat yang berbeda untuk setiap tempat. MTsS Al-Muslimun adalah sebuah lembaga pendidikan yang tunduk secara koordinatif di bawah Departemen Agama, baik untuk sistem administratif, pembinaan dan pembangunan. MTsS Al-Muslimun memiliki 41 guru dengan kualifikasi pendidikan dan pengalaman kerja yang beragam memberikan tantangan tersendiri bagi kepala sekolah untuk mampu memimpin lembaga tersebut menuju lembaga yang mampu berkompetitif dalam kancah global dan regional, dalam poeningkatan kualitasnya. Guru adalah salah satu item yang butuh perhatian khusus dari kepala sekolah agar sinergi dalam mengemban visi dan misi lembaga. Untuk itu kepala sekolah harus mampu meningkatkan kinerja guru dalam berbagai aspek. Berbagai upaya telah dilakukan oleh kepala MTsS Al-Muslimun. Namun hasil terlihat kinerja guru yang kurang memadai. Banyak faktor penyebab munculnya kinerja guru di antaranya gaya kepemimpinan dan ketrampilan manajerial yang kurang bisa menunjukkan pada kinerja guru yang professional. Untuk itu penulis tertarik mengakat judul tesis ini sebagai suatu usaha untuk mengetahui secara detail tentang Pelaksanaan manajemen peningkatan mutu kinerja guru di MTsS Al-Muslimun.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana Perencanaan manajemen peningkatan mutu kinerja guru?

2. Bagaimana pengorganisasian manajemen peningkatan mutu kinerja guru?
3. Bagaimana pelaksanaan manajemen peningkatan mutu kinerja guru?
4. Bagaimana pengawasan manajemen peningkatan mutu kinerja guru?
5. Bagaimana evaluasi pelaksanaan manajemen peningkatan mutu kinerja guru?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui Perencanaan manajemen peningkatan mutu kinerja guru?
2. Untuk mengetahui pengorganisasian manajemen peningkatan mutu kinerja guru?
3. Untuk mengetahui pelaksanaan manajemen peningkatan mutu kinerja guru?
4. Untuk mengetahui pengawasan manajemen peningkatan mutu kinerja guru?
5. Untuk mengetahui evaluasi pelaksanaan manajemen peningkatan mutu kinerja guru?

### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoretis maupun manfaat praktis sebagai berikut;

#### **1. Manfaat Teoretis.**

##### **a. Bagi akademik**

Pelaksanaan dan hasil penelitian ini dapat menambah atau memperkaya kajian teori di bidang ilmu pengetahuan khususnya mengenai pelaksanaan manajemen peningkatan mutu kinerja guru

##### **b. Bagi peneliti**

Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan atau referensi bagi peneliti selanjutnya.

#### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis baik bagi Kepala Sekolah, wakil kepala sekolah dan guru, sebagai berikut:

**a. Bagi guru**

- 1) Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan loyalitas guru terhadap kepala sekolah dalam kegiatan positif akan menjadi meningkat seiring dengan peningkatan mutu kinerja guru
- 2) Guru akan lebih meningkatkan prestasi kerja, untuk kemaslahatan umum dan khususnya bagi sekolah agar menjadi prioritas utama dalam dunia pendidikan.
- 3) Guru akan dapat meningkatkan tanggung jawabnya sebagai tenaga edukatif yang profesional dalam mengemban tugasnya.
- 4) Guru akan semakin meningkatkan kedisiplinan kerja yang lebih optimal, karena kesuksesan guru terletak pada kedisiplinan yang baik
- 5) Dengan menjaga kejujuran diharapkan guru akan lepas dengan keadaan yang nantinya akan mendatangkan madharat yang tidak baik.

**b. Bagi Kepala Sekolah**

- 1) Menjadikan kepala sekolah yang trampil dalam memimpin para guru dalam sistem manajemen yang baik.
- 2) Diharapkan kepala sekolah trampil dalam pengelolaan sekolah untuk mewujudkan sekolah yang beriklim kondusif
- 3) Dengan adanya penelitian ini diharapkan kepala sekolah akan tetap menjaga eksistensi sekolah untuk lebih unggul sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah.



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **E. Latar Belakang Masalah**

Pembangunan nasional di bidang pendidikan merupakan upaya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia. Untuk mencapai tujuan pendidikan nasional diperlukan peran aktif dari berbagai pihak yang terkait (stake holder). Oleh karena itu bidang pendidikan perlu mendapatkan perhatian, penanganan dan prioritas, baik oleh pemerintah, keluarga, masyarakat maupun pengelola pendidikan. Upaya pembangunan di bidang pendidikan masih perlu dilanjutkan untuk meningkatkan mutu pendidikan, sehingga menghasilkan manusia pembangunan yang berkualitas.

Selain itu perkembangan jaman juga berpengaruh terhadap pendidikan, sehingga mengakibatkan iklim pendidikan juga akan berubah. Kompleksitas masalah pendidikan menjadi semakin terasa, sehingga jika dipandang dari sudut kualitas harus disediakan gedung sekolah, biaya pendidikan dan tenaga guru dalam jumlah yang memadai. Sedangkan dari sudut kualitas yang saat ini menjadi banyak perhatian umum adalah masalah mutu pendidikan. Permasalahan pendidikan yang merupakan salah satu yang harus dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidik, khususnya pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kualifikasi guru, pengadaan buku-buku dan alat pengajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan serta peningkatan mutu manajemen sekolah.

Guru merupakan elemen kunci dalam sistem pendidikan, khususnya di sekolah. Semua komponen lain, mulai dari kurikulum, sarana-prasarana, biaya, dan sebagainya tidak akan banyak berarti apabila esensi pembelajaran yaitu

interaksi guru dengan peserta didik tidak berkualitas. Semua komponen lain, terutama kurikulum akan “hidup” apabila dilaksanakan oleh guru.

Begitu pentingnya peran guru dalam mentransformasikan input-input pendidikan, sampai-sampai banyak pakar menyatakan bahwa di sekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru. Sayangnya, dalam kultur masyarakat Indonesia sampai saat ini pekerjaan guru masih cukup tertutup. Bahkan atasan guru seperti kepala sekolah dan pengawas sekali pun tidak mudah untuk mendapatkan data dan mengamati realitas keseharian *performance* guru di hadapan siswa. Memang program kunjungan kelas oleh kepala sekolah atau pengawas, tidak mungkin ditolak oleh guru. Akan tetapi tidak jarang terjadi guru berusaha menampakan kinerja terbaiknya baik pada aspek perencanaan maupun pelaksanaan pembelajaran hanya pada saat dikunjungi. Selanjutnya ia akan kembali bekerja seperti sedia kala, kadang tanpa persiapan yang matang serta tanpa semangat dan antusiasme yang tinggi.

Untuk mencapai terselenggaranya pendidikan bermutu, dikenal dengan paradigma baru manajemen pendidikan yang difokuskan pada otonomi, akuntabilitas, akreditasi dan evaluasi. Keempat pilar manajemen ini diharapkan pada akhirnya mampu menghasilkan pendidikan bermutu. Mutu adalah suatu terminologi subjektif dan relatif yang dapat diartikan dengan berbagai cara dimana setiap definisi bisa didukung oleh argumentasi yang sama baiknya. Secara luas mutu dapat diartikan sebagai agregat karakteristik dari produk atau jasa yang memuaskan kebutuhan konsumen/pelanggan. Karakteristik mutu dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Dalam pendidikan, mutu adalah suatu keberhasilan proses dan hasil belajar yang menyenangkan dan memberikan kenikmatan. Pelanggan bisa berupa mereka yang langsung menjadi penerima produk dan jasa tersebut atau mereka yang nantinya akan merasakan manfaat produk atau hasil dan jasa tersebut.

Pengertian otonomi dalam pendidikan belum sepenuhnya mendapatkan kesepakatan pengertian dan implementasinya. Tetapi paling tidak, dapat dimengerti sebagai bentuk pendelegasian kewenangan seperti dalam penerimaan

dan pengelolaan peserta didik dan staf pengajar/staf non akademik, pengembangan kurikulum dan materi ajar, serta penentuan standar akademik. dalam penerapannya di sekolah, misalnya, paling tidak bahwa guru semestinya diberikan hak-hak profesi yang mempunyai otoritas di kelas, dan tak sekedar sebagai bagian kepanjangan tangan birokrasi di atasnya.

Akuntabilitas diartikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan output dan outcome yang memuaskan pelanggan. Akuntabilitas menuntut kesepadanan antara tujuan lembaga pendidikan tersebut dengan kenyataan dalam hal norma, etika dan nilai (*values*) termasuk semua program dan kegiatan yang dilaksanakannya. Hal ini memerlukan transparansi (keterbukaan) dari semua pihak yang terlibat dan akuntabilitas untuk penggunaan semua sumberdayanya.

Akreditasi merupakan suatu pengendalian dari luar melalui proses evaluasi tentang pengembangan mutu lembaga pendidikan tersebut. Hasil akreditasi tersebut perlu diketahui oleh masyarakat yang menunjukkan posisi lembaga pendidikan yang bersangkutan dalam menghasilkan produk atau jasa yang bermutu. Pelaksanaan akreditasi dilakukan oleh suatu badan independen yang berwenang. Di Indonesia pelaksanaan akreditasi pendidikan untuk Perguruan Tinggi dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN) dan sekolah-sekolah menengah ke bawah oleh Badan Akreditasi Sekolah (BAS).

Evaluasi adalah suatu upaya sistematis untuk mengumpulkan dan memproses informasi yang menghasilkan kesimpulan tentang nilai, manfaat, serta kinerja dari lembaga pendidikan atau unit kerja yang dievaluasi, kemudian menggunakan hasil evaluasi tersebut dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan. Evaluasi bisa dilakukan secara internal atau eksternal. Suatu evaluasi akan lebih bermanfaat bila dilakukan secara berkesinambungan. Salah satu evaluasi terpenting dalam pendidikan adalah evaluasi diri (*self evaluation*) yang dilakukan bertahap dan terus menerus atas seluruh komponen-komponen pendidikan.

Perubahan kurikulum pendidikan yang berganti-ganti diarahkan untuk meningkatkan mutu pendidikan kita. Namun apa yang dapat kita saksikan? Perubahan kurikulum belum mampu menunjukkan hasil yang memuaskan.

Apabila kita mau jujur, kondisi objektif yang dapat kita saksikan malahan bertambah parah. Upaya pemerintah maupun masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan belum mencapai apa yang diharapkan. Indikator yang digunakan untuk melihat keberhasilan pendidikan tersebut sebenarnya tidak tepat.

Pertama, rendahnya hasil perolehan rata-rata nem. Hasil tersebut masih jauh di bawah standard yang diharapkan. Pemerintah terus berusaha menaikkan angka standard kelulusan. Akan tetapi setiap angka standard kelulusan dinaikkan dibarengi dengan penambahan jumlah peserta didik yang tidak lulus. Nilai siswa yang lulus pun rata-ratanya hanya berada sedikit di atas standard minimal kelulusan.

Kedua, menurunnya nilai aspek nonakademis. Banyak kritik dilontarkan berkaitan dengan masalah moral, kreativitas, kemandirian, sikap demokratis dan kedisiplinan yang dilakukan masyarakat pelajar maupun orang-orang mantan pelajar. Hal ini sebagai akibat pembelajaran yang terjadi hanya mengejar berkembangnya IQ dan mengesampingkan EQ dan SQ. Padahal dalam kehidupan di masyarakat justru EQ dan SQ lebih penting daripada IQ. Ditegaskan oleh Goleman (1996) dalam penelitiannya bahwa IQ hanya berperan 20 % dan EQ justru berperan 80% untuk menopang kesuksesan hidupnya. Ketiga, rendahnya kompetensi guru. Rendahnya kompetensi guru ini disebabkan oleh kompleksitas kondisi yang mengelilingi guru. Adapun kondisi yang dimaksud adalah :

- a. Masih banyak guru mengajar bukan pada bidang tugasnya. Hal demikian berakibat pada penguasaan dan penyampaian materi tidak dapat berlangsung secara optimal. Alasannya pun sangat bervariasi yakni, di sekolah tidak ada guru lulusan bidang studi tertentu dan demi pemerataan jam mengajar.
- e. Guru tidak konsen pada tugasnya. Guru masih mencari uang melalui pekerjaan lain. Hal ini disebabkan gaji yang diterima tidak mencukupi untuk menopang kebutuhan hidupnya. Konsentrasi kesibukannya justru lebih tinggi untuk pekerjaan lain, bukan pekerjaan yang berkaitan dengan persiapan proses pembelajaran.

- f. Masih banyak guru gagap teknologi, wawasan kependidikannya picik, keterampilan mengajar kurang optimal, tidak terampil mengoperasikan komputer, cakrawala pandang wawasan kependidikan yang dapat diakses melalui internet tak dapat tercapai oleh karena belum mengenal internet
- g. Motivasi kerja guru yang rendah. Motivasi kerja yang rendah ini dapat disimak melalui sikapnya dalam mempersiapkan RPP, silabus, perangkat penilaian dan perangkat pembelajaran lainnya. Pengadaan perangkat pada umumnya hanya berupa foto kopi teman sekolah lain.

Hal lain sebagai indikator motivasi kerja rendah adalah belum terciptanya budaya membaca bagi kalangan guru. Artinya, membaca untuk menambah pengetahuan yang berkaitan dengan materi pelajaran dari berbagai referensi ataupun membaca rang berkaitan dengan wawasan kependidikan belum banyak dilakukan oleh sebagian besar guru. Padahal membaca mempunyai kontribusi yang sangat besar bagi pengembangan profesi guru. Berdasarkan kondisi di atas perlu adanya gerakan serentak memperbaiki mutu guru Indonesia. Gerakan ini menyangkut pihak pemerintah, lembaga pencetak guru, kemauan guru itu sendiri dan masyarakat sebagai agen pemasok calon guru maupun pengguna guru. Upaya apa yang seharusnya dilakukan ?

Pertama, rekrutmen calon guru hendaknya bersifat profesional. Rekrutmen dilakukan dengan cara tes baik tertulis, lisan maupun mikroteaching di hadapan penguji. Calon guru yang diuluskan hendaknya yang benar-benar memenuhi syarat dalam tugas mengajar. Baik kedalaman pengetahuan materi bidang tugasnya maupun strategi dan metodologi mengajar hendaknya bernilai tinggi. Performance sebagai calon guru juga tidak meragukan. Sebagai data pendukung secara administrasi adalah Indeks Prestasi (IP) yang dimiliki dalam transkrip nilai. Indeks Prestasi mestinya menjadi bagian dari proses penilaian bagi calon guru. Selama ini indeks prestasi calon guru tidak pernah diperhitungkan dalam penilaian.

Kedua, guru hendaknya diberi motivasi untuk terus belajar. Kepala sekolah diharapkan sangat peduli dengan peningkatan mutu guru melalui peningkatan belajarnya. Guru yang termotivasi untuk terus belajar akan

bertambah semangat dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemandu proses pembelajaran yang baik. Ketiga, guru hendaknya diikutkan penataran atau diklat yang berhubungan dengan profesi keguruannya. Penataran atau diklat bagi guru sangat penting dalam upaya peningkatan mutu kaitannya dengan proses pembelajaran, pengetahuan baru dan berbagai strategi dan metode pembelajaran.

Ke-tiga, guru hendaknya diberdayakan menulis. Menulis dimaksud adalah membuat karya ilmiah baik berupa, buku, diktat, laporan penelitian, ilmiah populer maupun ulasan terhadap berbagai buku baik tentang pendidikan dan kebijakan- kebijakannya yang sering terasa kontroversial. Guru diharapkan mempunyai target menulis dalam jangka waktu tertentu di berbagai wadah karya guru misalnya buletin pendidikan yang diterbitkan oleh dinas pendidikan kabupaten, dinas pendidikan propinsi, dinas pendidikan pusat, majalah-majalah pendidikan, koran harian serta jurnal pendidikan. Di setiap sekolah hendaknya perlu diterbitkan majalah sekolah guna merangsang guru dan murid bisa menulis. Guru yang sering menulis akan termotivasi untuk maju. Motivasi inilah embrio dari terciptanya guru profesional. Sikap ingin mencari pengetahuan lewat membaca akan terbentuk dengan sendirinya. Menghargai tulisan orang lain menjadi bagian dari sikap penulis. Sikap tidak loyo terpantul dari kegigihan menulis yang tak henti-hentinya. Inilah sikap-sikap yang perlu dikembangkan dan dibudayakan melalui pembiasaan dan pemberdayaan untuk menulis karya ilmiah.

Ke-empat, guru hendaknya dirangsang untuk meningkatkan mutu mengajar dengan berbagai metode. Pengembangan proses pembelajaran memang patut segera direalisasikan. Oleh karenanya pihak pemerintah melalui sekolah hendaknya mendukung dengan menyediakan media dan alat pembelajaran yang memadai. Tanpa adanya dukungan media dan alat, pembelajaran belum bisa menarik dan menyenangkan sebagaimana digembor-gemborkan, yakni pembelajaran bernuansa PAIKEM (Produktif, Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan). Berbagai metode perlu dicoba untuk mendukung tercapainya pembelajaran yang PAIKEM seperti disebut di atas. Guru yang bagus dalam penyampaian materi melalui berbagai metode perlu mendapatkan reward yang bermakna. Kepala sekolah tidak perlu pelit memberikan pujian terhadap guru rang

berhasil. Agar tidak terlena dalam nikmatnya pujian, pemantauan terhadap proses pembelajaran di kelas terus diupayakan. Dengan pemantauan yang sering dilakukan akan mendorong semangat guru dalam melakukan proses yang baik

Kebijakan peningkatan mutu harus dapat diimplementasikan dengan baik di semua sekolah. Makna “diimplementasikan dengan baik” sangat penting, karena banyak kebijakan peningkatan mutu yang bagus tidak berhasil meningkatkan mutu sekolah karena implementasi kebijakan yang jelek. Agar dapat diimplementasikan dengan baik oleh semua sekolah, betapapun kondisi sekolah yang ada, maka kebijakan harus fleksibel dan adaptable serta benar-benar sesuai dengan kebijakan SBM dan KTSP. Kebijakan peningkatan mutu bertumpu pada sekolah sebagai satu entitas yang utuh dan mandiri yang memiliki tiga komponen utama: pembelajaran, manajemen dan kultur sekolah, yang akan menentukan proses dan keberhasilan mutu atau kualitas sekolah. Dalam kehidupan sekolah itu pula dilaksanakan secara berkesinambungan peningkatan kualitas profesional guru. Guru harus memiliki cara pandang baru, bahwa, PBM tidak sederhana, melainkan proses yang penuh ketidak pastian karena melibatkan pikiran, emosi, imajinasi, sikap siswa dan sumber lain yang diperolehnya bukan dari guru; guru bukan pengecer ilmu melainkan Guru adalah *a cave (Consistent added value everywhere) worker*, Profesi guru bukan sembarangan, melainkan penting dan menentukan masa depan bangsa. Dengan demikian guru harus menjadi orang yang memiliki jati diri kuat, senantiasa menjadi tauladan dan merencanakan, melaksanakan pembelajaran dengan serius sepenuh hati. Pentingnya peningkatan mutu guru dalam orientasi pembangunan karakter, hendaknya memberikan prioritas utama pada peningkatan kapabilitas guru sebagai pembangun karakter. Sebab, permasalahan besar bangsa Indonesia pada saat ini adalah melemahnya atau rusaknya kakarakter. Meluasnya kebiasaan korupsi, merebaknya pemakaian narkoba, kebiasaan melanggar hukum atau peraturan, adalah masalah karakter, bukan masalah kompetensi. Secara operasional ini berarti bahwa peningkatan mutu guru diharapkan dapat:

- d. Memperkuat kesadaran dan keyakinan guru akan pentingnya karakter bagi keberhasilan individu, masyarakat dan bangsa;

- e. Memotivasi guru untuk mengembangkan kekuatan karakternya sendiri sehingga dapat menjadi inspirasi bagi murid;
- f. Meningkatkan kapabilitas guru untuk mengembangkan suasana, proses dan bahan pembelajaran yang dapat menggugah, mendorong dan memfasilitasi siswa untuk mengembangkan potensi kebajikan yang ada pada diri mereka masing-masing dan mewujudkannya dalam kebiasaan baik (kebiasaan berpikir, bersikap dan bertindak).

Peningkatan mutu sekolah dan mutu guru, dapat disebut sebagai suatu perpaduan antara *knowledge-skill*, *art* dan *entrepreneurship*. Suatu perpaduan yang diperlukan untuk membangun keseimbangan antara berbagai tekanan, tuntutan, keinginan, gagasan-gagasan, pendekatan dan praktik. Perpaduan tersebut di atas berujung pada bagaimana proses pembelajaran dilaksanakan sehingga terwujud proses pembelajaran yang berkualitas. Semua upaya peningkatan mutu sekolah harus melewati variabel ini. Proses pembelajaran merupakan faktor yang langsung menentukan kualitas sekolah.

Reformasi sekolah atau *school reform* merupakan suatu konsep perubahan ke arah peningkatan mutu dalam konteks manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Sekolah menurut Direktorat Pendidikan Menengah Umum sebagaimana yang dikutip oleh Sagala adalah suatu masyarakat kecil (*mini society*) yang menjadi wahana pengembangan siswa, bukan sebuah birokrasi yang sarat dengan beban-beban administrasi.<sup>5</sup>

Kepala sekolah, guru, konselor, dan tenaga kependidikan lainnya adalah tenaga profesional yang terus menerus berinovasi untuk kemajuan sekolah, bukan birokrat yang sekadar patuh menjalankan petunjuk atasan mereka. Konsep sekolah sebagaimana dikemukakan di atas mengacu kepada konsep sekolah efektif, yaitu sekolah yang memiliki profil yang kuat: mandiri, inovatif, dan memberikan iklim yang kondusif bagi warganya untuk mengembangkan sikap kritis, kreatifitas, dan dinamis. Sekolah yang demikian memiliki kerangka akuntabilitas yang kuat kepada siswa dan warganya melalui pemberian pelayanan yang bermutu, dan

---

<sup>5</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: CV. Alfabeta, 2005), h. 77.



bukan semata-mata akuntabilitas pemerintah/yayasan melalui kepatuhannya menjalankan petunjuk.<sup>6</sup>

Kenyataan yang ada, sekarang ini banyak institusi pendidikan yang belum memiliki manajemen yang bagus dalam pengelolaan pendidikannya. Manajemen yang digunakan masih konvensional, sehingga kurang bisa menjawab tantangan zaman dan terkesan tertinggal dari modernitas. Hal ini mengakibatkan sasaran-sasaran ideal pendidikan yang seharusnya bisa dipenuhi ternyata tidak bisa diwujudkan. Apa yang dimaksud dengan Manajemen ? Menurut Dale dalam pidarta yang mengutip beberapa pendapat ahli tentang pengertian manajemen, merincikan bahwa manajemen adalah:

5. Mengelola orang-orang;
6. Pengambilan keputusan;
7. Proses pengorganisasian dan memakai sumber-sumber untuk menyelesaikan tujuan yang sudah ditentukan;
8. Pendapat pertama merupakan penanganan terhadap para anggota organisasi, sedangkan pendapat kedua dan ketiga mencakup para anggotanya dan materi. individu dan materi termasuk dana diatur dan diarahkan, kemudian diputuskan aturan-aturan dan hasil arahan itu untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>7</sup>

Mengenai manajemen menurut Terry dalam Syafaruddin menjelaskan: *“Management is performance of conceiving and achieving desired results by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources”*.<sup>8</sup> Pendapat ini dipahami bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya. Hersey dan Blanchard mengemukakan manajemen adalah

---

<sup>6</sup> *Ibid.*, h. 78.

<sup>7</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1988), h. 6.

<sup>8</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Ciputat, Ciputat Press, 2005), h. 41.

proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen. Reeser berpendapat bahwa manajemen adalah pemanfaatan sumber daya fisik dan manusia melalui usaha yang terkoordinasi dan diselesaikan dengan mengerjakan fungsi peremcanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan dan pengawasan.

Pengertian lain adalah hanya menekankan pengaturan personil seperti pendapat pertama diatas, yaitu kelompok khusus individu yang tugasnya mengarahkan usahanya ke arah tujuan-tujuan melalui aktivitas-aktivitas orang lain atau membuat sesuatu dikerjakan oleh orang-orang lain. Dalam usaha mewujudkan tujuan pendidikan, manajemen merupakan faktor yang sangat penting. Oleh karena itu, supaya pendidikan dapat maju, maka harus dikelola oleh administrator pendidikan yang profesional. Disamping pentingnya administrator pendidikan yang profesional, usaha yang penting dalam pencapaian tujuan pendidikan adalah kerjasama yang baik antara semua unsur yang ada, termasuk mendayagunakan seluruh sarana dan prasarana pendidikan. Dalam konteks inilah, administrator pendidikan memegang peranan yang cukup penting. Dalam Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 1992 pasal 3 ayat 3 dijelaskan bahwa pengelola satuan pendidikan terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah. Kepala sekolah sebagai salah satu pengelola satuan pendidikan juga disebut sebagai administrator, dan disebut juga sebagai manajer pendidikan. Maju mundurnya kinerja sebuah organisasi ditentukan oleh sang manajer. Kepala sekolah sebagai manajer merupakan pemegang kunci maju mundurnya sekolah.

Kedua, persepsi masyarakat selama ini memposisikan guru sebagai kunci utama keberhasilan atau kegagalan pendidikan. Padahal seorang guru hanyalah salah satu komponen dalam satuan pendidikan di sekolah. Di samping guru, kepala sekolah adalah Pihak yang sangat memegang peranan penting. Ketiga, kajian empiris dengan tema ini menarik untuk dilakukan mengingat

perkembangan ilmu dan teori manajemen, khususnya manajemen pendidikan, yang berjalan dengan pesat.

Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah memiliki peran yang sangat dominan dalam meningkatkan kinerja perangkat yang ada di bawah jajarannya. Oleh itu seorang pimpinan dituntut dapat mengembangkan segenap ketrampilan dan profesionalisme. Problem yang dihadapi kepala sekolah memiliki tingkat yang berbeda untuk setiap tempat. MTsS Al-Muslimun adalah sebuah lembaga pendidikan yang tunduk secara koordinatif di bawah Departemen Agama, baik untuk sistem administratif, pembinaan dan pembangunan. MTsS Al-Muslimun memiliki 41 guru dengan kualifikasi pendidikan dan pengalaman kerja yang beragam memberikan tantangan tersendiri bagi kepala sekolah untuk mampu memimpin lembaga tersebut menuju lembaga yang mampu berkompetitif dalam kancah global dan regional, dalam poeningkatan kualitasnya. Guru adalah salah satu item yang butuh perhatian khusus dari kepala sekolah agar sinergi dalam mengemban visi dan misi lembaga. Untuk itu kepala sekolah harus mampu meningkatkan kinerja guru dalam berbagai aspek. Berbagai upaya telah dilakukan oleh kepala MTsS Al-Muslimun. Namun hasil terlihat kinerja guru yang kurang memadai. Banyak faktor penyebab munculnya kinerja guru di antaranya gaya kepemimpinan dan ketrampilan manajerial yang kurang bisa menunjukkan pada kinerja guru yang professional. Untuk itu penulis tertarik mengakat judul tesis ini sebagai suatu usaha untuk mengetahui secara detail tentang Pelaksanaan manajemen peningkatan mutu kinerja guru di MTsS Al-Muslimun.

## **F. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

6. Bagaimana Perencanaan manajemen peningkatan mutu kinerja guru?

7. Bagaimana pengorganisasian manajemen peningkatan mutu kinerja guru?
8. Bagaimana pelaksanaan manajemen peningkatan mutu kinerja guru?
9. Bagaimana pengawasan manajemen peningkatan mutu kinerja guru?
10. Bagaimana evaluasi pelaksanaan manajemen peningkatan mutu kinerja guru?

### **G. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

6. Untuk mengetahui Perencanaan manajemen peningkatan mutu kinerja guru?
7. Untuk mengetahui pengorganisasian manajemen peningkatan mutu kinerja guru?
8. Untuk mengetahui pelaksanaan manajemen peningkatan mutu kinerja guru?
9. Untuk mengetahui pengawasan manajemen peningkatan mutu kinerja guru?
10. Untuk mengetahui evaluasi pelaksanaan manajemen peningkatan mutu kinerja guru?

### **H. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoretis maupun manfaat praktis sebagai berikut;

#### **1. Manfaat Teoretis.**

##### **c. Bagi akademik**

Pelaksanaan dan hasil penelitian ini dapat menambah atau memperkaya kajian teori di bidang ilmu pengetahuan khususnya mengenai pelaksanaan manajemen peningkatan mutu kinerja guru

##### **d. Bagi peneliti**

Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan atau referensi bagi peneliti selanjutnya.

#### **3. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis baik bagi Kepala Sekolah, wakil kepala sekolah dan guru, sebagai berikut:

**c. Bagi guru**

- 6) Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan loyalitas guru terhadap kepala sekolah dalam kegiatan positif akan menjadi meningkat seiring dengan peningkatan mutu kinerja guru
- 7) Guru akan lebih meningkatkan prestasi kerja, untuk kemaslahatan umum dan khususnya bagi sekolah agar menjadi prioritas utama dalam dunia pendidikan.
- 8) Guru akan dapat meningkatkan tanggung jawabnya sebagai tenaga edukatif yang profesional dalam mengemban tugasnya.
- 9) Guru akan semakin meningkatkan kedisiplinan kerja yang lebih optimal, karena kesuksesan guru terletak pada kedisiplinan yang baik
- 10) Dengan menjaga kejujuran diharapkan guru akan lepas dengan keadaan yang nantinya akan mendatangkan madharat yang tidak baik.

**d. Bagi Kepala Sekolah**

- 4) Menjadikan kepala sekolah yang trampil dalam memimpin para guru dalam sistem manajemen yang baik.
- 5) Diharapkan kepala sekolah trampil dalam pengelolaan sekolah untuk mewujudkan sekolah yang beriklim kondusif
- 6) Dengan adanya penelitian ini diharapkan kepala sekolah akan tetap menjaga eksistensi sekolah untuk lebih unggul sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Dengan mempertimbangkan bahwa fokus yang diteliti secara mendalam adalah fenomena unik tentang perilaku para aktor (kepala sekolah, staf dan guru) dalam pelaksanaan rencana pengembangan sumberdaya guru di MTsS Al-Muslimun, maka penelitian ini relevan dengan menggunakan metode kualitatif.

Menurut Bogdan dan Taylor, metode penelitian kualitatif pada hakikatnya prosedur penelitian yang menghasilkan pemaparan data, kata-kata tertulis, ucapan, dan perilaku yang dapat diamati”.<sup>9</sup> Proses penelitian ini diarahkan dengan mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha mamahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya.

Dengan mempertimbangkan bahwa peneliti menggunakan metode kualitatif dengan latar studi kasus (*case study*), maka fokus yang diteliti secara mendalam adalah fenomena khusus perilaku dan kegiatan pelaksanaan rencana pengembangan sumberdaya guru di MTsS Al-Muslimun.

Menurut Bogdan dan Taylor, metode penelitian kualitatif pada hakikatnya prosedur penelitian yang menghasilkan pemaparan data, kata-kata tertulis, ucapan, dan perilaku yang dapat diamati”.<sup>10</sup> Proses penelitian ini diarahkan dengan mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha mamahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya.

Gall, et al, menjelaskan bahwa studi kasus adalah salah satu bentuk metode penelitian yang bersifat kualitatif difokuskan pada penelitian intensif dari

---

<sup>9</sup> Bogdan dan Taylor, *Qualitative Research for Education* (London: Allyn and Bacon, Inc, 1975), h. 4.

<sup>10</sup> Ibid.

masalah khusus, karena kasus dari suatu fenomena. Wujud kasus dimaksud mencakup proses, peristiwa, orang dan suatu yang diminati peneliti.<sup>11</sup>

Menurut Patton, tujuan utama studi kasus memahami kasus secara mendalam, secara latar alamiah, mengenali kerumitan masalahnya, dan sebagaimana konteksnya.<sup>12</sup>

Dalam penelitian ini yang dicermati secara holistik adalah dimensi perencanaan. Penggunaan penelitian ini mempertimbangkan upaya mengungkapkan fenomena khusus yang unik berkaitan dengan pelaksanaan perencanaan pengembangan sumberdaya guru di MTsS Al-Muslimun.

Penjelasan alas pikir di atas sejalan dengan penegasan Strauss and Corbin, bahwa penelitian kualitatif tidak hanya mengenai kehidupan orang, cerita, perilaku tetapi juga tentang fungsi organisasi, gerakan sosial atau interaksi hubungan timbal balik.<sup>13</sup> Para peneliti kualitatif melakukan observasi langsung secara ekstensif untuk mempelajari perilaku dan pengalaman manusia sebagai peristiwa hidup yang berulang dalam keragaman latar dan konteks. Apa yang mendasari perilaku orang, dan organisasi dalam spektrum sistem makna perilaku berkenaan fenomena unik, diungkapkan data, fakta, informasi sebagaimana perspektif subjek penelitian maka digunakan pertanyaan bagaimana (*how*), “apa” (*what*), dan “mengapa” (*why*).<sup>14</sup> Peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang diamati, diselidiki dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena yang kontemporer (kekinian) di dalam konteks kehidupan nyata.

---

<sup>11</sup> Gall, Meredith D, Joyce R. Gall dan Walter R. Borg, *Educational Research* (Amerika: Pearson Education, Inc, 2003), h. 435.

<sup>12</sup> Patton, Michael Quinn, *Qualitative evaluation Method* (London: Sage Publications Beverly Hills, 1999), h. 150.

<sup>13</sup> Strauss, Anselm and Juliet Corbin, *Basic of Qualitative Research*, (California: Sage Publication, Inc, 1990), h.

<sup>14</sup> Gall, Meredith D, Joyce R. Gall dan Walter R. Borg, *Educational Research*, Amerika: Pearson Education, Inc, 2003, h. 435.

Dalam konteks ini penelitian kualitatif lebih tepat digunakan pada penelitian perilaku manusia atau budaya pada situasi sosial tertentu sehingga ditemukan makna perilaku. Berkenaan dengan pendapat di atas, penelitian kualitatif memiliki ciri-ciri sebagaimana dikemukakan oleh Bogdan dan Biklen, yang memiliki ciri-ciri, yaitu: latar alamiah sebagai sumber data, peneliti adalah instrumen kunci, penelitian kualitatif lebih mementingkan proses daripada hasil, peneliti dengan pendekatan kualitatif cenderung menganalisis data secara induktif, makna yang dimiliki pelaku yang mendasari tindakan-tindakan mereka merupakan aspek esensial dalam penelitian kualitatif.<sup>15</sup>

Dalam menafsirkan data mengenai makna perilaku aktor digunakan penafsiran fenomenologik dengan pola maksud, tujuan dan pemaknaan. Selanjutnya Bogdan dan Biklen, berpendapat bahwa:” peneliti fenomenologi berusaha memahami makna perilaku orang yang teratur dalam situasi sosial tertentu. Penelitian kualitatif berujung kepada terminal temuan peneliti terhadap makna perilaku yang merupakan alasan seseorang atau kelompok dalam melakukan suatu perilaku atau kegiatan sesuai latar sosial.<sup>16</sup>

## **B. Latar Penelitian**

Latar penelitian ini adalah di MTs S Nurul Iman Cot Girek Kecamatan Cot Girek Kabupaten Aceh Utara, jalan T. Raja Husein No.1 Buket antara I Cot Girek. Dalam penelitian ini latar penelitian bersifat alamiah. Sejalan dengan pendapat Patton (1980:41), bahwa rancangan kualitatif bersifat naturalistik dalam mana peneliti tidak berusaha memanipulasi latar penelitian, tetapi latar penelitian adalah peristiwa yang alamiah, program, hubungan-hubungan atau interaksi yang tidak dipaksakan sebagai bangunan masalah oleh dan untuk peneliti.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Bogdan, Robert C. and Sari Knop Biklen, *Qualitative Research for Education* ,(London: Allyn and Bacon, Inc, 1982), h. 27.

<sup>16</sup> Ibid, h. 29.

<sup>17</sup> Patton, Michael Quinn, *Qualitative evaluation Method*(London: Sage Publications Beverly Hills, 1999), h. 41.



Latar Penelitian terdiri dari para aktor, tempat, dan kegiatan, berkaitan dengan proses pengembangan sumberdaya guru di MTsS Al-Muslimun.

### **C. Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini adalah informan, yang terdiri dari : Kepala madrasah (informan kunci), Kepala tatausaha, wakil kepala madrasah dan para guru. Jumlah informan senantiasa disesuaikan dan diarahkan untuk mencapai kejenuhan (*redundancy*) data. Dengan kata lain, pencapaian data akan dihentikan manakala tidak ada lagi variasi data yang muncul ke permukaan.

Lincoln dan Guba, menjelaskan penelitian menggunakan teknik sampel bola salju (*snow ball sampling*) atau sampel yang tidak dibatasi terlebih dahulu tetapi batasan sampel berdasarkan kecukupan informasi atau data yang diperlukan. Apabila data dan informasi yang diperoleh dari para informan tidak bervariasi lagi, maka sampel penelitian tidak ditambah lagi. Peneliti melakukan wawancara mendalam dengan Kepala madrasah, wakil kepala dan guru-guru, kemudian meminta informasi kepada subjek penelitian mana yang selanjutnya diwawancarai agar terkait dengan fokus yang diteliti”<sup>18</sup>.

### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan atau perekaman data dalam penelitian kualitatif menggunakan teknik observasi, wawancara dan pengkajian dokumen . Pengumpulan data kualitatif menurut Lincoln & Guba, menggunakan wawancara, observasi dan dokumen (catatan atau arsip).<sup>19</sup> Mengacu kepada pendapat ini, dalam mengumpulkan data pembinaan sumberdaya guru digunakan teknik observasi, wawancara mendalam (*depth interview*) dan pengkajian dokumen.

#### 1) Observasi

Observasi dilakukan dengan pengamatan langsung dalam latar penelitian oleh peneliti sebagai instrumen utama. Dalam studi kasus ini peran peneliti sebagai

---

<sup>18</sup> Lincoln, Yvonna S. and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry*, (California: Sage Publications, 1985), h. 201.

<sup>19</sup> Ibid. h. 17.

pengamat yang mendapat akses untuk mendapatkan informasi dari para informan. Kemudian peneliti hadir dalam berbagai peristiwa, tempat dan aktivitas perencanaan sumberdaya tenaga administrasi dengan melakukan pencatatan dan mengamati berbagai peristiwa.

Hasil pengamatan disusun dalam catatan lapangan. Isi catatan hasil observasi berupa peristiwa rutin, temporal, interaksi dan interpretasinya. Pengamatan lapangan ini dilakukan langsung dan terus menerus. Catatan lapangan disusun setelah observasi mengadakan hubungan dengan subjek yang diteliti. Catatan lapangan berupa data observasi dikumpulkan dalam catatan lapangan yang komprehensif. Observasi ini dilakukan dengan dimulai dari rentang pengamatan yang bersifat umum (luas), kemudian terfokus pada permasalahan dan penyebabnya.

## 2) Wawancara

Teknik wawancara dipergunakan untuk mengumpulkan data dari narasumber manusia (aktor) yang ada dalam konteks penelitian ini. Merujuk kepada rambu-rambu yang dikemukakan oleh Lincoln dan Guba (1985:270) proses wawancara dilakukan dalam lima tahap, yaitu: (1) menentukan aktor yang akan diwawancarai, (2) mempersiapkan kegiatan wawancara-sifat pertanyaan, alat bantu, menyesuaikan waktu dan tempat, membuat janji, (3) langkah awal, menentukan fokus permasalahan, membuat pertanyaan-pertanyaan pembuka bersifat terbuka dan terstruktur dan mempersiapkan catatan sementara, (4) pelaksanaan, yaitu melakukan wawancara sesuai dengan persiapan, (5) menutup pertemuan.<sup>20</sup>

Wawancara dilakukan untuk mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain kebulatan, merekonstruksi kebulatan-kebulatan demikian sebagai yang dialami masa lalu, memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang telah diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang; memverifikasi, mengubah dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain baik manusia maupun bukan

---

<sup>20</sup> Ibid, h. 270.

manusia (*triangulasi*) ; dan memverifikasi, mengubah dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan (Moleong).<sup>21</sup> Dalam wawancara mendalam dilakukan analisis data yang sudah dan akan diperoleh dari narasumber kepala madrasah, pembantu kepala madrasah di MTsS Al-Muslimun kemudian diperiksa kepada narasumber lain di antaranya para guru, kepala tatausaha dan komite madrasah.

Hasil-hasil wawancara ini kemudian dituangkan dalam struktur ringkasan. Unsur-unsur yang tercakup dalam ringkasan itu sama seperti ringkasan observasi, dimulai dari penjelasan identitas, deskripsi situasi atau konteks, identitas masalah, deskripsi data, unitisasi, dan ditutup dengan pemunculan tema. Sesungguhnya ringkasan hasil wawancara ini tergolong dalam mengelola data, dan membuat ringkasan, sebagai berarti dalam proses analisis selama pengumpulan data dalam konteks MTsS Al-Muslimun.

## 2) Pengkajian Dokumen

Studi dokumen digunakan untuk menjaring data di dalam dokumen-dokumen tertulis yang berhubungan dengan masalah perencanaan pengembangan sumberdaya guru di MTsS Al-Muslimun. Kajian dokumen digunakan untuk mendapatkan informasi berupa: pengumuman, instruksi atau aturan-aturan, laporan, Keputusan Menteri Agama, Keputusan Sekjen Depag dan Biro kepegawaian, serta catatan-catatan dari Bidang Mapenda Kanwil Depag Provinsi Sumatera Utara dan Seksi Mapenda Kandepag kota Medan yang berhubungan dengan pengembangan SDM guru di MTsS Al-Muslimun.

Meskipun peneliti sebagai instrumen utama.dalam kegiatan ini peneliti juga menggunakan instrumen sekunder, yaitu : photo, tape-recorder, catatan dan dokumen yang berkaitan dengan fokus penelitian. Format studi dokumentasi ini juga dimaksudkan untuk memudahkan dalam proses analisis, penarikan dan pengujian kesimpulan, serta membangun keabsahan penelitian.

---

<sup>21</sup> Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 186.

## **E. Teknik Analisis Data**

Proses analisis dalam penelitian kualitatif berlangsung sepanjang kegiatan penelitian dilaksanakan. Peneliti bertindak sebagai instrumen utama dalam penelitian ini. Analisis data ialah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Pendapat ini menjadi dasar melakukan analisis sejak mengumpulkan data, mereduksi dan membuat kesimpulan.

Mengacu kepada pendapat Glesne dan Peshkin, analisis data mencakup pengorganisasian apa yang dilihat, didengar, dan dibaca, yang dapat membuat pemahaman terhadap apa yang dipelajari. Mengolah data, membuat penjelasan, mengajukan hipotesis, membangun teori dan membuat jalinan cerita dengan yang lain.<sup>22</sup>

Dengan demikian analisis data dalam penelitian kualitatif bergerak secara induktif yaitu data/fakta dikategorikan menuju ke tingkat abstraksi yang lebih tinggi, melakukan sistesis dan mengembangkan teori bila diperlukan. Setelah data dikumpulkan dari lokasi penelitian melalui wawancara, observasi dan dokumen kemudian dikelompokkan dan dikurangi yang tidak penting. Setelah itu dilakukan analisis penguraian dan penarikan kesimpulan tentang makna perilaku proses pelaksanaan rencana pengembangan sumberdaya guru di MTsS Al-Muslimun.

Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan teknik yang ditawarkan oleh Miles dan Huberman, yang mencakup : reduksi data, pemaparan data, dan penarikan kesimpulan.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Glesne, Corrine and Alan Peshkin, *Becoming Qualitative Researchers*, (London: Longman Publishing Group, 1992), h. 127.

<sup>23</sup> Miles, Matthew B dan A. Michael Huberman, *Analisi Data Kualitatif*, (terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi, Jakarta: UI Press, 1992), h. 16.

Proses reduksi data adalah proses pemilihan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan lapangan. Penyajian data dengan mengorganisasikan dan menyajikan data sehingga dapat dipahami. Selanjutnya penarikan kesimpulan dan verifikasi dengan mencari arti perilaku yang diteliti.

## **F. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data**

Dalam penelitian kualitatif faktor keabsahan data juga sangat diperhatikan karena suatu hasil penelitian tidak ada artinya jika tidak mendapat pengakuan kebenaran. Berpedoman kepada pendapat Lincoln & Guba, untuk mencapai *trustworthiness* (kebenaran), dipergunakan teknik kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas yang terkait dengan proses pengumpulan dan analisis data.<sup>24</sup>

### **1. Kredibilitas (*Credibility*)**

Kredibilitas dapat dibangun sejak pengumpulan data dan analisis data melalui lima kegiatan utama, yaitu; perpanjangan keikutsertaan pada waktu pengumpulan data, ketekunan pengamatan, triangulasi, kecukupan referensi, dan analisis kasus negatif.

- a) Perpanjangan keikutsertaan (*prolonged engagement*) peneliti dengan yang diteliti memiliki konsekuensi memperpanjang waktu yang cukup guna mencapai tujuan yang ditetapkan dalam penelitian- dengan mempelajari proses pelaksanaan perencanaan, personil yang dilibatkan dan upaya melaksanakan pelaksanaan perencanaan sumberdaya manusia guru madrasah. Untuk mencapai maksud ini maka penelitian dilaksanakan dengan tidak tergesa-gesa sehingga data penelitian diperoleh secara lebih terpercaya.
- b) Ketekunan pengamatan (*persistent observation*) atau melakukan observasi menetap atau tekun mengamati dan membuat catatan lapangan terhadap

---

<sup>24</sup> Lincoln, Yvonna S. and Egon G.Guba, *Naturalistic Inquiry*, (California: Sage Publications, 1985), h. 122.

proses pelaksanaan perencanaan sumberdaya manusia tenaga pendidikan sehingga memperoleh informasi yang terpercaya di MTsS Al-Muslimun.

c) Melakukan triangulasi (*triangulation*),

Triangulasi yaitu memeriksa informasi yang diperoleh dari beberapa sumber antara data wawancara dengan data pengamatan dan dokumen. Triangulasi ialah teknik pemeriksaan keabsahan data dapat memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data yang diperoleh dari penggunaan teknik pengumpulan data. Data wawancara diperiksa dengan data observasi dan dokumen atau sebaliknya.

Denzin dalam Lincoln dan Guba, menyimpulkan ada empat model triangulasi yaitu menggunakan sumber-sumber ganda dan berbeda, metode-metode, anggota peneliti dan teori-teori. Triangulasi dilakukan dengan tiga tahap, sebagaimana disarankan, yaitu: (1) meningkatkan ketelitian dalam menggunakan batasan triangulasi, (2) memeriksa secara seksama masalah-masalah yang divalidasi, (3) menetapkan tipe triangulasi yang tepat untuk permasalahan yang bersifat umum digunakan triangulasi antara metode, seperti memeriksa catatan lapangan wawancara, observasi dan studi dokumentasi; kemudian isu-isu yang lebih rinci digunakan triangulasi dalam metode, prosesnya mengkonfirmasi antar narasumber yang berbeda tetapi masih dalam konteks yang sama.<sup>25</sup>

d) Kecukupan Referensi. Dalam konteks ini peneliti mengembangkan kritik tulisan untuk mengevaluasi tujuan yang sudah dirumuskan. Untuk itu, peneliti naturalistik menggunakan materi referensi adalah dimungkinkan untuk mengetahui temuan lebih mendalam.

e) Analisis Kasus Negatif. Adapun analisis kasus negatif identik dengan analisis varian dalam penelitian kuantitatif<sup>26</sup>. Kasus negatif dapat digunakan untuk membuktikan dan mengubah interpretasi dalam proses penelitian kualitatif untuk mencapai titik jenuh dan kredibilitas penelitian.

---

<sup>25</sup>Ibid, h. 305.

Analisis kasus negatif dilakukan dengan cara meninjau ulang hal-hal yang sudah terjadi, tercatat dalam catatan lapangan, apakah masih ada data yang tidak mendukung data utama”.

## **2. Keteralihan (*Transferability*)**

Transferabilitas memperhatikan kecocokan arti fungsi unsur-unsur yang terkandung dalam fenomena studi dan fenomena lain di luar ruang lingkup studi. Cara yang ditempuh untuk menjamin keteralihan (*transferability*) ini adalah dengan melakukan uraian rinci dari data ke teori, atau dari kasus ke kasus lain, sehingga pembaca dapat menerapkannya dalam konteks yang hampir sama.

## **3. Dependabilitas (*Dependability*)**

Dalam konsep *trustworthiness*, dependabilitas identik dengan reliabilitas (keterandalan). Dalam penelitian ini dependabilitas dibangun sejak dari pengumpulan data dan analisis data lapangan serta saat penyajian data laporan penelitian. Dalam pengembangan desain keabsahan data dibangun mulai dari pemilihan kasus dan fokus, orientasi lapangan dan pengembangan kerangka konseptual.

Keabsahan data ini dibangun dengan teknik; (1) memeriksa bias-bias yang muncul dari peneliti ataupun datang dari objek penelitian, (2) menganalisis dengan memperhatikan kasus negatif, (3) mengkonfirmasi setiap simpulan dari satu tahapan kepada subjek penelitian”. Selanjutnya mengkonsultasikan tesis kepada pembimbing tesis”. Untuk mempertinggi dependabiliti dalam penelitian ini juga digunakan: (1) mengambil dokumentasi/photo kegiatan menggunakan kamera digital dan vidio, (2) menggunakan *micro cassette-corder* Sony m-425 dalam pencatatan data wawancara.

## **4. Konfirmabilitas (*Confirmability*)**

Konfirmabilitas identik dengan objektivitas penelitian atau keabsahan deskriptif dan interpretatif. Keabsahan data dan laporan penelitian ini dibandingkan dengan menggunakan teknik, yaitu: mengkonsultasikan setiap langkah kegiatan kepada promotor sejak dari pengembangan desain, menyusun ulang fokus, penentuan konteks dan informan, penetapan teknik pengumpulan data, dan analisis data serta penyajian data penelitian. Beberapa hal yang menjadi

pokok diskusi adalah keabsahan subjek, kesesuaian logika kesimpulan dan data yang tersedia, pemeriksaan terhadap bias peneliti, ketepatan langkah dalam pengumpulan data dan ketepatan kerangka konseptual serta konstruk yang dibangun berdasarkan data lapangan. Selain itu, setiap data wawancara dan observasi dikonfirmasi ulang kepada informan kunci, dan subjek penelitian lainnya berkaitan dengan kebenaran fakta yang ditemukan.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Temuan Umum Penelitian**

##### **1. Profil Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun Lhoksukon**

Di era globalisasi yang ditandai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi terutama kemajuan teknologi informasi, dimana kejadian dibelahan bumi yang sedemikian jauhnya, dalam hitungan detik dapat kita pantau didesa yang sedemikian terpencilnya. Keadaan ini secara langsung pasti akan memberikan dampak baik berupa dampak positif maupun dampak negatif pada pola kehidupan masyarakat.

Khusus bagi masyarakat di daerah Kabupaten Aceh Utara yang berkembang menjadi zona industri (keadaan pada tahun 1985-an), terlihat perubahan dari pola kehidupan serta pola perekonomian masyarakat dari pola agraris menjadi pola industrialis dan kewiraswastaan.

Keadaan ini secara langsung memberikan dampak baik, dampak positif maupun dampak negatif pada nilai-nilai kehidupan masyarakatnya. Disatu pihak orang mengejar kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, dengan tujuan jangka pendek peningkatan kesejahteraan material, untuk dapat menyamai kehidupan orang lain. Dilain pihak pengembangan tatanan sosial seperti moral, etika dan terutama sekali adalah unsur agama seolah-olah terabaikan.<sup>26</sup>

Menyadari keadaan ini, untuk mengurangi dampak negatif dari perubahan pola kehidupan masyarakat tersebut, seorang putra Lhoksukon yaitu bapak H Rusli Puteh, melemparkan gagasan untuk mendirikan satu bentuk lembaga pendidikan yang dapat membina dan mendidik putra-putri masyarakat Aceh Utara menjadi insan yang mempunyai keseimbangan yang serasi antara Wawasan Ilmu Pengetahuan dan Tekhnoogi dengan Wawasan Keimanan dan Ketaqwaan. Gagasan ini disambut baik oleh warga masyarakat Aceh Utara khususnya Kecamatan Lhoksukon.

---

<sup>26</sup> Syaiful Hurman, *Buku Panduan Sejarah dan Profil Yayasan Ma'had Al-Ashriy Al-Muslimun*, (Aceh:2005), h.1.

Setelah menemukan lokasi yang memenuhi syarat baik dari segi letak maupun kondisi tanahnya, dengan luas areal lebih kurang 14 (empat belas) hektar maka dimulailah merintis pendirian satu lembaga untuk mewujudkan cita cita tersebut. Pada tanggal 21 Desember 1987 didirikanlah satu Yayasan yang diberi nama Yayasan Pendidikan Islam Al Muslimun dengan Akte Notaris Ridwan Usman SH. Nomor 68 tertanggal 21 Desember 1987, dengan susunan pengurus sebagai berikut:

- Penasehat : 1. H. Abdul Aziz (Camat Lhoksukon).  
2. Tgk. Mhd. Thahir Amin (Ketua Majelis Ulama Lhoksukon)  
3. Mhd. Nurdin Adhan (Kepala Mukim Mtg Ubi)
- Ketua Umum : H. Rusli Puteh.
- Ketua I : Muhammad Yunus Maun.
- Ketua II : Abdul Manaf Amin.
- Ketua III : Idris MA.
- Sekretaris Umum : Kamaluddin Lubis.
- Sekretaris I : Ishak Adam.
- Sekretaris II : Muhammad Hasbi Amin.
- Bendahara : H. Rusli Puteh.
- Wakil Bendahara : Rusmadi Puteh.
- Seksi Keuangan
- Ketua : H. Abdul Aziz.
- Pembantu : Sahril  
: Ustadz Mahjiddin.  
: Rustam Puteh.
- Seksi Pembangunan
- Ketua : H. Rusli Puteh.
- Pembantu : Muhammad Jamil  
: Guechik Ahmad.  
: Geuchik Mahmud.  
: Geuchik Muhammad.

## Seksi Pendidikan

Ketua : H. Amirullah M. Diyah.

Pembantu : T. Abdullah Latief.

: Usman Adek.

: Tgk. Abdullah.<sup>27</sup>

Dengan tekad yang bulat maka dimulailah pembangunan ruang belajar berupa gedung berlantai 2 dengan kapasitas lokal sebanyak 16 lokal, perkantoran, dapur umum serta fasilitas asrama lengkap kamar mandi dan WC, yang selesai pada tahun 1991. Pembangunan sarana ini menghabiskan biaya lebih kurang sebesar Rp. 890.000.000,- (delapan ratus sembilan puluh juta rupiah)

Dengan selesainya pembangunan fisik tersebut maka didirikanlah satu institusi pendidikan Madrasah Tsanawiyah Swasta Al Muslimun dengan kurikulum gabungan antara kurikulum pesantren murni, dengan kurikulum pesantren modern serta kurikulum Departemen Agama, sehingga pada tahun ajaran 1991-1992 dimulailah penerimaan siswa/siswi baru.

Dengan merosotnya usaha bapak H. Rusli Puteh, maka kemampuan untuk memberikan subsidi pada pelaksanaan belajar mengajar mulai menurun ditambah dengan faktor administrasi dan manajemen, sangat dirasakan oleh pihak pelaksana sehingga memberi dampak, berupa penurunan jumlah siswa dan pada tahun 1994 sampai dengan 1997, siswa hanya berkisar sekitar 250 sampai 300 orang, dan puncaknya pada tahun 1997-1998 siswa hanya tinggal 200 orang saja.

Dengan ditutupnya usaha bapak H. Rusli Puteh, karena habis masa kontrak pada tahun 1996, maka subsidi terhadap Madrasah Tsanawiyah Swasta Al Muslimun pun terhenti. Pada saat itu bapak H Rusli Puteh mengambil langkah tegas dengan menyerahkan Yayasan Pendidikan Islam Al Muslimun, beserta seluruh asetnya kepada masyarakat Lhoksukon, melalui tangan bapak Camat Lhoksukon yang pada saat itu dijabat oleh bapak Drs. H. T. Syarifuddin.

Camat Lhoksukon sebagai penerima amanah langsung mengadakan pertemuan dengan para pemuka masyarakat Lhoksukon, untuk membentuk Badan

---

<sup>27</sup> Ridwan Usman, *Akte Notaris Nomor 68 Yayasan Ma'ahad Al-Ashriy Al-Muslimun*, (Aceh: tertanggal 21 Desember 1987)

Pengurus Yayasan Al Muslimun yang baru untuk meneruskan membina dan melaksanakan kegiatan belajar mengajar di Madrasah Tsanawiyah Swasta Al Muslimun Lhoksukon, dengan susunan pengurus sebagai berikut:

Ketua Umum	: Camat Lhoksukon.
Wakil Ketua I.	: H. Ray Alamsyah.
Wakil Ketua II	: Muhammad M.
Wakil Ketua III.	: Taufik Ismail Johan.
Sekretaris	: dr. Syaiful Hurman.
Wakil Sekretaris I.	: Zulkhairi Wahidi BA.,.
Wakil Sekretaris II	: T. Bustamam BA.
Bendahara	: H. Kamaluddin Kaoy.
Pemb. Bendahara	: H. M. Nur MD.

Pengurus yayasan yang baru ini dengan segala kemampuan yang ada berusaha mengadakan perbaikan baik dibidang administrasi, manajemen dan keuangan dengan mencari bantuan untuk mensubsidi pelaksanaan kegiatan belajar mengajar serta aktivitas penunjang, sehingga Madrasah Tsanawiyah Swasta Al Muslimun dapat bangkit lagi dan pada tahun ajaran 2000 – 2001 jumlah siswa dapat mencapai 400 orang.

Dalam upaya perbaikan administrasi dan manajemen maka pihak pengelola Yayasan membentuk suatu Yayasan baru yang akan disertai tugas dan tanggung jawab untuk mengelola dan membina Yayasan Pendidikan Islam Al Muslimun dengan segala asetnya. Dengan Akte Notaris Bukhari Muhammad SH No. 35 tanggal 18 September 1998, resmilah berdiri satu Yayasan yang diberi nama YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM AL MA'HAD AL ASHRIY AL MUSLIMUN LHOKSUKON, dengan susunan pengurus sabagai berikut:

Pembina/Penasehat	: Ir. H. Tarmizi Karim M.Sc.
	: Drs. H. Muslim Basyah.
	: Drs. H. T. Syarifuddin.
	: H. Rusli Puteh.
Ketua	: H. Rayendra Alamsyah.
Wakil Ketua	: Taufik Ismail Johan.

Sekretaris : Zulchairi BA.  
Bendahara : dr. Syaiful Hurman.  
Humas : Syahril Basyah.<sup>28</sup>

Pada tanggal 9 Desember 1998 bapak Drs. H. T. Syarifuddin selaku penerima amanah menyerahkan pengelolaan Yayasan Pendidikan Islam Al Muslimun yang beliau terima dari bapak H. Rusli Puteh kepada Yayasan Pendidikan Islam Ma'had Al Ashriy Al Muslimun Lhoksukon yang didirikan dengan Akte Notaris Bukhari Muhammad SH Nomor 35, tanggal 18 September 1998. Penyerahan ini dikukuhkan dengan Akte Notaris Bukhari Muhammad SH. Nomor 19 tanggal 9 Desember 1998.

Dengan penyerahan ini maka resmilah Madrasah Tsanawiyah Swasta Al Muslimun dibawah pengelolaan Yayasan Pendidikan Islam Al Ma'had Al Ashriy Al Muslimun Lhoksukon sampai sekarang ini.<sup>29</sup>

## **2. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun Lhoksukon**

Berdasarkan paparan prihal manajemen di atas maka visi dari Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun adalah: “Terwujudnya generasi muslim beriman, bertaqwa, berwawasan IPTEK dan mempunyai kepekaan sosial yang tinggi”

Adapun indikator dari visi di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Lingkungan madrasah yang kondusif terhadap pendidikan dan pembelajaran;
2. Kegiatan dimadrasah menunjukkan kultur keislaman;
3. Inovasi kurikulum yang mampu mengoptimalkan multi kecerdasan siswa;
4. Prestasi akademik dan non akademik yang semakin meningkat;
5. Peningkatan mutu lulusan;
6. Sarana dan prasarana pengembangan sumberdaya pendidikan yang memadai;

---

<sup>28</sup> Bukhari Muhammad, *Akte Notaris No. 35 Yayasan Pendidikan Islam Al Ma'had Al Ashriy Al Muslimun Lhoksukon*, (Aceh: tanggal 18 September 1998)

<sup>29</sup> Syaiful Hurman, Direktur Yayasan Pendidikan Islam Al-Muslimun Lhoksukon, Wawancara di Lhoksukon, tanggal 18 Oktober 2010.

7. Kegiatan-kegiatan ilmiah dilakukan secara terus menerus;
8. Kebiasaan siswa yang menunjukkan pribadi mandiri dan cinta tanah air;
9. Kerjasama dengan masyarakat terjalin dengan saling menguntungkan;
10. Kerjasama dengan Madrasah setingkat terjalin dengan saling menguntungkan;
11. Kerjasama dengan pondok pesantren terjalin dengan saling menguntungkan.

Adapun misi pencapaian dari visi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Membina dan mengembangkan lingkungan madrasah yang bersih, indah dan nyaman serta kondusif;
2. Melakukan pembiasaan diri dalam pengamalan ajaran Islam Ahlussunnah wal jamaah;
3. Mengembangkan pembelajaran untuk optimalisasi multi kecerdasan;
4. Melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien untuk mencapai prestasi terbaik;
5. Mengoptimalkan mutu lulusan;
6. Melengkapi sarana dan prasarana pendidikan yang diperlukan sehingga tercapai sarana pembelajaran yang berbasis IT;
7. Mengembangkan kegiatan penelitian dan kegiatan ilmiah;
8. Mengoptimalkan Kegiatan pengembangan diri untuk menumbuhkan kemandirian dan cinta tanah air;
9. Menggalang partisipasi masyarakat dalam peningkatan mutu madrasah baik fisik maupun non fisik;
10. Menggalang kerja sama dengan pondok pesantren dalam peningkatan mutu madrasah utamanya pada kegiatan akademik dan non akademik.

Sejalan dengan visi dan misi diatas Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun mampu memiliki keunggulan-keunggulan khusus yaitu:

1. Mampu menciptakan lingkungan yang bersih, indah nyaman dan kondusif terhadap pendidikan dan pembelajaran;
2. Terbentuknya kultur madrasah dengan membiasakan perilaku-perilaku Islami;

3. Mampu mengembangkan kurikulum yang diberlakukan secara kreatif;
4. Mampu mengembangkan kemampuan dan kinerja tenaga kependidikan;
5. Mampu menciptakan inovasi pembelajaran sehingga KBM berjalan efektif dan efisien;
6. Mampu meningkatkan perolehan nilai diatas standar kelulusan nasional;
7. Lulusan dapat melanjutkan pada MA favorit dan berkualitas dan yang diharapkan dapat melanjutkan ke MAS Al-Muslimun Lhoksukon;
8. Tersedianya seluruh sarana prasarana yang dibutuhkan hingga perangkat multimedia dan berbasis IT;
9. Terciptanya budaya baca yang semakin meningkat;
10. Mengoptimalkan fungsi bimbingan konseling;
11. Memiliki sistem manajemen dan job deskripsi organisasi yang jelas;
12. Mengoptimalkan partisipasi masyarakat, Madrasah setingkat dan pondok pesantren untuk meningkatkan mutu madrasah baik secara fisik maupun non fisik, akademik dan non akademik dengan kerjasama saling menguntungkan.<sup>30</sup>

### **3. Kurikulum Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun Lhoksukon**

Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun berorientasi kepada keterpaduan antara dua kurikulum pendidikan agama dan pendidikan umum. Khusus untuk pendidikan agama menganut kurikulum yang diterapkan pada pondok pesantren modern dan pondok pesantren salafi sesuai dengan apa yang diharapkan oleh visi madrasah dalam penyetaraan iman dan taqwa dan ilmu pengetahuan dan teknologi. Berikut jabaran orientasi kurikulum Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun Lhoksukon:

1. Dengan ilmu agama Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun Lhoksukon dapat menciptakan para kader ulama Islam sesuai dengan kebutuhan regenerasi sebagai seorang tokoh yang berjiwa Islami dan menjadi panutan masyarakat dimana saja berada. Sehingga apa yang diharapkan oleh dunia

---

<sup>30</sup> Syaiful Hurman, *Buku Panduan Manual Yayasan Pendidikan Islam Al-Muslimun Lhoksukon*, (Aceh: 2005), h. 7-12.

Islam yang tinjauan sementara ini terjadinya dekadensi moralitas akan segera tertangani dengan munculnya kader-kader ulama kontemporer yang berlandaskan keilmuan agama yang mapan.

2. Kurikulum umum yang berorientasi kepada SKB 3 Menteri. Kurikulum ini dilaksanakan untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, agar siswa memiliki kemampuan menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dewasa ini, bahkan diharapkan menjadi pelopornya. Dengan dijalankan kurikulum SKB 3 menteri tersebut, siswa juga akan dapat mengikuti ujian negara di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia, serta dapat menyelenggarakan ujian sendiri dengan status yang sudah disamakan dengan akreditasi B. Sehingga para tamatan Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun Lhoksukon dapat menempati posisi yang teratas di sekolah-sekolah pavorit nantinya.<sup>31</sup>

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun Lhoksukon menganut kesetaraan dan keseimbangan antara kurikulum pendidikan agama dan kurikulum pendidikan umum, atau dapat dibahasakan dengan 50 % pendidikan agama dan 50 % pendidikan umum.

Berikut rekapitulasi kurikulum Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun Lhoksukon.

**Tabel. 1.**

**Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun Lhoksukon**

PROGRAM STUDI		Jumlah Jam Pelajaran			
		Seminggu			
		Kelas			Jumlah
		VII	VII	IX	
P	Aqidah Akhlak	2	2	2	6
E	Fiqih	2	2	2	6
L	Quran Hadits	2	2	2	6
A	SKI	2	2	2	6

<sup>31</sup> Budiman, Pembantu Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, wawancara di kantor Wakamad Kurikulum, tanggal 21 Oktober 2010.



J A R A N  A G A M A	Hadis	2	2	2	6
	Tafsir	2	2	2	6
	Ushul Fiqh	2	2	2	6
	Bahasa Arab	2	2	2	6
	Tauhid	2	2	2	6
	Nahu	2	2	2	6
	Sharaf	2	2	2	6
	Fiqh Bajuri	2	2	2	6
	Tarbiyah	2	2	2	6
	Muthala'ah	2	2	2	6
P E L A J A R A N  U M U M	Al-Khat	2	-	-	2
	Pkn	2	2	2	6
	Bahasa Indonesia	4	4	4	12
	Sejarah Umum	2	2	2	6
	Bahasa Inggris	4	4	4	12
	Matematika	4	4	6	14
	Penjas	2	2	-	4
	Fisika	4	4	6	14
	Biologi	4	4	4	12
	Kimia	4	6	6	16
	Ekonomi	2	2	2	6
Geografi	2	2	2	6	
<b>Jumlah Beban Belajar</b>		64	64	64	192

Sumber data laporan tahunan Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun

#### **4. Kondisi Ketenagaan MTs Swasta Al-Muslimun Lhoksukon**

Guru merupakan orang yang pertama dan utama dalam menentukan berhasil tidaknya suatu pendidikan. Untuk itu keberadaan guru dan latar belakangnya mempunyai pengaruh yang dominan dalam menentukan kesuksesan suatu pendidikan, hal ini disadari bahwa pendidikan merupakan unsur terpenting dalam proses belajar mengajar yang ada pada setiap lembaga pendidikan.

Keadaan pendidikan bukan hanya kemampuan akademiknya yang diperlukan tetapi juga bagaimana dan sejauh mana seorang pendidikan mampu memprofesionalkan kemampuan yang dimiliki sesuai dengan bidang tugasnya. Kemampuan lain lagi yang dituntut adalah kemampuan untuk menjadi tauladan dan panutan bagi peserta didik yang diasuh dan dibimbingnya. Apalagi khusus pendidikan di sekolah-sekolah kemampuan untuk menjadi figur guru dan sekaligus orang tua bagi siswa sangat memegang peranan demi kelangsungan pendidikan siswa secara baik, terarah dan membuahkan hasil yang positif, dapat berguna bagi siswa itu sendiri juga bagi masyarakat sekitarnya dimana siswa tersebut hidup dan beradaptasi.

Agar dapat berjalan pendidikan dan pengajaran dengan lancar, maka Yayasan Pendidikan Islam Al-Muslimun menetapkan guru-guru yang menjadi prioritas utama jalannya pendidikan dengan menjadikan 3 status kepegawaian. Yang pertama adalah guru tetap dalam yayasan (GTDY), guru tetap luar yayasan (GTLY) dan guru kontrak yayasan (GKY). Sedangkan yang lainnya adalah sebagai guru penunjang yayasan atau disebut sebagai guru honorer (GH). Khusus untuk guru tetap dalam yayasan diberikan fasilitas tempat tinggal dalam kompleks madrasah dan diberikan tugas-tugas khusus pembinaan siswa. Sedangkan Guru tetap luar yayasan adalah guru-guru yang status awalnya adalah guru tetap dalam yayasan tetapi setelah berkeluarga dan tidak mendapatkan fasilitas tempat tinggal di dalam kompleks madrasah tetapi juga masih dibebani dengan tugas pembinaan siswa. Guru kontrak yayasan adalah guru-guru yang berdomisili di kompleks madrasah tetapi masih dalam tahap percobaan selama dua tahun pengabdian dan nantinya akan dipromosikan menjadi guru tetap dalam yayasan. Guru honor

adalah guru yang mengajar sebagai jam tambahan dalam pencukupan jam pelajaran pada madrasah induknya.

**Tabel. 2.**  
**Jumlah Guru MTs S Al-Muslimun Lhoksukon Berdasarkan Status Kepegawaian**

Jenis Kelamin	Status Kepegawaian				Total
	GTDY	GTLY	GKY	GH	
Laki-laki	8	3	2	8	21
Perempuan	6	3	3	6	18
Jumlah	16	6	5	14	39

Sumber data dari laporan bulanan MTs S Al-Muslimun Lhoksukon tahun 2010

**Tabel. 3.**  
**Jumlah Guru MTs S Al-Muslimun Lhoksukon Berdasarkan Jenjang Pendidikan**

Jenis Kelamin	Jenjang Pendidikan							Latar Pendidikan		Total	
	SLTA		Diploma				S1	S2	Agama		Umum
	Pesantren	MA	1	2	3	4					
Laki-laki	3	2					16		8	13	21
Perempuan	3	1			2		12		7	11	18
Jumlah	6	3			2		27		17	24	39

Sumber data dari laporan bulanan MTs S Al-Muslimun Lhoksukon tahun 2010

**Tabel. 4.**  
**Jumlah Guru MTs S Al-Muslimun Lhoksukon Berdasarkan Masa Tugas**

Jenis Kelamin	Masa Tugas		
	1-3 Tahun	4-6 Tahun	7 Tahun keatas
Laki-Laki	11	6	4
Perempuan	8	7	3
Jumlah	19	13	7

Sumber data dari laporan bulanan MTs S Al-Muslimun Lhoksukon tahun 2010

### **5. Infra Struktur MTs Swasta Al-Muslimun**

Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun memiliki tanah seluas ± 10.800 m<sup>2</sup>. Tanah tersebut telah dimanfaatkan untuk berbagai fasilitas layanan pendidikan, yakni untuk: halaman sekolah sekaligus berfungsi sebagai tempat upacara bendera, taman sekolah, gedung sekolah berlantai 2 (dua), perpustakaan sekolah, ruang UKS, kamar mandi dan WC. Batas lingkungan sekolah telah dibangun pagar tembok keliling sekolah sehingga kondisi keamanan cukup terjaga dengan baik. Adapun rincian sarana prasarana yang dimiliki sekolah dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Ruang Kelas sebanyak 12. Ruang kelas telah sesuai dengan jumlah rombongan belajarnya. Ukuran masing-masing ruang belajar adalah 7 x 9 meter. Lantai ruang kelas seluruhnya telah terbuat dari tegel. Setiap ruang belajar berisi perlengkapan sebagai berikut:
  - a. Sebanyak 16 meja dan 32 kursi untuk siswa sesuai dengan jumlah maksimal siswa setiap kelasnya;
  - b. Terdapat 1 meja dan 1 kursi untuk Bapak atau Ibu guru yang mengajar;
  - c. 1 buah papan tulis, 1 buah papan absensi siswa dan 1 buah papan pengumuman untuk siswa;
  - d. Peralatan kebersihan, antara lain: sapu lidi, sapu lantai, tempat sampah, alat pel dan sorok sampah;
  - e. Buku administrasi kelas, yaitu buku absensi siswa, buku jurnal mengajar, dan buku inventaris kelas;
  - f. Gambar Presiden, Wakil Presiden, Burung Garuda dan Gambar Pahlawan Nasional serta 5 poster wajib pendidikan;
  - g. Sepasang pintu masuk untuk keluar dan masuk siswa atau guru;
  - h. Delapan buah jendela yang terdapat pada tembok sisi kanan dan kiri bangunan untuk pencahayaan, serta ventilasi berada di atas jendela yang berfungsi untuk pertukaran udara;

- i. Instalasi listrik, yang terdiri dari 2 buah lampu neon, 2 buah saklar lampu.
2. Ruang Kepala Sekolah sebanyak 1 buah dengan ukuran 6 x 6 meter. Lantai terbuat dari keramik putih polos. Perlengkapan yang terdapat di ruang kepala sekolah adalah sebagai berikut:
  - a. Sepasang gambar presiden, wakil presiden dan burung garuda;
  - b. Sepasang meja dan kursi kerja untuk kepala sekolah;
  - c. Sepasang meja dan kursi untuk tamu atau guru yang akan berkonsultasi dengan kepala sekolah;
  - d. 2 buah lemari yang berfungsi untuk menyimpan dokumen sekolah;
  - e. Papan display tentang ketenagaan, keadaan siswa dan monografi;
  - f. Papan agenda kerja kepala sekolah;
  - g. Jam dinding.
3. Ruang Perpustakaan sebanyak 1 ruang dengan ukuran 9 x 12 meter. Lantai dibuat dari tegel. Petugas perpustakaan masih dikelola oleh seorang pustakawan yaitu Bapak Muslim, S.Ag. Perlengkapan yang terdapat di ruang perpustakaan adalah sebagai berikut:
  - a. meja panjang dan 12 kursi panjang untuk pengunjung sekaligus berfungsi sebagai sarana baca di perpustakaan;
  - b. 500 buku bacaan berupa buku ilmiah;
  - c. Seperangkat buku administrasi perpustakaan;
  - d. Papan informasi perpustakaan;
  - e. Sepasang meja dan kursi untuk petugas perpustakaan;
  - f. Rak buku untuk memajang atau menempatkan buku
  - g. Beberapa alat peraga pelajaran, antara lain: alat peraga IPA, Matematika, Atlas, Peta dan Globe.
4. Ruang UKS sebanyak 1 ruang dengan ukuran 6 x 6 meter. Lantai dibuat dari keramik putih polos. Petugas UKS dikelola oleh dokter dari unsur yayasan yaitu Bapak dr. Syaiful Hurman.
5. Halaman Sekolah yang difungsikan sebagai lapangan upacara dan taman sekolah dengan pohon-pohon rimbun yang berada di sekitar tempat

upacara. Hal ini menjadikan halaman sekolah terlihat teduh, asri dan nyaman sehingga banyak siswa memanfaatkan untuk bermain-main atau santai saat jam istirahat berlangsung.

6. Kamar mandi dan WC sekolah terdiri : 2 buah untuk dewan guru dan 8 buah untuk siswa. Masing-masing kamar mandi dan WC berukuran 2 x 1,5 meter. Sumber air berasal dari PDAM Mon Pase, namun untuk mengantisipasi jika aliran air dari PDAM tidak mengalir telah disediakan sumber air dari sumur.
7. Ruang Mushola dengan ukuran 12 x 7 meter.
8. Laboratorium komputer dengan ukuran 8 x 12 meter, dengan jumlah komputer 17 sebagai *client* dan 1 *server*. Sistem yang digunakan adalah dengan sistem jaringan (Lan).
9. Wifi yang difasilitasi untuk guru dalam menambah referensi pembelajaran dan juga merupakan sarana IT.<sup>32</sup>

## **B. Temuan Khusus Penelitian**

### **1. Perencanaan Peningkatan Mutu Kinerja Guru**

#### **a. Kedisiplinan**

Disiplin adalah menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja. Disiplin adalah fungsi operatif manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan atau guru, semakin bagus kinerjanya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi sekolah, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit untuk mewujudkan tujuannya.

Dilihat dari sudut pandang kedisiplinan kerja, pada realitanya terdapat guru yang masih kurang disiplin, hal itu terlihat dari datangnya guru ke sekolah tidak tepat waktu, dalam mengajar ada guru yang hanya memberikan tugas setelah itu hanya ditinggalkan begitu saja tanpa diawasi. Apa jadinya kalau suatu sekolah tidak menegakkan disiplin kerja, maka akan ada banyak guru atau

---

<sup>32</sup> Laporan bulanan pada sub sarana dan prasarana tahun 2010

karyawan yang sering membolos dan tidak mematuhi peraturan yang ada dalam sekolah tersebut. Sehingga itu akan berpengaruh terhadap hasil belajar siswa. Guru yang tidak disiplin akan membuat siswa menjadi malas dalam belajar sehingga kedepannya akan membuat prestasi belajar siswapun menjadi menurun. Seorang guru harus dapat melaksanakan tata tertib atau peraturan sekolah dengan baik, karena tata tertib yang berlaku merupakan aturan dalam ketentuan yang harus ditaati oleh siapapun demi kelancaran proses pendidikan yang ada dalam sekolah tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun Lhoksukon mengenai kedisiplinan guru diperoleh keterangan sebagai berikut :

”Mengenai kedisiplinan guru, kita selaku menejer madrasah selalu mengedepankan akan kedisiplinan guru, karena kami menganggap bahwa kedisiplinan adalah sebagai tombak utama untuk menciptakan iklim guru yang profesional, seperti apa yang selalu kita dengar akan semboyan bila guru kencing berdiri maka siswa akan kencing berlari, ini adalah merupakan analogi dari kalau guru tidak kita disiplinkan dengan baik maka bagaimana kita dapat mendisiplinkan siswa. Untuk sementara fokus kedisiplinan kita adalah berorientasi pada kedisiplinan waktu dan administrasi pembelajaran”.<sup>33</sup>

Selanjutnya Bapak PKM 1 memberikan penjelasan dari apa yang peneliti tanyakan berkaitan tentang kedisiplinan guru bahwa:

”Kedisiplinan terkadang menjadi bumerang bagi dewan pendidik di Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun, khususnya adalah dalam mempersiapkan administrasi pembelajaran, tetapi walaupun demikian saya selaku orang yang diberi amanah sebagai koordinator bidang ini selalu mengingatkan guru yang lalai dalam mempersiapkan administrasi pembelajaran, akan tetapi dalam hal pendisiplinan waktu guru-guru kita di Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun adalah sosok guru pemerhati waktu yang sangat luar biasa.”<sup>34</sup>

Seiring dengan kedisiplinan ini, peneliti mencoba mengadakan pendekatan dengan beberapa guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun ini dengan

---

<sup>33</sup> Zulkarnain, Kepala Madrasah, wawancara di kantor Kepala Madrasah, tanggal 25 Oktober 2010

<sup>34</sup> Budiman, Pembantu Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, wawancara di kantor Wakamad Kurikulum, tanggal 27 Oktober 2010

jawaban yang sama, yaitu sesuai dengan apa yang dikatakan oleh guru yang terahir peneliti wawancara, yaitu:

”Sangat benar sekali bahwa kami selaku tenaga pendidik di Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun ini sangatlah diterapkan kedisiplinan yang berkesinambungan, sehingga dapat dirata-ratakan bahwa kedisiplinan waktu masuk dan keluar kelas tepat pada waktunya. Hal ini awal mulanya sebenarnya sangatlah berat bagi kami, tetapi dengan kebiasaan yang kami jalankan akhirnya menjadi hal yang biasa bagi kami, tetapi untuk mempersiapkan administrasi pembelajaran memang terkadang sedikit banyaknya ada kelalaian dari kami, tetapi walaupun demikian tetap kami upayakan untuk dapat melaksanakannya tepat waktu sesuai dengan yang dianjurkan”.

Demikian pula studi dokumen yang peneliti temukan melalui staf administrasi menunjukkan bahwa guru-guru konsisten dan bertanggung jawab akan kedisiplinan waktu masuk dan keluar kelas serta kedisiplinan dalam hal mempersiapkan administrasi pembelajaran. Hal ini peneliti temukan dari daftar hadir guru yang ditunjukkan oleh staf administrasi dan bahan-bahan administrasi pembelajaran yang sudah diarsipkan dan didokumentasikan di filing kantor administrasi.

Dari beberapa hasil wawancara serta studi dokumentasi yang peneliti lakukan diperoleh gambaran bahwa kedisiplinan waktu yang diterapkan oleh menejer madrasah kepada guru-guru dapat teraplikasi dengan baik. Disiplin merupakan suatu bentuk ketaatan pada peraturan dan sanksi yang berlaku dalam lingkungan sekolah. Disiplin yang dimaksudkan dalam asas ini adalah sikap dan perilaku disiplin yang muncul karena kesadaran dan kerelaan kita untuk hidup teratur dan rapi serta mampu menempatkan sesuatu sesuai pada kondisi yang seharusnya. Jadi disiplin disini bukanlah sesuatu yang harus dan tidak harus dilakukan karena peraturan yang menuntut kita untuk taat pada aturan yang ada. Aturan atau tata tertib yang dipajang dimana-mana bahkan merupakan atribut, tidak akan menjamin untuk dipatuhi apabila tidak didukung dengan suasana atau iklim lingkungan sekolah yang disiplin. Disiplin tidak hanya berlaku pada orang tertentu saja di sekolah tetapi untuk semua personil sekolah tidak kecuali kepala sekolah, guru dan staf.



Berkenaan dengan kedisiplinan dalam pembuatan administrasi pembelajaran dapat diperoleh gambaran bahwa walaupun bagi guru-guru ini merupakan beban yang paling besar tetapi guru-guru masih dapat melaksanakannya walupun harus tetap diingatkan selalu. Guru-guru sebelum melaksanakan kegiatan belajar mengajar membuat perangkat pembelajaran yang meliputi program tahunan, program semester, perhitungan minggu efektif, pengembangan silabus dan sistem penilaian, serta rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Pembuatan perangkat pembelajaran dilakukan sebagai langkah awal guru agar kegiatan belajar mengajar dapat berjalan dengan lancar. Dalam pembuatan perangkat pembelajaran, guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun pada dasarnya tidak mengalami kesulitan. Hanya saja seringkali guru membuat perangkat pembelajaran karena adanya tuntutan atau kewajiban dari pihak sekolah. Sehingga perangkat pembelajaran yang seharusnya sudah jadi diawal semester sebelum dimulai kegiatan belajar mengajar, terkadang baru jadi sesaat setelah berlangsung kegiatan belajar mengajar.

#### **b. Pembagian Tugas**

Pembagian tugas yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dimana guru-guru yang mengajar ditempatkan sesuai dengan keahliannya masing-masing. Artinya bahwa guru diberikan tugas mengajar sesuai dengan kualifikasi keilmuan yang ia miliki sesuai dengan jurusan pendidikannya.

Dalam hal ini seperti apa yang diungkapkan oleh Bapak Kepala Madrasah Swasta Al-Muslimun Lhoksukon bahwa:

” Madrasah Swasta Al-Muslimun Lhoksukon belum memenuhi standarisasi pemenuhan kebutuhan guru yang optimal, hal ini dibuktikan dengan guru-guru kita masih ada yang tamatan pesantren atau tingkatan Madrasah Aliyah, tetapi walaupun demikian optimalisasi selalu kita upayakan, hal ini terwujud dengan sekitar 85% guru-guru di Madrasah Swasta Al-Muslimun Lhoksukon telah menyelesaikan strata 1, dan juga *Alhamdulillah* ungkapan *the righ man on the righ place* yang pengertiannya menempatkan seseorang sesuai dengan keahliannya sudah

dapat kita capai, guru-guru kita sudah mengajar sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing.”<sup>35</sup>

**Tabel. 5.**

**Kualifikasi Jenjang Pendidikan Dan Materi Pelajaran Yang Diampu**

NO	NAMA	JENJANG PENDIDIKAN	MAPEL YANG DIAMPU
1	Khairuddin Yahya, S.Ag	S1 PAI	Aqidah Akhlak
2	Rahmi Yusda, S.Pd.I	S1 PAI	Aqidah Akhlak
3	Ghazali, S.Pd.I	S1 PAI	Fiqih
4	Miswan, S.Pd.I	S1 PAI	Fiqih
5	Ahmadi, S.Ag	S1 Dakwah	Quran Hadits
6	M. Daud, S.Pd.I	S1 PAI	Quran Hadits
7	Nukman, S.Pd.I	S1 PAI	SKI
8	Islahuddin, Lc	S1 Dirasah Islamiyah	Hadis
9	Tgk. Saiful	Dayah Salafi	Tafsir
10	Tgk. Nazaruddin	Dayah Salafi	Ushul Fiqh
11	Zulkarnain, S.Pd.I	S1 PAI	Bahasa Arab
12	Islamiah, S.Pd.I	S1 Bahasa Arab	Bahasa Arab
13	Samsul Bahri	Madrasah Aliyah	Bahasa Arab
14	Tgk. Ridwan	Dayah Salafi	Tauhid
15	Tgk. Mardiah	Dayah Salafi	Nahu
16	Tgk. Nilawati	Dayah Salafi	Sharaf
17	Tgk. Ruhaya	Dayah Salafi	Fiqih Bajuri
18	Surnadi Adi Nata, S.Fil.I	S1 Filsafat	Tarbiyah
19	Rahmatillah	Madrasah Aliyah	Muthala'ah
20	Budiman	Madrasah Aliyah	Al-Khat
21	Abdurrahman, S.Pd	S1 Pkn	Pkn
22	Siti Aminah, S.Pd	S1 Bahasa Indonesia	Bahasa Indonesia

<sup>35</sup> Zulkarnain, Kepala Madrasah, wawancara di kantor Kepala Madrasah, tanggal 30 Oktober 2010

23	Usman, S.Pd	S1 Sejarah	Sejarah Umum
24	Husna, SPd	S1 B. Inggris	Bahasa Inggris
25	Mira Handayani, S.Pd	S1 B. Inggris	Bahasa Inggris
26	Dedi Gusmadi, S.Pd	S1 B. Inggris	Bahasa Inggris
27	Nur'ainun, S.Pd	S1 Matematika	Matematika
28	Abdullah, S.Pd	S1 Matematika	Matematika
29	Drs. Abdussalam	S1 Matematika	Matematika
30	Saiful, S.Pd	S1 Penjaskes	Penjas
31	Yuspianda, S.Pd	S1 Penjaskes	Penjas
32	Raudhatul Jannah, A.Md	D3 Teknik Kimia	Fisika
33	Ainul Muchtariah, S.Pd	S1 Fisika	Fisika
34	Muliani, S.Pd	S1 Biologi	Biologi
35	Liatun N, S.Pd	S1 Biologi	Biologi
36	Nirdiana, A.Md	D3 Teknik Kimia	Kimia
37	Fitriani, SE	S1 Ekonomi	Ekonomi
38	Junaidi, S.Pd	S1 Ekonomi	Ekonomi
39	Noormala, S.Pd	S1 Geografi	Geografi

### c. Pelatihan-Pelatihan

Selain dari dua hal di atas berupa kedisiplinan dan menempatkan guru-guru sesuai dengan bidang keahliannya, Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun dalam perencanaan peningkatan mutu kinerja guru juga memiliki program mengikut sertakan guru-guru dalam even pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan kualitas keilmuan guru. Seperti apa yang dikatakan oleh salah seorang guru yang peneliti wawancarai, ia mengatakan bahwa:

”Kami selain dari hal yang sudah biasa dilakukan oleh sekolah-sekolah lain berupa kegiatan MGMP, kami juga telah direncanakan untuk mengikuti kegiatan pelatihan *life skill* yang digagas oleh USAID dari salah satu NGO yang berada di kota Lhokseumawe yaitu *save the children* yang bekerjasama dengan Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Aceh

Uatara. Dalam hal ini informasi yang kami dengar bahwa program pelatihan *life skill* memang diprioritaskan untuk guru-guru SMP/MTS.”<sup>36</sup>

PKM 1 Bidang Kurikulum dalam hal ini juga membenarkan bahwa:

”Guru-guru kita memang direncanakan untuk mengikuti kegiatan pelatihan *life skill* yang diprogram oleh *save the children* yang bekerjasama dengan Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Aceh Utara, dan pendanaan di bantu oleh exon mobil salah satu perusahaan besar bertempat di Kabupaten Aceh Utara. Bahkan perencanaan ini sudah berjalan untuk sebahagian guru kita yang sudah terpanggil megikuti pelatihan ini. Yang alhamdulillah setelah mereka kembali dari pelatihan mereka dapat menerapkan dalam proses belajar mengajar serta dapat membiaskannya ke guru-guru yang belum mengikuti pelatihan.”

Dapat difahami bahwa Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun sangat memerhatikan akan peningkatan mutu kinerja guru dengan melibatkan guru-guru pada even pelatihan-pelatihan yang ada. Sehingga guru-guru tidak ketinggalan dengan berbagai macam metode pembelajaran yang kontemporer serta updetting.

## **2. Pengorganisasian Peningkatan Mutu Kinerja Guru**

Pengorganisasian setelah fungsi perencanaan merupakan hal yang logis karena tindakan pengorganisasian menjembatani kegiatan perencanaan dengan pelaksanaannya. Dengan kata lain, tanpa pengorganisasian mustahil suatu rencana dapat mencapai tujuan, tanpa pengorganisasian para pelaksana tidak mempunyai pedoman kerja yang jelas dan tegas, yang mengakibatkan kegagalan dalam mencapai tujuan. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupi. Dua aspek utama proses susunan struktur organisasi yaitu departementalisasi dan pembagian kerja. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi dan tampak atau ditunjukkan oleh bagan suatu organisasi.

---

<sup>36</sup> Noormala, Guru Tetap Yayasan, wawancara di kantor guru, tanggal 1 November 2010

Karena dengan adanya pengorganisasian suatu program secara tidak langsung program akan tersusun dengan sistematis dalam pelaksanaan nantinya dan pastinya akan membuahkan hasil yang lebih maksimal walaupun kemungkinan-kemungkinan hambatan program akan selalu ditemui.

Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun dalam pengorganisasian peningkatan mutu kinerja guru setelah peneliti melihat dokumen-dokumen yang ada, terlihat dokumen tugas dan wewenang dari personil guru yang diberikan tugas tambahan selain mengajar yaitu:

**Tabel. 6.**

**Tugas dan Wewenang Guru Dalam Pemberian Tugas Tambahan**

a.	Kepala Sekolah		
	Bertanggungjawab Kepada	:	Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Aceh Utara
	Berhubungan dengan	:	
			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Semua unit kerja MTs S Al-Muslimun Lhoksukon</li> <li>2. Kankemenag Aceh Utara</li> <li>3. Dinas Pendidikan dan Olah Raga Kab. Aceh Utara</li> <li>4. Komite Sekolah</li> </ol>
	Tanggung Jawab	:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjaga Terlaksananya dan ketercapaian program sekolah</li> <li>2. Menjaga keterlaksanaan Pedoman Mutu Sekolah</li> <li>3. Menjabarkan pelaksanaan dan mengembangkan Pembelajaran Kurikulum</li> <li>4. Melakukan Pengawasan dan Supervisi tenaga Pendidik dan Non Kependidikan</li> <li>5. Mengangkat dan menetapkan personal struktur organisasi</li> <li>6. Menetapkan Program Kerja Sekolah</li> <li>7. Mengesahkan perubahan kebijakan mutu organisasi</li> <li>8. Melegalisasi dokumen organisasi</li> </ol>

		9. Memutuskan mutasi siswa
	Wewenang	: 1. Menerbitkan dokumen keluaran sekolah 2. Memberi pembinaan warga sekolah 3. Memberi penghargaan dan sanksi 4. Memberi penilaian kerja pendidik dan tenaga kependidikan
b.	Koordinator Manajemen Mutu	
	Nama Jabatan/Fungsi	: Wakil Manajemen Mutu
	Bertanggung Jawab Kepada	: Kepala Sekolah
	Berhubungan dengan	:
		1. Menyusun program kerja kegiatan 2. Merencanakan dan memantau program audit 3. Mengidentifikasi dan mengelola program-program untuk perbaiki sistem mutu 4. Melaporkan kepada Kepala Sekolah kondisi dan status dari penerapan sistem manajemen mutu 5. Menyusun prosedur Mutu yang diketahui oleh Kepala Sekolah 6. Mengadakan penelitian, Pengembangan tentang mutu secara

		periodik 1 tahun dua kali
	Wewenang	: 1. Mengimplementasikan sistem mutu 2. Meninjau sistem mutu
c.	Wakasek Kurikulum	
	Nama Jabatan/Fungsi	: Wakasek Kurikulum/Program
	Bertanggung Jawab Kepada	: Kepala Sekolah
	Berhubungan dengan	: Semua Unit Kerja
	Tanggung Jawab	:
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyusun program kerja bidang kurikulum</li> <li>2. Mengkoordinasikan pelaksanaan dan pengembangan Kurikulum</li> <li>3. Memantau pelaksanaan pembelajaran</li> <li>4. Menyelenggarakan rapat koordinasi kurikulum</li> <li>5. Mengkoordinasikan pengelolaan perpustakaan</li> <li>6. Mengkoordinasikan pelaksanaan evaluasi pembelajaran</li> <li>7. Menyusun kalender pendidikan dan jadwal pembelajaran</li> <li>8. Melaporkan hasil pelaksanaan pembelajaran</li> <li>9. Mengusulkan tugas mengajar pada masing-masing guru</li> <li>10. Merencanakan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan</li> </ol>
	Wewenang	: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memeriksa, menyetujui rencana pembelajaran tiap program pembelajaran</li> <li>2. Memverifikasi kurikulum</li> <li>3. Merencanakan dan melaksanakan bimbingan belajar dan try out kelas 3</li> </ol>

		4. Merencanakan dan melaksanakan berbagai jenis les
d.	Wakasek Humas	
	Nama Jabatan/Fungsi	: Wakasek Humas
	Bertanggung Jawab Kepada	: Kepala Sekolah
	Berhubungan dengan	: 1. Semua Unit Kerja di MTs S Al-Muslimun 2. Masyarakat
	Tanggung Jawab	:
		1. Menyusun program kerja dan anggaran Humas 2. Membantu komite dalam pengembangan sekolah 3. Memfasilitasi hubungan antar warga sekolah dan komite 4. Melaksanakan pelaksanaan promosi sekolah 5. Mengkoordinasikan penelusuran lulusan
e.	Wakasek Kesiswaan	
	Nama Jabatan/Fungsi	: Wakasek Kesiswaan
	Bertanggung Jawab Kepada	: Kepala Sekolah
	Berhubungan dengan	: 1. Semua Unit Kerja 2. Organisasi Kesiswaan
	Tanggung Jawab	:
		1. Membuat program kerja pembinaan kesiswaan 2. Mengkoordinasikan PSB (Penerimaan Siswa Baru) 3. Mengkoordinasikan Pemilihan kepengurusan OSIS 4. Mengkoordinasikan Penjaringan dan pendistribusian semua bentuk beasiswa



		<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Mengkoordinasikan pelaksanaan 4 K2 (Ketertiban, kedisiplinan, keamanan dan kekeluargaan)</li> <li>6. Membina program kegiatan OSIS</li> <li>7. Memeriksa dan menyetujui rencana kerja pengurus OSIS</li> <li>8. Melaksanakan ketentuan kredit point</li> </ol>
	Wewenang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan tindakan terhadap siswa terkait pelanggaran tata tertib siswa</li> <li>2. Mengkoordinasikan pelaksanaan lomba</li> <li>3. Mengkoordinasikan ekstrakurikuler</li> <li>4. Mengkoordinasikan peringatan hari-hari besar</li> <li>5. Mengkoordinasikan kegiatan pagi</li> </ol>
f.	Wakasek Sarana Prasarana	
	Nama Jabatan/Fungsi	: Wakasek Sarana Prasarana
	Bertanggung Jawab Kepada	: Kepala Sekolah
	Berhubungan dengan	: Semua Unit Kerja
	Tanggung Jawab	:
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat program kerja dan prasarana sekolah</li> <li>2. Mengkoordinasikan kebutuhan sarana dan prasarana sekolah</li> <li>3. Mengkoordinasikan inventarisasi sarana dan prasarana sekolah</li> <li>4. Melaksanakan pengawasan terhadap penggunaan sarana dan prasarana sekolah</li> <li>5. Mengkoordinasikan pelaksanaan 4 K1 (kebersihan, kerindangan, keindahan, kesehatan)</li> <li>6. Memeriksa dan merekomendasikan rencana kebutuhan sarana dan prasarana tiap unit kerja</li> </ol>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Mempunyai data lengkap tentang sarana dan prasarana</li> <li>8. Atasi kerusakan dan kekurangan dari sarana prasarana</li> </ol>
	Wewenang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengkoordinasikan pelaksanaan dan pengadaan bahan praktik serta perlengkapan sekolah</li> <li>2. Mengkoordinasikan pelaksanaan pemeliharaan dan perbaikan sarana dan prasarana sekolah</li> <li>3. Melakukan verifikasi dan memilih rekanan kerja</li> </ol>
g.	Koordinator Tata Usaha	
	Nama Jabatan/Fungsi	: Koordinator Tata Usaha
	Bertanggung Jawab Kepada	: Kepala Sekolah
	Berhubungan dengan	: Semua Unit Kerja
	Tanggung Jawab	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyusun program kerja tata usaha sekolah</li> <li>2. Mendata dan mengajukan kesejahteraan bagi pendidik dan tenaga kependidikan</li> <li>3. Mengkoordinasikan urusan administrasi sekola</li> <li>4. Menyusun laporan ketatusahaan secara berkala</li> <li>5. Melakukan koordinasi rekrutmen sumber daya manusia (Pendidik dan Tenaga kependidikan)</li> <li>6. Mengkoordinasikan keuangan rutin sekolah</li> <li>7. Melaporkan pertanggungjawaban keuangan rutin sekolah</li> </ol>
	Wewenang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menegur staf/tenaga kependidikan yang tidak melaksanakan tugas</li> <li>2. Memberi ijin, cuti staf tata usaha</li> <li>3. Memanggil tenaga kependidikan terkait adiministrasi kepegawaian</li> <li>4. Memanggil tenaga pendidik seijin kepala sekolah terkait</li> </ol>

### **3. Pelaksanaan Peningkatan Mutu Kinerja Guru**

#### **a. Kedisiplinan**

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang telah penulis teliti, pada temuan ini penulis dapat mengungkapkan dari apa yang telah penulis dapatkan dari Komite Madrasah bahwa:

”Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun dari apa yang saya ketahui, benar-benar mendisiplinkan seluruh komponen madrasah. Apalagi yang terkait dengan guru benar-benar kedisiplinan sangatlah diprioritaskan. Saya selaku orang yang diberi amanah sebagai Komite Madrasah dan plus sebagai wali siswa selalu memantau dan bersosialisai dengan perangkat Madrasah. Dapat dikategorikan bahwa seluruh kelas dalam proses belajar mengajar tetap dalam bimbingan guru, yang artinya hampir tidak dikatakan pernah kelas kekosongan guru, tetapi mengenai administrasi pembelajaran yang dibuat oleh guru, secara merata saya belum dapat mengatakan terlaksana dengan baik, tetapi secara random dari beberapa guru yang kenal dekat dengan saya, yang namanya administrasi pembelajaran tetap mereka laksanakan, sedikit banyaknya saya juga mengerti karena saya juga dari pensiunan guru”.<sup>37</sup>

Sekolah sebagai suatu institusi menginginkan kondisi lingkungan yang kondusif dalam segala aspek pelaksanaan manajemen pendidikan. Hal ini dapat dicapai jika dalam penanganannya menerapkan kedisiplinan yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, ketentraman, keteraturan dan ketertiban yang amat dibutuhkan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Sekolah yang menegakkan disiplin diharapkan akan menjadi sekolah yang berkualitas, karena dengan konsep kedisiplinan segala yang telah kita rumuskan sebagai arah perbaikan sekolah menjadi lebih mudah untuk dicapai. Kedisiplinan dapat menjadi instrument dalam rangka peningkatan mutu sekolah yang waktu ke waktu dituntut untuk selalu menggambarkan grafik yang menanjak.

---

<sup>37</sup> Hasballah, Komite Madrasah, wawancara di depan kantin madrasah, tanggal 04 November 2010

Salah satu aspek penting di sekolah yang menjadi perhatian adalah bagaimana menciptakan budaya disiplin di kalangan guru. Selama berada di lingkungan sekolah guru hendaknya menampakkan nilai-nilai kedisiplinan yang tercermin melalui perilaku guru yang sesuai dengan norma, peraturan dan tata tertib yang berlaku di sekolah. Perhatian sekolah yang begitu besar terhadap kedisiplinan guru tidak lain tujuannya adalah agar guru mampu belajar hidup dengan kebiasaan-kebiasaan yang baik yang bermanfaat baginya beserta lingkungannya, sehingga di lingkungan sekolah secara khusus dapat tercipta kemandirian dan lingkungan belajar yang nyaman terutama di kelas.

### **b. Pembagian Tugas**

Seperti apa yang telah dipaparkan oleh Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum bahwa:

“Dalam proses pembagian tugas guru, kita tetap mengedepankan bidang keahlian guru masing-masing, kecuali hal yang mendesak kita untuk menempatkan guru yang tidak sesuai dengan bidang keahliannya, akan tetapi minimal guru masih mampu untuk mengampu mata pelajaran tersebut”.<sup>38</sup>

Dari penjelasan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum dapat diketahui bahwa guru-guru pada Madrasah Swasta Al-Muslimun mayoritas mengampu mata pelajaran yang sesuai dengan bidang keahliannya, terkhusus bagi beberapa macam bidang studi yang masih diampu oleh guru yang belum sesuai dengan kualifikasi pendidikannya, tetapi walaupun demikian guru tersebut masih mampu untuk mengampu mata pelajaran yang diberikan. Hal ini dapat dilihat dari Surat Keputusan Kepala Madrasah tentang Pembagian Tugas Guru pada tahun ajaran 2010/211.

---

<sup>38</sup> Budiman, Pembantu Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, wawancara di kantor Wakamad Kurikulum, tanggal 06 November 2010

### c. Pelatihan-Pelatihan

Pada sekolah efektif memerlukan pendidik yang menguasai pengetahuan tentang materi pelajaran, pengetahuan pedagogis secara teoritis dan praktis, pengetahuan kurikulum dan penerapannya, pengetahuan tentang siswa dan karakteristiknya, pengetahuan konteks pendidikan, serta pengetahuan arah, tujuan dan nilai pendidikan. Rencana pelaksanaan pelatihan peningkatan kompetensi guru dalam peningkatan dan penjaminan mutu hasil belajar siswa bertaraf internasional memiliki tujuan agar guru mampu (1) memahami tentang RSBI sebagai strategi membangun sekolah efektif; (2) menguasai implementasi manajemen peningkatan mutu dan penjaminan mutu pembelajaran sebagai bagian dari pengembangan sekolah efektif melalui pendekatan manajemen, pedagogis dan sistem; (3) menguasai pengetahuan pedagogis secara teoritis dan praktis untuk memenuhi standar pendidik yang efektif; dan (4) mengevaluasi diri.

Seperti yang telah diutarakan tadinya bahwa sebagian guru-guru pada Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun sudah mengikuti pelatihan yang diadakan oleh *Save the Children* dalam orientasi pelatihan *life skill*. Diantara guru-guru yang sudah mengikuti pelatihan adalah :

**Tabel.7.**  
**Daftar Nama Guru-Guru Pelatihan Life Skill**

NO	NAMA	JENIS PELATIHAN	TEMPAT	LAMA PELATIHAN
1	Nukman Hsb, S.Pd.I	Modul Dasar	UPTD Lsk	6 Hari
2	Ahmadi, S.Ag	Modul Dasar	UPTD Lsk	6 Hari
3	Miswan, S.Pd.I	Modul Dasar	UPTD Lsk	6 Hari
4	Rahmatillah	Modul Dasar	UPTD Lsk	6 Hari
5	Nur'ainun, S.Pd	Modul Dasar	UPTD Lsk	6 Hari
6	Surnadi Adi N, S.Fil.I	Modul Dasar	UPTD Lsk	6 Hari
7	Nilawati	Modul Dasar	UPTD Lsk	6 Hari
8	Ainul Muchtariah, S.Pd	Modul Dasar	SMPN1 LSK	6 Hari

9	Nirdiana, A.Md	Modul Dasar	SMPN1 LSK	6 Hari
10	Raudhatul Jannah, A.Md	Modul Dasar	SMPN1 LSK	6 Hari
11	Khairuddin Y, S.Ag	Modul Dasar	SMPN1 LSK	6 Hari
12	M. Daud, S.Pd.I	Modul Dasar	SMPN1 LSK	6 Hari
13	Ruhaya	Modul Dasar	SMPN1 LSK	6 Hari
14	Islahuddin, Lc	Modul Dasar	SMPN1 LSK	6 Hari
15	Saiful Bahri, S.Pd	Modul Dasar	SMPN1 LSK	6 Hari

#### 4. Pengawasan Peningkatan Mutu Kinerja Guru

Mengenai kepengawasan dari apa yang telah direncanakan dan dilaksanakan Kepala Madrasah mengatakan:

“Pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah atau untuk memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidak-sesuaian, penyelewengan dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan. Untuk itu perlu diadakannya sebetulnya pengawasan yang bersifat preventif dan korektif, artinya sebelum terjadinya penyimpangan-penyimpangan, ketidak-sesuaian dan penyelewengan-penyelewengan perlu sifatnya kontroling yang intensif, dengan cara selalu mengingatkan kepada guru-guru, langsung terjun ke lapangan dengan melihat situasi apa yang mereka lakukan dan sebagainya, sedangkan dari sisi korektif bagaimana kita dapat mengarahkan guru-guru dalam setiap even pertemuan agar dapat mereka meningkatkan mutu kinerja mereka baik dari sisi disiplin ataupun yang lainnya”.<sup>39</sup>

Ketika perencanaan pendidikan dikerjakan dan struktur organisasi persekolahannya pun disusun guna memfasilitasi perwujudan tujuan pendidikan, serta para anggota organisasi, pegawai atau karyawan dipimpin dan dimotivasi untuk mensukseskan pencapaian tujuan, tidak dijamin selamanya bahwa semua kegiatan akan berlangsung sebagaimana yang direncanakan. Pengawasan sekolah itu penting karena merupakan mata rantai terakhir dan kunci dari proses manajemen. Kunci penting dari proses manajemen sekolah yaitu nilai fungsi pengawasan sekolah terletak terutama pada hubungannya terhadap perencanaan dan kegiatan-kegiatan yang didelegasikan

---

<sup>39</sup> Zulkarnain, Kepala Madrasah, wawancara di kantor Kepala Madrasah, tanggal 08 November 2010

#### **4. Evaluasi Peningkatan Mutu Kinerja Guru**

Adalah keyakinan profesional bahwa sistem evaluasi yang diterapkan akan menentukan keberhasilan kita mencapai tujuan pendidikan nasional. Seperti apa yang telah penulis sinyalir dari komentar Kepala Madrasah mengenai evaluasi peningkatan mutu kinerja guru ia mengatakan bahwa:

“Agar peserta didik sejak memasuki suatu jenjang pendidikan secara terus menerus dan intensif melakukan proses pembelajaran yang bermakna bagi tercapainya berbagai tujuan pendidikan, perlu dikembangkan dan dilaksanakan evaluasi secara komprehensif, terus-menerus dan obyektif. Evaluasi yang demikian hanya dapat kita lakukan kepada seorang guru yang profesional yang mampu merencanakan, mengelola, memotivasi, dan menilai proses pembelajaran yang berlangsung dari hari ke hari “<sup>40</sup>.

Evaluasi dapat menyajikan informasi mengenai kesesuaian, efektifitas dan efisiensi terhadap tujuan yang ingin dicapai dan penggunaan sumber daya, yang mana informasi ini sangat berguna sebagai bahan pembuat keputusan apakah guru masih menjalankan kebijakan atau aturan-aturan yang sudah diatur atau harus diganti dengan kebijakan atau aturan-aturan yang baru. Evaluasi juga penting dilakukan dalam rangka penyesuaian dengan perkembangan ilmu pengetahuan, kemajuan teknologi dan kebutuhan pasar yang berubah.

#### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

##### **1. Perencanaan Peningkatan Mutu Kinerja Guru**

###### **a. Kedisiplinan**

Dalam pelaksanaannya disiplin dikembangkan melalui 2 bentuk yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif. Disiplin preventif yaitu upaya menggerakkan guru mengikuti dan mematuhi peraturan yang berlaku. Dengan hal ini pula guru dapat berdisiplin dan mematuhi aturan yang berlaku. Disiplin korektif, adalah upaya mengarahkan guru untuk tetap mematuhi peraturan. Bagi yang melanggar diberi sanksi untuk memberi pelajaran dan memperbaiki dirinya

---

<sup>40</sup> Zulkarnain, Kepala Madrasah, wawancara di kantor Kepala Madrasah, tanggal 08 November 2010

sehingga memelihara dan mengikuti aturan yang ada. Maka dari sini lahirlah sejumlah poin aturan-aturan yang mengikat guru dalam bentuk tata tertib disamping itu disertai dengan sanksi atas pelanggaran tata tertib tersebut.

Hal inilah yang lazim diterapkan di sekolah-sekolah dalam rangka membentuk budaya disiplin guru di lingkungan sekolah. Peraturan/tata tertib dibuat dalam mendidik rasa disiplin yang berperan mempengaruhi, mendorong, mengendalikan, mengubah, membina, dan membentuk *mindset* guru sesuai dengan nilai-nilai yang ditanamkan. Penanaman nilai disiplin pada guru di sekolah akan mereka bawa di lingkungan sekitarnya yang berdampak pada keefektifan tugas dan pelaksanaan tanggung jawab secara penuh.

Hal ini terlihat dari apa yang telah diterapkan oleh Kepala Madrasah sebagai seorang *leader* yang menginginkan bagaimana terciptanya suatu sekolah yang memiliki keunggulan yang permanen walaupun dalam memerankannya sangatlah sulit dan banyak tantangan yang dihadapi. Keinginan menjadi sekolah yang diperhitungkan tidak lepas dari sejauh mana penerapan disiplin bagi guru dalam seluruh aspek pelaksanaan pendidikan. Mereka akan lebih giat dalam berkompetitif dan memiliki motivasi yang tinggi untuk berkembang jika didukung oleh lingkungan yang kondusif melalui disiplin sekolah. Selama ini sekolah dikatakan serius dalam hal pembinaan jika dari sisi komitmen melaksanakan aturan-aturan menjadi hal yang diprioritaskan, asumsi inilah bagi guru yang menjadi faktor keinginan mereka dalam bekerjasama dengan pihak sekolah untuk bisa lebih berprestasi. Selain itu, image masyarakat terhadap sekolah akan terbangun dari pengamatan langsung mereka terhadap kondisi keseharian guru yang berperan sebagai tenaga pendidik bukan hanya sebagai tenaga pengajar, jika para guru pada umumnya menunjukkan perilaku positif semisal datang tepat waktu, tidak membolos, berpakaian rapi, mengindahkan aturan, serta sekolah yang selalu melakukan pembinaan berkelanjutan dan terarah bagi guru dan siswa dan pengelola sekolah dll maka masyarakat akan sangat senang memilih sekolah tersebut menjadi tempat yang tepat bagi proses pendidikan anaknya. Jelas ini berlaku pula jika yang terjadi adalah kebalikannya yaitu jika sekolah tidak



memperhatikan masalah kedisiplinan warga sekolah terutama bagi guru tentu hal ini menjadi pertimbangan dan membuat orang tua berpikir dua kali menyekolahkan anak mereka di sekolah dengan kondisi yang demikian.

Berdasarkan uraian di atas jelaslah bahwa faktor kedisiplinan memiliki peranan penting dalam peningkatan kualitas sekolah meminimalisir perilaku negatif guru dari pelanggaran tingkat ringan sampai dengan pelanggaran tingkat tinggi, seperti : kasus tidak masuk kelas tanpa alasan, mengajar serba terlambat, tidak membuat administrasi pembelajaran dan bentuk-bentuk penyimpangan lainnya. Tentu saja, semua itu membutuhkan upaya pencegahan dan penanggulangannya, dan di sinilah arti penting penegakan disiplin di sekolah.

#### **b. Pembagian Tugas**

Dari hasil wawancara yang telah penulis lakukan dengan beberapa unsur manajemen madrasah, menunjukkan bahwa dalam merencanakan pembagian tugas guru dapat dikatakan bahwa madrasah sangat mengedepankan tentang kualifikasi pendidikan guru, yakni guru ditempatkan sesuai dengan disiplin ilmu masing-masing. Sangat jarang kita lihat guru mengajar tidak sesuai dengan disiplin ilmunya.

Salah satu unsur dalam manajemen SDM adalah pendayagunaan yaitu menempatkan orang sesuai dengan kompetensinya sehingga bisa bekerja dengan optimal. Istilah lain yang sering digunakan adalah *the right man in the right place*. Dalam hal ini para manajer harus bisa melihat kemampuan atau kompetensi karyawannya sehingga bisa menempatkan dalam posisi yang pas. Karena hal ini akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Apabila karyawan kita tidak punya kompetensi yang sesuai, maka tentu saja hasilnya tidak akan seperti yang kita harapkan. Sebuah hadist mengatakan ” *Apabila kita menyerahkan sesuatu kepada ahlinya, maka tunggulah kehancurannya*”.

Konsep pendayagunaan ini sangat mudah diucapkan namun tidak mudah untuk diterapkan. Terbukti masih banyak dikalangan guru menyatakan tidak pas

dengan tugas yang diberikan, atau atasan yang menilai stafnya tidak bisa bekerja dengan baik. Padahal mungkin saja memang kompetensi dan kemampuannya tidak pas dibidang yang di berikan. Dalam hal ini diperlukan upaya untuk menilai dan menggali kompetensi seseorang hingga memahami nilai-nilai(*values*) yang ada pada dirinya, kemudian disesuaikan dengan bidang pekerjaan yang tepat buatnya. Keseluruhan tahap ini memerlukan waktu dan kesabaran dan pemahaman pengetahuan yang baik untuk dapat menerapkannya.

Yang masih sering kita temui adalah atasan menganggap staf atau bawahannya tidak bisa melakukan tugas dengan baik, sering melakukan kesalahan, tidak sesuai dengan apa yang diperintahkan dan menganggap karyawan ini prestasinya jelek. Padahal dari konsep pendayagunaan tadi, kita perlu menilai, mengevaluasi apakah karakter dia, kompetensi dan kemampuannya sesuai atau cocok dengan pekerjaannya. Kadang atasan membandingkan prestasi karyawan dengan yang lainnya tanpa menilai lebih dalam lagi. Sebagai atasan/pimpinan kita juga harus melihat karyawan kita secara pribadi. dari tingkat pendidikan mungkin sama, tetapi bisa jadi ada perbedaan antar yang satu dengan yang lainnya. Menjadi tanggung jawab pimpinan untuk mendayagunakan karyawan tersebut bisa lebih berdaya guna lagi sehingga bisa menghasilkan kinerja yang diinginkan

Kinerja guru merupakan catatan keberhasilan yang dicapai guru melalui fungsi atau pelaksanaan tugas di bidang pendidikan selama periode tertentu. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru yang dapat dikontrol oleh manajemen sekolah adalah: disain proses belajar mengajar (pembuatan silabus/skenario pembelajaran, pelaksanaan tugas mengajar, dan pelaksanaan evaluasi keberhasilan belajar siswa), konteks organisasional (gaya pensupervisian, struktur organisasi sekolah, sarana/prasarana pendidikan yang tersedia, komunikasi, beban mengajar, dan sebagainya), dan sasaran kinerja. Semuanya berdampak langsung terhadap derajat dan sifat dari usaha seorang guru yang dicurahkan kepada pekerjaannya.

Kompetensi seorang guru juga merupakan faktor penting yang turut menentukan mutu kinerjanya. Kerja keras seorang guru tanpa diimbangi dengan

keahlian, kemampuan, dan pengetahuan yang dibutuhkan, maka tidak akan tercapai hasil yang optimal. Kemudian usaha juga merupakan prasyarat bagi suatu kinerja. Dengan demikian kinerja guru juga merupakan fungsi dari usaha dan kemampuan (*abilities*). Sebagai hasil (*outcomes*) dari kinerja guru adalah keberhasilan para siswa dalam belajar, dan juga penghargaan bagi guru itu sendiri yang berupa gaji/insentif, pengakuan dari teman kerja dan kepala sekolah, serta peluang promosi. Selanjutnya melalui evaluasi dan penilaian kinerja, guru memiliki peluang untuk promosi, meningkatkan pendapatan dan tunjangan, serta pendidikan dan pelatihan.

Suatu hal yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja guru adalah bahwa pelaksanaan tugas sebagai pendidik harus dievaluasi dengan kerja yang dilaksanakan, bukan karakteristik guru yang bersangkutan. Sering terjadi kerancuan sistem penilaian kinerja, yaitu tidak mengukur kinerja gurunya tetapi menilai orangnya. Kinerja mengacu pada sejumlah keberhasilan yang dicapai guru melalui fungsi atau pelaksanaan tugas di bidang pendidikan selama periode tertentu. Artinya, kinerja tidak mengacu pada sifat, karakteristik personal, atau kompetensi guru yang berkinerja.

### **C. Pelatihan-Pelatihan**

Kegiatan pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar guru semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan baik, sesuai dengan standar kerja. Kegiatan pelatihan juga dimaksudkan untuk mengurangi kesenjangan antara sumber daya yang dimiliki madrasah dengan sumber daya manusia yang diharapkan madrasah agar madrasah dapat mencapai tujuan, serta visi dan misinya.

Salah satu strategi perencanaan yang diterapkan dalam peningkatan kualitas madrasah yaitu pelatihan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi bagi guru-guru. Pelatihan tersebut bertujuan untuk memfasilitasi guru-guru untuk mengetahui kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, memberikan sosialisasi yang menyeluruh tentang konsep kompetensi dan pengukuran kompetensi yang dibutuhkan guru serta level kompetensi yang

dimiliki individu guru strategi implementasinya serta meningkatkan pemahaman dan pengetahuan tentang metode pengukuran kebutuhan kompetensi kompetensi individu.

Berbagai jenis pelatihan berbasis kompetensi akan dilakukan oleh Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun, salah satunya yaitu pelatihan *Life Skill*. Pelatihan tersebut bertujuan memberikan pemahaman dan konsep mengenai 4 kompetensi dasar yang harus dimiliki siswa, kemudian guru dengan mudah dapat merumuskan perencanaan kinerja dan aspek-aspek dari *Life Skill*, serta dapat menggunakan aplikasi *Life Skill* tersebut untuk membantu pengelolaan pembelajaran, seperti menyusun program dan pengembangan pembelajaran yang sesuai dengan kompetensi guru.

## **2. Pengorganisasian Peningkatan Mutu Kinerja Guru**

Penempatan fungsi pengorganisasian setelah fungsi perencanaan merupakan hal yang logis karena tindakan pengorganisasian menjembatani kegiatan perencanaan dengan pelaksanaannya. Dengan kata lain, tanpa pengorganisasian mustahil suatu rencana dapat mencapai tujuan, tanpa pengorganisasian para pelaksana tidak mempunyai pedoman kerja yang jelas dan tegas, yang mengakibatkan kegagalan dalam mencapai tujuan. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif

Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun dalam pengorganisasiannya terlihat dapat dikatakan sudah efektif. Dimana dalam pembagian tugas para guru menempatkan guru sesuai dengan kualifikasi disiplin ilmunya masing-masing. Sangatlah minoritas guru mengajar tidak sesuai dengan background kependidikannya. Hal ini dapat menunjang keefektifitasan dan kualitas madrasah itu sendiri. Selain dari pada itu, seperti halnya yang kita lihat dari apa yang dtelah penulis temukan, bahwa beberapa dari pada dewan guru juga diberikan tugas dan tanggung jawab tambahan selain mengajar. Dan masing-masing tugas telah diuraikan tanggung jawab dan wewenangnya dalam pengembangan madrasah.

Dapat dikatakan bahwa ciri-ciri dari keorganisasian diantaranya adalah Organisasi sebagai suatu sistem, yaitu adanya seperangkat unsur yang saling bergantung dan berhubungan antara yang satu dan yang lainnya. Organisasi merupakan struktur, yang mana mempunyai kadar formalitas, pembagian tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan oleh anggota kelompok. Adanya perencanaan yang dilakukan secara sadar berdasarkan rasionalitas dan pedoman-pedoman yang jelas. Adanya koordinasi dan koorprasi yang baik diantara orang-orang yang bekerja sama, menunjukkan bahwa tindakan-tindakan orang-orang tersebut berjalan ke arah suatu tanggung jawab tertentu.

Keorganisasian di Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun, para guru yang diberikan tugas tambahan bukan sekedar pelaksana tugas tetapi juga diberikan wewenang untuk memberikan masukan demi tercapainya tujuan secara baik. Demikian juga pimpinan tidak sekedar memberikan perintah atau nasehat tetapi juga bertanggung jawab atas perintah atau nasehat tersebut. Keuntungan organisasi ini antara lain ialah keputusan yang diambil oleh pimpinan lebih baik karena telah dipikirkan oleh sejumlah orang dan tanggung jawab pimpinan berkurang karena mendapat dukungan dan bantuan dari staf.

### **3. Pelaksanaan Peningkatan Mutu Kinerja Guru**

#### **a. Kedisiplinan**

Sekolah atau madrasah yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh pegawai dalam organisasi. Peraturan-peraturan yang berkaitan dengan disiplin seperti apa yang penulis sinyalir dari kepala sekolah antara lain:

1. Peraturan jam masuk, pulang dan jam istirahat.
2. Peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.

4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dan sebagainya.

Kemudian kepala madrasah menyatakan bahwa indikator yang dapat digunakan untuk mengkaji disiplin kerja pegawai adalah:

1. Ketaatan terhadap peraturan.
2. Kepatuhan terhadap perintah kedinasan.
3. Ketaatan terhadap jam kerja.
4. Kepatuhan berpakaian seragam.
5. Kepatuhan dalam penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana kantor.
6. Bekerja sesuai prosedur.

Ketidak disiplin dalam diri seorang guru dapat disebabkan karena kurangnya kesadaran pada diri seseorang tersebut akan arti pentingnya disiplin sebagai pendukung dalam kelancaran bekerja. Sementara kesadaran pada diri sendiri memiliki arti bahwa seseorang tersebut secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Berkaitan dengan disiplin kerja, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi timbulnya perilaku disiplin kerja, yaitu; tujuan dan kemampuan, teladan pemimpin, balas jasa, keadilan, waskat, sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan.

Penulis sangat setuju apa yang didefenisikan oleh salah seorang guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun bahwa disiplin kerja adalah kecenderungan berperilaku dari seseorang pegawai yang senantiasa menaati peraturan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan atau mengendalikan diri dalam bentuk tidak melakukan suatu tindakan yang bertentangan dengan norma-norma atau pedoman-pedoman yang berlaku dalam madrasah baik tertulis maupun tidak tertulis dengan sukarela dan tanpa paksaan.

#### **b. Pembagian Tugas**

Guru memegang peran yang amat sentral dalam keseluruhan proses belajar mengajar, guru dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas belajar siswa dalam bentuk kegiatan belajar yang dapat menghasilkan pribadi yang mandiri, pelajar

yang efektif, pekerja yang produktif dan anggota masyarakat yang baik. Guru tidak terbatas hanya sebagai pengajar dalam arti penyampai pengetahuan, akan tetapi lebih meningkat sebagai perancang pengajaran, manajer pengajaran, pengevaluasi hasil belajar dan sebagai direktur belajar

Dalam pembagian tugas kepada guru tidak hanya memberikan pelajaran yang kekosongan guru, tetapi dituntut untuk dapat memberikan mata pelajaran sesuai dengan disiplin baground pendidikan masing-masing. Hal ini sangatlah esensial dan harus penuh dengan perhatian. Tidak sedikit kualitas suatu madrasah sangatlah minim sekali disebabkan guru tidak mengampu mata pelajaran yang sesuai dengan disiplin ilmunya dan kemampuannya. Guru hanya sebatas orang yang harus ditakuti dan dihormati dikelas oleh siswanya, tanpa memikirkan tupoksi dari guru itu sendiri.

Madrasah Swasta Al-Muslimun, setelah penulis melihat beberapa dokumen yang ada, dapat disimpulkan bahwa mayoritas guru ditempatkan pada disiplin ilmu yang sesuai dengan kualifikasinya. Sangatlah minim kita lihat guru yang mengajar tidak sesuai dengan kualifikasinya. Kondisi ini menguatkan kembali keyakinan penulis akan kualitas madrasah di tengah-tengah dunia pendidikan.

### **c. Pelatihan-Pelatihan**

Pelatihan merupakan salah satu proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja. Dengan adanya pelatihan diharapkan mampu memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan termasuk salah satunya adalah kompetensi guru.

Tujuan diselenggarakan pelatihan kepada guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun adalah diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan

mengembangkan kompetensi kerja guru guna meningkatkan kemampuan dan produktivitas. Adapun tujuan-tujuannya sebagai berikut:

1. Memperbaiki kinerja tenaga pendidik dan kependidikan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan, kendatipun tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat sering berfaedah dalam meminimalkan masalah ini.
2. Memuktahirkan keahlian para tenaga pendidik dan kependidikan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih memastikan bahwa guru dan karyawan dapat megaplikasikan teknologi baru secara efektif. Perubahan teknologi pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan senantiasa berubah dan keahlian serta kemampuan guru dan karyawan haruslah dimuktahirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi dapat diintegrasikan dalam organisasi secara sukses.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompoten dalam pekerjaan. Seorang guru dan karyawan baru acap kali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "*job comotent*" yaitu mencapai output dan standar mutu yang diharapkan.
4. Mengorientasikan guru dan karyawan terhadap organisasi, karena alasan inilah, beberapa penyelenggara orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan mengorientasikan para guru dan karyawan baru terhadap organisasi dan bekerja secara benar.
5. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Misalnya sebagian besar manejer adalah berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan baru dipekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang menghasilkan efektifitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua guru dan karyawan.

Beberapa manfaat pelatihan telah dirasakan oleh para guru dan karyawan, karena pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan



efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang ditanggung dari program pelatihan yang telah mereka ikuti adalah:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia (guru);
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan guru dan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima;
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan;
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia;
5. Membantu guru dan karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka;

Manfaat di atas membantu baik individu maupun organisasi. Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang berharga dalam perencanaan pembelajaran dan sering dianggap sebagai penyembuh penyakit organisasional. Apabila produktivitas guru menurun banyak manajer khususnya kepala madrasah berfikir bahwa solusinya adalah pelatihan. Program pelatihan tidak mengobati semua masalah organisasional, meskipun tentu saja program itu berpotensi untuk memperbaiki situasi tertentu sekiranya program dijalankan secara benar.

Dari beberapa tujuan dan manfaat yang dirasakan oleh para guru dan karyawan, penulis menganggap bahwa dengan adanya pelatihan-pelatihan yang salah satunya adalah pelatihan *life skill* dapat merubah paradigma dewan guru dalam penguasaan administrasi pembelajaran serta aplikasi pembelajaran. Para guru merasa telah terobati dan bangun dari tidur panjang mereka yang selama ini mereka rasakan. Kendatipun demikian para guru tetap masih haus dengan perkembangan-perkembangan mutakhir dari sisi *educational* artinya *long life education* masih selalu melekat pada jiwa seluruh guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun.

#### **4. Pengawasan Peningkatan Mutu Kinerja Guru**

Pengawasan dapat diartikan sebagai proses kegiatan monitoring untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang

direncanakan dan sekaligus juga merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan. Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun dari sisi kepengawasan memiliki keterlibatan 2 unsur, yaitu kepengawasan dari Kepala Madrasah sebagai *leader* dan kepengawasan dari unsur pengawas Madrasah tingkat menengah dari Kementerian Agama Kabupaten Aceh Utara. Tetapi dalam hal kepengawasan yang sangat paling melekat dan selalu ada adalah kepengawasan dari kepala madrasah.

Dalam kedudukannya sebagai pengawas kepala madrasah bertugas melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk membimbing para guru dalam menentukan bahan pelajaran yang dapat meningkatkan potensi siswa, memilih metode yang akan digunakan dalam proses belajar mengajar, mengadakan rapat dewan guru, dan mengadakan kunjungan kelas. Pengawasan merupakan control agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dalam kegiatan supervise juga diperlukan yang sifatnya merupakan usaha membantu setiap personel terutama guru, agar selalu melaksanakan kegiatan sesuai tugas dan tanggung jawab masing-masing. Pengawasan yang dilakukan kepala madrasah terhadap tenaga kependidikan khususnya guru memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga kependidikan;
2. Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan;
3. Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah;
4. Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru;
5. Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru dari pada memberi saran dan pengarahan;

6. Supervisi sedikitnya memiliki tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan, dan umpan balik;
7. Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan;
8. Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.

#### **d. Evaluasi Peningkatan Mutu Kinerja Guru**

Evaluasi merupakan kegiatan pengumpulan kenyataan mengenai proses pendidikan secara sistematis untuk menetapkan apakah terjadi perubahan terhadap objek yang dievaluasi dan sejauh apakah perubahan tersebut mempengaruhi kehidupannya. Bila kita lihat dari sisi tujuan Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun dalam penerapan evaluasi yaitu untuk melihat dan mengetahui proses yang terjadi dalam proses mutu kinerja guru, baik dari sisi kedisiplinannya, aplikasi pembagian tugas yang telah diberikan dan pelatihan-pelatihan yang telah diikuti. Proses evaluasi memiliki tiga hal penting yaitu, input, transformasi dan output. Input adalah guru yang telah dinilai kemampuannya dan siap menjalani proses kedisiplinan, tugas yang di ampu dan pelatihan-pelatihan yang telah diikuti, transformasi adalah segala unsur yang terkait dengan proses kinerja guru itu sendiri baik itu administrasi pembelajaran, ketepatan waktu sarana penunjang dan sistem administrasi. Sedangkan output adalah capaian yang dihasilkan dari proses penilaian.

Apa yang telah dilakukan oleh manajemen madrasah dalam hal pengevaluasian dapat dikatakan sangat prefentif dalam meningkatkan kualitas sumberdaya guru secara maksimal, baik itu dari sisi kedisiplinan guru, tugas-tugas yang diberikan dalam pembagian tugas tambahan guru maupun pelatihan-pelatihan yang telah diikuti guru. Guru sudah selayaknya untuk tetap selalu dipantau dan dievaluasi, karena guru adalah juga manusia yang selalu dan tak luput dari kelalaian-kelalaian dalam pelaksanaan tugas. Peran dari manajemen

madrasah sangatlah dibutuhkan untuk pencapaian mutu kinerja guru yang maksimal.

Penerapan disiplin yang telah diterapkan di Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun sudah dikatakan efektif walupun masih banyak hal-hal yang perlu dan harus selalu dievaluasi. Kepala Madrasah memiliki peran yang sangat esensial dalam penerapan disiplin guru, karena Kepala Madrasah selain dari sosok menejer juga merupakan orang nomor satu yang harus di lihat dan diikuti. Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun dalam meningkatkan kedisiplinan guru memulai dari diri sendiri, ketika Kepala Madrasah lalai dalam pendisiplinan diri akan berdampak negatif kepada dewan guru. Dalam prakteknya ternyata guru-guru masih memegang ketauladanan dari Kepala Madrasah.

Dalam melaksanakan evaluasi pendidikan hendaknya dilakukan secara sistematis dan terstruktur. Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa evaluasi dalam meningkatkan mutu kinerja guru secara garis besar melibatkan 3 unsur yaitu input, proses dan out put. Apabila prosedur yang dilakukan tidak bercermin pada 3 unsur tersebut maka dikhawatirkan hasil yang digambarkan oleh hasil evaluasi tidak mampu menggambarkan gambaran yang sesungguhnya terjadi dalam peningkatan mutu kinerja guru itu sendiri. Dengan adanya evaluasi suatu kegiatan akan dapat dipertahankan atau diperbaiki atau diperbaharui sehingga dapat mewujudkan kesempurnaan dari suatu program yang direncanakan.

## **BAB IV**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Analisis penelitian tentang Peningkatan Mutu Kinerja Guru pada Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun dapat dikatakan telah memenuhi standard proses walaupun masih banyak kekurangan-kekurangan yang penulis temukan. Melalui peningkatan kedisiplinan guru, pembagian tugas yang optimal dan sarana pelatihan-pelatihan dapat mendukung dan memperbaiki hasil dalam meningkatkan mutu kinerja guru. Hal ini dapat kita lihat dari lima tahapan manajemen yang hampir keseluruhan berjalan dengan baik, yaitu:

##### **1. Perencanaan Peningkatan Mutu Kinerja Guru**

Manajemen Madrasah dalam meningkatkan mutu kinerja guru mempersiapkan dan merencanakan dengan sepenuhnya berbagai kondisi yang dapat mewujudkan kinerja guru yang lebih profesional. Dengan membuat ketentuan-ketentuan disiplin guru yang dapat meningkatkan kearifan guru sebagai tenaga pendidik, membuat dan membagikan tugas-tugas guru dalam proses pembelajaran serta memberikan tanggung jawab tambahan selain dari pada tugas utamanya, kemudian merancang dan mengikut sertakan pelatihan-pelatihan yang tujuan utamanya tidak lain adalah untuk merencanakan peningkatan mutu kinerja guru.

##### **2. Pengorganisasian Peningkatan Mutu Kinerja Guru**

Guru tidak akan siap dengan suasana yang tidak sesuai dengan harapannya, mengajar yang tidak sesuai dengan kualifikasinya, melaksanakan tugas dengan beban yang melebihi kemampuannya. *The right man on the right job* atau menempatkan seseorang sesuai dengan kemampuannya adalah upaya yang sudah diterapkan di Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun. Guru telah diupayakan mengajar sesuai dengan kemampuan dan kualifikasi pendidikannya masing-masing, diberikan tugas tambahan sesuai dengan kemampuannya masing-masing, dan diberikan ilmu dalam mengelola tugas dengan pelatihan-pelatihan kecakapan hidup yang itu semua wujud dari upaya

madrasah dalam mengembangkan kualitas madrasah yang dimulai dari peningkatan mutu kinerja guru di Madrasah.

### 3. Pelaksanaan Peningkatan Mutu Kinerja Guru

Apa yang telah direncanakan tidak akan memberi manfaat bila tidak ada pelaksanaannya. Dalam melaksanakan kedisiplinan, guru-guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun walupun tidak semua dari rasa kesadaran tetapi masih dapat kita katakan melaksanakan upaya-upaya yang telah direncanakan untuk peningkatan mutu kinerja guru. Guru masih tetap mau berdisiplin, guru masih tetap antusias dalam menggali ilmu pengetahuan dengan ikut serta dalam kegiatan pelatihan dan guru masih mau diberi tugas tambahan selain tugas utama dalam mengajar.

### 4. Pengawasan Peningkatan Mutu Kinerja Guru

Guru adalah manusia biasa yang selalu memiliki grafik kesemangatan dan kemauan yang selalu naik turun. Dan untuk menjaga stabilitas kesemangatan dan kemauan maka dalam manajemen sangat diperlukan dan dibutuhkan pengawasan yang melekat atau terus menerus. Dalam hal ini Kepala Madrasah sangatlah diperlukan peran aktifnya dalam pengawasan terhadap guru. Baik dari sisi kedisiplinan guru dalam melaksanakan tugas, pengawasan dari aplikasi pelatihan-pelatihan yang telah diikuti dan seluruh kegiatan guru yang membutuhkan pengawasan yang melekat. Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun dalam prakteknya selalu mengadakan pengawasan ataupun supervisi kepada guru-guru, baik itu secara kolektif yang diperuntukkan seluruh guru maupun kepada individu-individu guru.

### 5. Pengevaluasian Peningkatan Mutu Kinerja Guru

Evaluasi adalah tahapan terakhir dari suatu fungsi manajemen, semua pihak terlibat dari fungsi yang terakhir ini, guru juga sebagai evaluator, siswa juga merupakan bagian dari evaluator, dan Kepala Madrasah juga merupakan aktor utama dari proses evaluasi. Guru harus mulai berintrospeksi diri sebelum diadakan evaluasi, dengan mengingat dan menyadari kesalahan sendiri akan lebih berdaya guna bagi pribadi guru dari pada disebutkan dan ditemukan kesalahan dari pihak lain. Proses evaluasi yang dilakukan di Madrasah

Tsanawiyah Swasata Al-Muslimun berjalan dengan baik, Kepala Madrasah terus dan selalu mengevaluasi guru guna perbaikan-perbaikan menuju Madrasah yang berkualitas. Evaluasi yang diterapkan bukanlah mencari kesalahan-kesalah guru, tetapi evaluasi sebagai bahan saling mengingatkan akan kealfaan dan kehilafan yang telah dilakukan guru, serta mencari solusi yang terbaik agar selalu mengingat dan mempertahankan keadaan.

Namun demikian, secara kualitatif pelaksanaan manajemen peningkatan mutu kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun masih perlu ditingkatkan agar hasil mutu kinerja guru dapat dicapai lebih optimal. Beberapa faktor yang perlu mendapat perhatian secara khusus antara lain, meliputi; memberikan penghargaan kepada guru yang memiliki mutu kinerja yang lebih baik, mengadakan pelatihan-pelatihan sendiri sesuai dengan kebutuhan, artinya tidak hanya berharap program dari kondisi lain yang sehingga dapat dikategorikan tidak menyesuaikan kebutuhan.

## **B. Saran**

Berdasarkan pembahasan yang telah berlalu, serta penelitian yang penulis teliti, peneliti mengajukan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi para pembaca umumnya dan para guru serta perangkat manajemen Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muslimun sehubungan dengan masalah yang peneliti teliti, yaitu:

1. Bagi manajemen Madrasah agar kiranya dapat mengadakan pelatihan-pelatihan sesuai dengan kebutuhan guru dan karyawan, karena dengan memperbanyak pelatihan dapat memfasilitasi guru untuk menuju peningkatan kinerjanya.
2. Selanjutnya kepada guru-guru hendaknya dalam melaksanakan tugas harus didasari penuh dengan tanggung jawab yang optimal, melaksanakan tugas bukan disebabkan oleh aturan yang mengikat ataupun adanya pengawasan dari Kepala Madrasah ataupun dari pengawas. Bila melaksanakan tugas karena didasari oleh kesadaran diri sendiri adalah merupakan motivasi yang paling sempurna untuk meningkatkan hasil mutu kinerja guru yang baik.

3. Kepada Dinas Pendidikan dan Olah Raga Kabupaten Aceh Utara dan Kementerian Agama Kabupaten Aceh Utara, agar dapat lebih memperhatikan akan kebutuhan Madrasah khususnya kepada guru, dimana guru adalah orang yang paling berjasa dalam pendidikan anak. Bila kinerja guru sudah baik, maka langkah berikutnya Madrasah dan peserta didik akan lebih berkualitas.
4. Kepada masyarakat melalui komite madrasah, untuk dapat lebih memonitoring serta keterlibatan yang lebih dalam guna mendukung program madrasah dalam pengembangan potensi guru untuk meningkatkan mutu kinerja yang lebih sempurna. Dengan keterlibatan masyarakat melalui komite madrasah mudah-mudahan apa yang menjadi visi dan misi madrasah akan berjalan dan tercapai sesuai dengan harapan semua pihak.
5. Berhubung keterbatasan pengkaji, maka pengkaji mengharapkan agar ada peneliti selanjutnya yang dapat mengkaji lebih mendalam lagi mengenai peningkatan mutu kinerja guru ini, guna menemukan kiat-kiat dalam memotivasi guru sehing ketercapaian dari peningkatan mutu kinerja guru itu sendiri.



## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: PT Elek Media Komputindo, 1994.
- Bogdan, Robert C. and Sari Knop Biklen, *Qualitative Research for Education*, London: Allyn and Bacon, Inc, 1982.
- Bramham, John. *Human Resources Planning*. Kuala Lumpur: Golden Books Center SDN.BHD, 2000.
- Bush, Tony and Marianne Coleman. *Leadership and Strategic Management in Education*. Terjemahan Fachrurozi, Yogyakarta: Ircisod, 2000.
- Casio, Wayne F. *Managing Human Resources*. Boston: McGraw Hill, 2006.
- Castetter, William B. *The Personnel Function in Educational Administration*. New York: Macmillan Publishing Company, 1981.
- Gall, Meredith D, Joyce R. Gall dan Walter R. Borg, *Educational Research*, Amerika: Pearson Education, Inc, 2003.
- Gilley, Jerry dan Steven A. Enggland, *Principle of Human Resources*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing company, Inc, 1989.
- Glesne, Corrine and Alan Peshkin, *Becoming Qualitative Researchers*, London: Longman Pubishing Group, 1992.
- Guskey, T. R. & Huberman, M. *Profesional Development in Education*. New York : Teachers College Press, 1995.
- Johnson, Richard, A, Fremont E. Kast, dan James E. Rosenzweig, *Teori Sistem dan Penerapannya dalam Management*, Jakarta: Ichtiar Baru, 1980.
- Lawler III, Edward. E dan Christopher G. Worley, *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*, San Fransisco: Jossey Bass, 2006.
- Lincoln, Yvonna S. and Egon G.Guba, *Naturalistic Inquiry*, California: Sage Publications, 1985.
- Miles, Mattew B dan A. Michael Huberman, *Analisi Data Kualitatif*, terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi, Jakarta: UI Press, 1992.
- Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Mondy, RW dan M Noe Roberth, *Human Resourcesw Management*, New Jersey: Prentice Hall-inglewood Cliffs, 1996.

- Mondy, R. Wayne dan Shane R. Premaux, *Management: Concepts, Practices and Skills*, New Jersey: Prentice Hall Cliffs, 1995.
- Patton, Michael Quinn, *Qualitative Evaluation Method*, London: Sage Publications Beverly Hills, 1980.
- Rahim, Husni, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Logos, 2001.
- Rivai, Veitzhal, *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan dari Teori Ke Praktek*, Jakarta: Murai Kencana, 2004.
- Sagala, Saiful, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2007.
- Sagala, Saiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2006.
- Saran, Rene dan Vernon Trafford, *Research in Educational Management and Policy: Retrospect and Prospect*, New York: The Falmer Press, 1990.
- Siagian, Sondang P, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 1995.
- Siagian, S.P. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung. 1985.
- Spradley, James P, *Participant Observation*, New York: Holt Rinehart and Winston, 1980.
- Strauss, Anselm and Juliet Corbin, *Basic of Qualitative Research*, California: Sage Publication, Inc, 1990.
- Sulaksana, Uyung, *Manajemen Perubahan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004.
- Suyatno, Thomas, *Parameter No.17 Th XX, Juni 2003*, Jakarta: UNJ, 2003.
- Syafaruddin. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta : Ciputat Press, 2005.
- Syafarudin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*, Jakarta : Grasindo, 2002.
- Terry, George R, *The Principles of Management*, Illionis: 1973.
- Walker, James, *Human Resource Planning*, Amerika: McGraw Hill, Inc, 1999.
- Winardi. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Sinar Baru.sarana, 1990.
- Wiyono, Bambang Budi, *Gaya kepemimpinan kepala Sekolah dan Semangat Kerja Guru dalam Melaksanakan Tugas Jabatan di Sekolah Dasar*, Malang: Jurnal Ilmu Pendidikan, 2000.



