

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Penelitian

1. Manajemen Peningkatan kualitas Sumber Daya Guru di MAN 2 Model Medan

Sebagaimana dimaksudkan dalam penelitian ini yaitu manajemen peningkatan kualitas sumber daya guru, maka hal diutarakan berdasarkan penemuan dalam penelitian ini berhubungan dengan manajemen kepemimpinan Kepala MAN 2 Model Medan terhadap proses manajerial dalam meningkatkan mutu dan kualitas sumber daya guru yang meliputi pola fungsi manajemen sebagaimana dinyatakan oleh Fayol yaitu POACE yang meliputi Planning, Organizing, Actuating, Controlling, dan Evaluation.

MAN sebagai satuan pendidikan yang berada di bawah naungan Kementerian Agama (dulunya Depag) secara garis besar harus menyesuaikan diri dengan misi dan visi Kemenag itu sendiri. Sedangkan sebagai seorang kepala sekolah/madrasah yang diberi amanah memiliki program-program tersendiri yang ditujukan pada peningkatan kualitas tenaga guru.

Dari uraian di atas, dapat diartikan bahwa manajemen peningkatan kualitas sumber daya guru yang dilakukan oleh Kepala MAN 2 Model medan dapat dibedakan menjadi dua pola, yaitu:

a. Pola struktural

Pola struktural dapat diartikan sebagai pola manajerial yang didasarkan pada program-

program peningkatan sumber daya guru yang digariskan oleh Kementerian Agama Wilayah Sumatera Utara bidang Mapenda dan juga Kemenag Kota Medan.

Artinya bahwa dalam pola ini, hal yang tidak bisa dipisahkan dalam proses kepemimpinan di Madrasah Aliyah Negeri sebagai sekolah yang berada di bawah wewenang Kementerian Agama yaitu Kepala Madrasah mengikuti program-program yang telah diagendakan oleh Kemenag itu sendiri.

Pembinaan dan peningkatan sumber daya guru di MAN 2 Model Medan juga merupakan aplikasi dari amanat UU tentang guru dan dosen di mana. Sedemikian kompleknya amanah undang-undang ini sehingga dituntut untuk melakukan peningkatan kualitasnya agar dihasilkan manusia yang mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dewasa ini mengharuskan orang untuk belajar, lebih-lebih guru yang mempunyai tugas mendidik dan mengajar. Sedikit saja lengah dalam belajar akan ketinggalan dengan perkembangan zaman, termasuk siswa yang diajar. Oleh karena itu, kemampuan guru harus senantiasa ditingkatkan untuk mengimbangi atau mengikuti kemajuan zaman tersebut.¹

¹Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia* (Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya, 1995), cet. I, h. 2.

Dalam hal ini, untuk mendapatkan kualitas (in-put) guru yang berkualitas, Kepala MAN 2 Model Medan melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Penentuan atau Analisis Kebutuhan

Menurut Harris, McIntyre, dan Long (1979) dalam bukunya Ibrahim Bafadal, berpendapat bahwa “penetapan formasi pegawai merupakan langkah awal atau langkah pertama dalam proses rekrutment pegawai”.

“Menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan FIP IKIP Malang (1988), ada tiga hal yang perlu diketahui dalam rangka menetapkan kebutuhan pegawai, yaitu (a) jumlah dan jenis pegawai yang ada, (b) beban kerja lembaga atau unit-unitnya, (c) kapasitas kerja pegawai”. Jumlah dan jenis pegawai yang ada dapat diketahui dengan cara menginventarisasi pegawai yang ada.

Beban kerja sekolah bisa diketahui dengan menginventarisasi tugas-tugas yang harus diselesaikan dalam mengemban misi sekolah. Sedangkan kapasitas kerja pegawai dapat diketahui dengan cara memperkirakan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan tertentu dalam waktu tertentu pula.

Apabila beban kerja dan kapasitas kerja keseluruhan pegawai diketahui, jumlah pegawai dan jenis pegawai yang diperlukan

untuk melaksanakan tugas-tugas bisa diperhitungkan.

Selanjutnya, dengan mengetahui jumlah dan jenis pegawai yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas sekolah dan jumlah serta jenis pegawai yang ada, sekolah bisa menetapkan jumlah dan jenis guru yang dibutuhkan.

Jadi berdasarkan teori proses analisis kebutuhan pegawai di atas, ada empat langkah yang harus di tempuh oleh kepala sekolah/madrasah dalam melakukan analisis kebutuhan guru di sekolahnya masing-masing, yaitu: (a) menetapkan beban kerja, (b) menetapkan kapasitas kerja guru, (c) menginventarisasi guru yang ada, dan (d) menetapkan jumlah dan jenis guru yang dibutuhkan.

2) Rekrutmen

Rekrutmen guru di MAN 2 Model Medan berarti keseluruhan proses mendapatkan guru baru, seperti guru kelas, guru mata pelajaran, guru mata pelajaran Pendidikan Jasmani dan Kesehatan, dan lain sebagainya berdasarkan pada hasil perencanaan guru yang telah dilakukan sebelumnya. Dalam kerangka manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah rekrutment guru MAN seharusnya diproses sendiri oleh sekolah, sedangkan pengangkatannya sebagai pegawai negeri tetap

oleh pemerintah. Terlepas apakah Kantor Dinas Pendidikan Nasional, yayasan pendidikan ataukah sekolah dasar sendiri yang menyelenggarakannya, namun yang pasti proses pengadaan guru baru di MAN 2 Model Medan harus dilakukan dengan sebaik-baiknya dan bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, sehingga betul-betul mendapatkan guru yang berwawasan luas, terampil mengelola pembelajaran, kreatif, mandiri, dan memiliki komitmen yang tinggi.

Sekali lagi ditegaskan di sini bahwa manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah di MAN 2 Model Medan mempersyaratkan sumber daya manusia (guru) yang berwawasan luas, terampil mengelola pembelajaran, kreatif, mandiri, dan memiliki komitmen yang tinggi. "Proses rekrutmen guru bisa dilakukan melalui empat kegiatan yaitu: (a). persiapan, (b). pengumuman penerimaan guru baru, (c). pendaftaran guru baru, (d). seleksi guru baru".

3) Seleksi dan Penempatan

Seleksi dan penempatan staf, pada dasarnya dikerjakan bukan hanya pada saat staf baru diterima, namun dikerjakan secara terus menerus sejauh apa yang diharapkan dari tugasnya dapat dikerjakan dengan baik.

Dalam rotasi kegiatan pengembangan organisasi, kegiatan ini terletak sesudah penilaian dan pengendalian namun sebelum

lepas landas pelaksanaan rencana strategis. Secara definitif, proses seleksi merupakan proses pembuatan keputusan untuk memilih seseorang, menduduki suatu posisi berdasarkan tingkat tertinggi karakter yang diperlukan, menurut Castetter dalam buku manajemen pengembangan mutu dosen menyebutkan tujuh langkah dalam proses seleksi, yang berurut mulai dari perencanaan sampai penempatan pada posisi yang diperlukan, yaitu: (a). mendesain rencana seleksi, (b). menentukan posisi dan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab posisi tersebut, (c). mengumpulkan informasi yang tepat tentang keadaan calon pegawai, (d). mengevaluasi informasi melalui studi banding antar calon dan laporan penilaian yang berbeda antara perilaku yang diperlukan dan bentuk perilaku yang aktual, (e). membuat keputusan pengangkatan, (f). menawarkan kesempatan kerja pada pelamar yang memenuhi syarat, dan (g). menempatkan pelamar pada posisi yang telah disepakati.

- 4) Pada tahap pengerjaan, merupakan bagian pembinaan dan pengembangan karir staf pengajar (guru). Proses pada bagian ini dimulai dengan penempatan kemudian pengembangan karir, promosi dan transfer, dengan tetap memperhatikan kemampuan hubungan personil dan kemampuan pelayanan.

Sedangkan dalam bentuk pengembangannya itu sendiri, baik dalam sistem kerja melalui disiplin maupun enterprise dimungkinkan untuk menempuh cara yang sama. Terdapat dua peristilahan yang memiliki sasaran berbeda dalam kegiatan pengembangan. Pertama kegiatan latihan yakni pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu, dan kedua pendidikan yakni pengembangan bagi peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas keseluruhan lingkungan.

b. Pola non – struktural

Pola non struktural merupakan program-program yang dirancang sedemikian rupa oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan yang kemudian diaplikasikan kepada sumber daya guru di MAN 2 Model Medan. Hal ini dikarenakan Kepala MAN 2 Model Medan memiliki program peningkatan dan pengembangan sumber daya guru sebagai bagian dari perumusan visi dan misi sekolah itu sendiri sesuai dengan semangat dan cita-cita madrasah berbasis kompetensi.

Guru merupakan suatu profesi, yang berarti suatu jabatan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang pendidikan.² Sehingga sebelum menjadi guru, pengelola atau manager sebuah lembaga pendidikan berkewajiban

² Uno, *Profesi Kependidikan*, h. 15.

menjamin setiap guru yang akan mengajar mempunyai kemampuan yang sesuai atas dasar pendidikan, pelatihan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki oleh guru tersebut.

Selanjutnya, baik guru maupun pimpinan lembaga pendidikan secara bersama-sama dan penuh kesadaran melakukan berbagai upaya peningkatan kualitas diri dengan baik untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Kegiatan-kegiatan tersebut harus dapat dilakukan dalam sebuah wadah manajemen yang modern dan professional dengan nuansa pendidikan. Sehingga dengan begitu, lembaga-lembaga pendidikan diharapkan mampu mewujudkan peranannya secara efektif dengan berbagai keunggulan yang dimiliki.

Seperti dicontohkan di sini berdasarkan temuan penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) prinsip-prinsip peningkatan profesionalisme guru berlandaskan pada nilai agama, keteladanan, berkesinambungan, dan kebersamaan, (2) ragam teknik peningkatan profesionalisme guru melalui rapat dinas, supervisi, pelatihan, kegiatan forum guru mata pejaran, studi banding, muhasabah, dan tes kompetensi, (3) penghargaan prestasi profesionalisme guru diberikan berdasarkan penilaian kepala madrasah, penghargaan bersifat finansial dan non finansial, dan (4) manfaat keterpaduan bagi peningkatan

profesionalisme guru adalah sikap kebersamaan, kebanggaan, dan komitmen.

Prinsip peningkatan kualitas guru di MAN 2 Model Medan secara teknis polanya berbeda karena sesuai dengan tingkatan lembaga, namun dalam intinya adalah sama sesuai dengan visi dan misi madrasah.

Kepala MAN 2 Model Medan menggunakan data kompetitif dari sekolah lain ketika mengembangkan sasaran kualitas seperti hal-hal berikut:

- (a) Kepala sekolah memiliki rencana operasional tahunan yang menggambarkan sasaran kualitas;
- (b) Guru dan karyawan dilibatkan dalam perencanaan kualitas;
- (c) Pimpinan unit-unit/komponen sekolah berusaha untuk mencapai sasaran kualitas;
- (d) Fungsi kualitas merupakan bagian rencana kegiatan sekolah;
- (e) Kepala sekolah memiliki metode spesifik untuk memantau kemajuan menuju perbaikan kualitas sekolah;
- (f) Terdapat rencana kualitas yang mempengaruhi semua unit sekolah; dan
- (g) Kepala sekolah memiliki rencana kualitas untuk masukan

Dalam pelaksanaan manajemen peningkatan sumber daya guru tersebut, kepala Madrasah

Aliyah Negeri 2 Model Medan mengikuti pola yang digariskan oleh Henry Fayol yaitu meliputi:

(1) Perencanaan

Kepala madrasah adalah penanggung jawab seluruh kegiatan proses pendidikan di madrasah, sehingga peranannya sangat dominan bagi terselenggaranya seluruh kegiatan di madrasah, segala permasalahan yang dihadapi oleh seluruh komponen yang terlibat di madrasah harus mampu dipecahkan dan diatasi oleh kepala madrasah, sehingga situasi menjadi kondusif bagi pengembangan seluruh potensi sumberdaya yang terkait.

Sebagai bentuk perencanaan berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada Kepala MAN 2 Model Medan, tenaga pendidik dan tenaga administrasi bahwa Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan mempunyai program tertulis jangka pendek dan jangka panjang untuk meningkatkan Kualitas Sumber Daya Guru di MAN 2 Model Medan. Peningkatan kualitas sumber daya Guru di MAN 2 Model Medan sesuai dengan visi dan misi yang telah dirumuskan oleh madrasah.

Menurut Richardson *“He (the headmaster) has to discover ways of freeing teacher to use and develop their skills, just as his staff have to find ways of freeing pupil to use*

and develop their skill”,³ dengan Sumberdaya yang bervariasi, kepala madrasah dituntut untuk menyatukan menjadi suatu kekuatan yang terintegrasi dan terarah pada proses pencapaian bersama, harus mampu mengembangkan visi dan misi tidak hanya sekedar menyatakannya.

Sementara itu menurut Sutisna, kepala madrasah berperan sebagai pemimpin institusional dan eksekutif dalam empat dimensi perilaku administratif yaitu:

- a. Pengembangan kebijakan pendidikan yang dasar bertalian dengan tujuan-tujuan umum pendidikan.
- b. Pengembangan kebijaksanaan operasional yang diperlukan untuk melaksanakan kebijaksanaan pendidikan.
- c. Pelaksanaan teknis manajerial kebijakan pendidikan.
- d. Penggunaan dengan cerdas proses administrasi pada semua tahap kegiatan.⁴

Dengan melihat empat dimensi tersebut di atas nampak sekali bahwa tugas yang diemban oleh kepala madrasah cukup berat, oleh karena itu dalam melaksanakan tugasnya kepala madrasah harus memiliki berbagai persyaratan

³Elizabeth Richardson, *The Teacher, The School, and The task of Management* (London: Heinemann Educational Books Ltd. 1977), h. 13.

⁴Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Angkasa. 1989), h. 391-392.

tertentu agar Ia dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Menurut Burhanudin, peran dan fungsi kepala madrasah adalah sebagai administrator dan Supervisor.⁵ Sementara itu Wahjosumidjo, mengelompokan peran kepala madrasah ke dalam: Kepala madrasah sebagai pejabat formal; kepala madrasah sebagai manajer; kepala madrasah sebagai seorang pemimpin; kepala madrasah sebagai pendidik; kepala madrasah sebagai staff.⁶

Dengan melihat uraian di atas, bahwa peran utama kepala madrasah dapat dikelompokan ke dalam dua peran utama yaitu sebagai administrator/manajer dan sebagai edukator (pendidik) dimana kepada peran ini dapat dimasukkan peran sebagai supervisor. Sebagai manajer atau administrator, kepala madrasah bertanggung jawab dan mempunyai tugas dalam pengelolaan seluruh sumberdaya yang ada di madrasah dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan.

Dengan demikian, kinerja kepala madrasah dalam penelitian ini dilihat dari upaya: Meningkatkan prestasi kerja guru baik secara individu maupun sebagai kelompok, mendorong kinerja sumber daya manusia (SDM)

⁵Yusak Burhanudin, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 1998), cet. I, h. 120.

⁶Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), cet. I, h. 84-128.

secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas, merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja, membantu untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan guru yang lebih tepat guna, menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja guru dengan gajinya atau imbalannya dan memberikan kesempatan pada guru untuk mengeluarkan pendapatnya tentang pekerjaan.

Di samping kelebihan yang dimiliki dalam bidang perencanaan, ada beberapa kelemahan yang dapat ditemukan peneliti seperti:

- (a) perencanaan terkesan dibuat dengan sesederhana mungkin. Hal ini disebabkan karena kepala Madrasah yang sekarang baru menjabat 2 tahun.
- (b) Perencanaan tidak dibarengi dengan analisis yang semestinya.
- (c) Perencanaan tidak mengikutsertakan pihak komite sekolah/madrasah.

(2) Organizing

Pengorganisasian merupakan kelanjutan perencanaan. Setelah direncanakan, maka kegiatan yang akan dilakukan dan tujuan yang akan dicapai dikelompokkan secara teratur [sistematis]. Dalam menyusun beberapa kegiatan, hal yang perlu diperhatikan adalah bagaimana pengelompokan kegiatan-kegiatan itu

menurut jenisnya; kegiatan mana yang lebih dahulu harus dilaksanakan dan mana yang kemudian, bagaimana hubungan antara kelompok kegiatan-kegiatan itu dan seterusnya.

Kepala MAN 2 Model Medan dalam bidang organizing atau pengorganisasian yaitu dengan merumuskan tujuan-tujuan dari adanya program peningkatan sumber daya guru di MAN 2 Model Medan baik yang berpola struktural atau pun non struktural.

Dalam pengorganisasian berpola struktural, kepala MAN 2 Model Medan membuat daftar nama-nama guru yang berhak mengikuti pelatihan atau pendidikan yang didasarkan pada kriteria yang telah ditentukan oleh Kemenag Kota Medan seperti halnya adanya sertifikasi guru, diklat lanjutan baik yang berskala nasional maupun internasional.

Dalam pola struktural ini, kepala MAN 2 Model Medan pasti akan mendapat surat dari Kemenag Kota Medan yang formal, atau dapat juga dengan dengan bekerja sama dengan badan-badan organisasi yang sesuai dalam meningkatkan kualitas sumber daya guru di MAN 2 Model Medan, atau juga bisa mengakses informasi tersebut dari internet.

Paradigma pembangunan yang berorientasi pada keunggulan komparatif dengan lebih mengandalkan sumber daya alam dan tenaga kerja yang murah, saat ini mulai

mengalami pergeseran menuju pembangunan yang lebih menekankan keunggulan kompetitif. Dalam paradigma baru ini, kualitas SDM, penguasaan teknologi tinggi dan peningkatan peran masyarakat memperoleh perhatian.⁷

Upaya pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan melalui berbagai jalur, diantaranya melalui pendidikan. Pendidikan ini merupakan jalur peningkatan kualitas sumber daya manusia yang lebih menekankan pada pembentukan kualitas dasar, misalnya keimanan dan ketakwaan, kepribadian, kecerdasan, kedisiplinan, kreativitas dan sebagainya.⁸

Dalam hal pengembangan SDM, pendidikan memiliki nilai strategis dan mempunyai peran penting sebagai suatu investasi di masa depan. Karena secara teoretis, pendidikan adalah dasar dari pertumbuhan ekonomi, dasar dari perkembangan sains dan teknologi, mengurangi kemiskinan dan ketimpangan dalam pendapatan, dan peningkatan kualitas peradaban manusia pada umumnya.⁹

Nilai strategis pendidikan yang makro ini, menyimpulkan bahwa pendidikan menyimpan kekuatan luar biasa untuk menciptakan

⁷*Ibid*, h. 157.

⁸Abdul Latif, *Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas Menghadapi Era Pasar Bebas* (Jakarta: DPP HIPPI, 1996), h. 11.

⁹John Vaizey, *Pendidikan di Dunia Modern* (Jakarta: Gunung Agung, 1980), h. 41

keseluruhan aspek lingkungan hidup dan dapat memberikan informasi paling berharga mengenai pegangan hidup di masa depan serta membantu anak didik mempersiapkan kebutuhan hidup yang esensial untuk menghadapi perubahan.

Sementara dalam pengorganisasian berpola non- struktural, kepala MAN 2 Model Medan membuat analisis kebutuhan yang disesuaikan dengan bagian yang akan menjadi prioritas dirinya sebagaimana visi dan misi yang telah dirumuskannya.

Proses yang dibuatnya memiliki kesamaan dengan pengorganisasian berpola struktural yaitu menentukan subjek, objek, tujuan, waktu pelaksanaan dan anggaran dana yang diambil dari pembiayaan madrasah yang berlaku dan syah menurut hukum.

Pelatihan untuk peningkatan sumber daya guru yang dibuat adalah dengan membuat seminar, pelatihan sehari pembuatan RPP, kurikulum, Pelatihan pengoprasian MS Office, Workshop Lesson Study, Workshop PTK, pelatihan pembuatan Silabbus, penentuan KKM dan lain sebagainya.

Kekurangan yang dapat ditemukan dalam hal organizing di MAN 2 Model Medan adalah bahwa dalam kenyataannya terma "model" menjadi hal bermata dua, di satu sisi merupakan sebuah peluang dan di satu sisi adalah tantangan. Dalam hal peluang dalam

upaya pemberdayaan Sumber Daya Manusia/guru belum sepenuhnya memiliki kompetensi "model" sehingga seharusnya diberikan pemberdayaan dan perngorganisasian guru yang baik dan dilakukan dengan pelatihan-pelatihan yang hal tersebut menjadi sebuah tantangan sekaligus peluang.

Kepala Madrasah dalam hal ini, belum memiliki kekuatan visioner yang dapat diandalkan, karena dalam hal pelatihan dan pendidikan terhadap guru masih berkuat pada apa yang telah digariskan oleh pihak berwenang yaitu Kemenag.

(3) Actuating

Pelaksanaan merupakan bagian dan proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan kedalam fungsi pelaksanaan adalah mengarahkan (*directing*), memberikan perintah (*commanding*), memberikan petunjuk (*leading*) dan mengkoordinasikan (*coordinating*).

Di dalam tahap *actuating* juga terdapat usaha yang dilakukan Kepala MAN 2 Model Medan berupa pemberian motivasi untuk menanamkan pemahaman tentang landasan pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan, disertai dengan memberikan dorongan sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik.

Guru yang memiliki kemampuan profesional harus dapat melaksanakan Kegiatan-kegiatan profesional. Adapun yang menjadi kegiatan profesi adalah merumuskan tujuan pembelajaran khusus yang menurut kurikulum berbasis kompetensi di kenal dengan istilah kompetensi dasar, menguraikan deskripsi satuan bahasan, merancang kegiatan belajar-mengajar terutama pengalaman belajar siswa, memimpin proses belajar-mengajar, menyusun instrumen evaluasi, memberikan nilai dan membuat ranking siswa.

Kelemahannya, pelaksanaan pelatihan dan pendidikan yang dilakukan dengan mengedepankan aspek kuantitatif dan quality. Dalam aspek kuantitatif, Kepala Madrasah cenderung menggunakan atau memberdayakan guru-guru yang sudah sering melakukan pelatihan sedangkan yang belum kadang dipinggirkan terlepas dari aturan demikian, namun seharusnya kepala madrasah MAN 2 Model Medan harus bersikap adil, kreatif, dan visioner.

Dalam hal quality, pelatihan yang dilaksanakan masih cenderung bersifat normative dan tidak memiliki terobosan-terobosan mendukung untuk meningkatkan kualitas MAN yang berlabel "model". Hal ini dapat dilihat bahwa pelatihan-pelatihan yang dilakukan tidak banyak dan masih bersifat

normative belaka. Pelatihan-pelatihan TOEFL dan TOAFEL bagi guru-guru merupakan hal yang mendesak dalam rangka meningkatkan status “model” ke dalam dunia pendidikan baik di Indonesia atau pun dalam merespon tantangan pendidikan di luar negeri.

(4) Controlling

Pada dasarnya rencana dan pelaksanaan merupakan kesatuan tindakan walaupun hal ini jarang terjadi. Pengawasan digunakan untuk melihat sejauh mana hasil yang telah tercapai.

Pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap berguna bagaimanapun rumitnya suatu organisasi. Pengawasan yang dilakukan oleh Kepala MAN 2 Model Medan terdiri dari tiga tahap, yaitu:

- 1) Menetapkan standar (patokan) pelaksanaan pelatihan/peningkatan kualitas sumber daya guru;
- 2) Mengukur apakah pelaksanaan pelatihan, pendidikan/peningkatan kualitas sumber daya guru sesuai dengan standar;
- 3) Menemukan kesenjangan, penyimpangan atau ketidaksesuaian (*deviasi*) antara pelaksanaan pelatihan/peningkatan kualitas sumber daya guru dengan standar dan rencana.

Pengawasan dilakukan dengan tujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan yang dicapai berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif)

sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Jadi, walaupun *planning*, *organizing* dan *actuating* baik, tetapi apabila pelaksanaan kerja tidak terawasi (sehingga pekerjaan tidak teratur, tertib dan terarah) maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai.

Dengan demikian, *controlling* mempunyai fungsi untuk mengawasi segala kegiatan agar tertuju kepada sasarannya, sehingga tujuan yang telah ditetapkan tercapai.

(5) Evaluation

Kegiatan utama yang dilakukan oleh Kepala MAN 2 Model Medan pada tahap ini ialah menilai sejauh mana prestasi kerja sudah dicapai dan apakah prestasi itu selaras dengan standar yang telah ditetapkan atau tidak dari pelatihan atau pendidikan dan program peningkatan sumber daya.

Jadi, tahap evaluasi merupakan indikator kemajuan atau prestasi kerja Guru setelah melaksanakan program peningkatan kualitas sumber daya guru tersebut. Hasil evaluasi akan menunjukkan titik kelemahan dari suatu kegiatan yang telah dilakukan sehingga manajer akan dapat merancang tindak perbaikan di masa mendatang. Dalam kata lain, evaluasi merupakan parameter untuk mengukur apakah suatu organisasi sudah mencapai tujuannya

atau belum dan apakah pencapaian itu sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan atau tidak.

Oleh sebab itu, pelatihan mestilah dievaluasi dengan sistematis yaitu mendokumentasikan hasil-hasil pelatihan dari segi bagaimana sesungguhnya peserta pelatihan berperilaku kembali pada pekerjaan mereka dan relevansinya perilaku peserta pada tujuan-tujuan organisasi. Dalam menilai manfaat atau kegunaan program pelatihan, suatu lembaga harus menjawab empat pertanyaan:

- a. Apakah terjadi perubahan?
- b. Apakah perubahan disebabkan oleh pelatihan?
- c. Apakah perubahan secara positif berkaitan dengan pencapaian tujuan-tujuan madrasah
- d. Apakah perubahan yang serupa terjadi pada partisipan yang baru dalam program pelatihan yang sama?¹⁰

Evaluasi membutuhkan adanya penilaian terhadap dampak program pelatihan pada perilaku sikap dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Adapun pengukuran efektivitas penilaian meliputi penilaian:

- a. Reaksi-reaksi yaitu bagaimana perasaan peserta terhadap program.
- b. Belajar yaitu pengetahuan, keahlian dan sikap-sikap yang diperoleh sebagai hasil dari pelatihan.

¹⁰H. Simamora, *Manajemen*, h. 87.

- c. Perilaku yaitu perubahan-perubahan yang terjadi pada pekerjaan sebagai akibat dari pelatihan.
- d. Hasil-hasil yaitu dampak pelatihan pada keseluruhan efektivitas organisasi atau pencapaian pada tujuan-tujuan organisasional.¹¹

Pengukuran reaksi dan belajar yang bersangkutan paut dengan hasil-hasil program pelatihan saja disebut dengan kriteria internal. Pengukuran perilaku dan hasil-hasil yang mengindikasikan dampak pelatihan pada lingkungan pekerjaan disebut sebagai kriteria eksternal yaitu dukungan dari pihak manajemen memberi kesempatan peserta pelatihan mempraktikkan apa yang telah mereka peroleh dari pelatihan.

Adanya pengukuran efektivitas pelatihan yang telah dilaksanakan dapat disimpulkan bahwa evaluasi pelatihan baik mengenai program maupun instruktur/pelatih dapat menjadi umpan balik untuk pelatihan selanjutnya demikian pula dengan pembelajaran, apakah mereka mempelajari prinsip-prinsip, keterampilan, dan fakta-fakta yang seharusnya mereka pelajari.

Selanjutnya dapat untuk mengetahui apakah perilaku peserta berubah karena program pelatihan atau bukan. Terakhir dengan melihat hasil dari pelatihan apakah sesuai dengan tujuan pelatihan

¹¹*Ibid.*

yang ditetapkan. Tujuan akhir dari setiap program pelatihan adalah bahwa belajar yang terjadi selama pelatihan ditransfer kembali ke dalam pekerjaan. Transfer pelatihan (*transfer of training*) adalah tingkat penguasaan pengetahuan, keahlian, kemampuan atau karakteristik lainnya yang dipelajari dalam pelatihan dapat digunakan/diterapkan dalam pekerjaan.¹²

Desain pelatihan juga merupakan hal yang penting agar materi-materi yang diberikan pada saat pelatihan lebih mudah diterima yaitu berkaitan dengan isi/materi pelatihan, ruang kelas, instruktur dan praktik langsung, desain pelatihan yang baik akan menjadi umpan balik bagi peserta maupun penyelenggara, sehingga proses belajar dan transfer akan lebih mudah.

Demikian juga dengan lingkungan kerja yaitu dukungan dalam organisasi akan dirasakan oleh guru ketika mereka percaya bahwa pihak lain (seperti atasan, kelompok kerja) memberikan peluang untuk mempraktikkan pengetahuan dan ketrampilan baru ke tempat kerja. Adanya peluang untuk mempraktikkan hasil pelatihan, maka akan terjadi proses atau budaya pembelajaran sehingga apa yang mereka telah pelajari akan dapat mereka terapkan ke dalam pekerjaannya.

Kelemahan dalam bidang ini adalah proses evaluasi dilakukan sekedarnya saja dan tidak dilakukan secara menyeluruh sehingga pelatihan

¹²*Ibid.* h. 89.

dan pendidikan yang dilakukan cenderung bersifat formalis yang jauh dari kata berkualitas terutama dengan menyandang status “model”. Seharusnya evaluasi terhadap pendidikan yang menyeluruh dibuat sedemikian rupa sehingga mutu “model” dapat ditingkatkan.

2. Bentuk Peningkatan Kualitas Sumber Daya Guru di Madrasah Aliyah (MAN) 2 Model Medan

Dari pola manajemen peningkatan sumber daya guru yang dilakukan Kepala MAN 2 Model Medan bertujuan pada terciptanya profesionalisme guru sebagaimana diamanatkan dalam UU tentang guru dan dosen.

Bentuk-bentuk pelaksanaan manajemen peningkatan kualitas sumber daya guru di MAN 2 Model Medan antara lain yang berpola struktural adalah:

1. Melalui pendidikan prajabatan (*pre service training*) yang dilakukan oleh Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK: STKIP, FKIP, Institut, dan Universitas), termasuk program PGSD baik negeri maupun swasta.
2. Melalui pendidikan dalam jabatan (*in-service training*) yang berupa program penyetaraan, penataran, dan aktivitas-aktivitas sejenis lainnya.
3. Melalui aktivitas on-service training: guru terlibat dalam forum Kelompok Kerja Guru (KKG) untuk guru SD dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Selain profesionalisasi jabatan guru, guru juga perlu diberdayakan. Pemberdayaan guru

tersebut secara langsung antara lain akan berdampak pada kinerja guru di sekolah.

4. Penataran

Pengalaman penataran biasa dikenal dengan istilah program *in-service training*, yaitu suatu usaha pelatihan yang memberi kesempatan kepada orang yang mendapat tugas jabatan tertentu, dalam hal ini adalah guru, untuk mendapat pengembangan kinerja. Pada umumnya yang paling banyak dilakukan dalam program *in-service training* adalah melalui penataran. Ada tiga macam peraturan yaitu:

- a. Penataran penyegaran
- b. Penataran peningkatan kualifikasi
- c. Penataran penjenjangan.¹³

Penataran penyegaran yaitu usaha pengembangan kinerja guru agar sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni serta menetapkan kinerja guru agar dapat melakukan tugas sehari-hari dengan baik. Sifat penataran ini memberi penyegaran sesuai dengan perubahan yang terjadi di masyarakat agar tidak ketinggalan zaman.

Penataran peningkatan kualifikasi adalah usaha peningkatan kemampuan guru sehingga mereka memperoleh kualifikasi formal tertentu sesuai dengan standar yang ditentukan. Penataran penjenjangan adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan guru dalam bidang jenjang struktural,

¹³P. Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan* (Surabaya : Usaha Nasional, 1994). h. 66.

sehingga memenuhi persyaratan suatu pangkat atau jabatan tertentu sesuai dengan standar yang ditentukan.

Tugas guru erat kaitannya dengan peningkatan sumber daya manusia melalui sektor pendidikan, oleh karena itu perlu upaya-upaya untuk meningkatkan mitra guru untuk menjadi tenaga profesional. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Tilaar: "Peningkatan kualitas pendidikan tergantung banyak hal, terutama mutu gurunya."¹⁴

Penataran memiliki tujuan yang dapat mengembangkan guru, yaitu:

- (1) Latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup *gap* antara kecakapan atau kemampuan guru dengan permintaan jabatan.
- (2) Program-program ini dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja guru dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah dicapai.
- (3) Dapat membantu tenaga pengajar dalam menghindarkan diri dari keusangan dan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.¹⁵

Program penataran diarahkan untuk memelihara dan memperbaiki prestasi kerja masa kini dan mengembangkan keterampilan untuk pekerjaan masa depan. Para guru akan terbantu

¹⁴H.A.R, Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional, dalam Perspektif Abad 21*. (Magelang: Tera Indonesia, 1999), cet. I, h. 104.

¹⁵ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2 (Yogyakarta: BPF, 1987), cet. I, h. 103.

dengan program pelatihan dan pengembangan, meskipun pengalaman yang didapat berbeda-beda.

Dalam konteks penataran bagi guru, pelatihan merupakan kegiatan untuk meningkatkan kemampuan melaksanakan tugas pembelajaran melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha pencapaian tujuan.

Kepentingan praktis mengarah ke keterampilan dan teknik pembelajaran, sebagaimana dinyatakan oleh Handoko, bahwa secara umum pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.¹⁶

Pada dasarnya pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek bagi pekerja untuk memperoleh keterampilan operasional secara sistematis. Pelatihan diartikan sebagai kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan tugas-tugas kerjanya.

Pelatihan membantu seseorang memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya praktis dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan olehnya dalam usaha mencapai tujuan.

Untuk memberikan pedoman atau petunjuk terhadap penyelenggaraan pelatihan perlu memperhatikan prinsip pelatihan sebagai pedoman dalam pelaksanaan pelatihan. Dalam kaitannya

¹⁶ Hani T. Handoko, *Manajemen* (Jogyakarta: BPF, 1989), h. 54.

dengan hal ini, dapat diikuti pendapat Yoder (dalam Martoyo), seperti berikut ini:

- a. *Individual difference*. Di dalam pelaksanaan pelatihan perlu memperhatikan adanya perbedaan-perbedaan individu sebagai peserta. Tiap-tiap individu memiliki perbedaan latar belakang pendidikan dan pengalaman serta minat harus diperhatikan dalam perencanaan pelatihan.
- b. *Motivation*. Motivasi dalam pelatihan sangat diperlukan karena pada dasarnya motivasi peserta pelatihan akan mempermudah proses belajar.
- c. *Active participation*. Pelatihan harus dapat memberikan kesempatan untuk bertukar pikiran antara peserta dengan pelatih, sehingga dengan demikian para peserta turut aktif berpikir selama berlangsung pelatihan.
- d. *Selection of trainees*. Sebelum dilaksanakan pelatihan sebaiknya dilaksanakan seleksi terlebih dahulu terhadap pesertanya yaitu untuk mengetahui orang yang bagaimana yang perlu dilatih.
- e. *Selection of trainer*. Di dalam pelaksanaan pelatihan perlu diperhatikan adanya pelatih yang mempunyai minat dan kemampuan dalam mengajar, karena pelatih yang terdidik belum tentu berminat atau mampu menyampaikan pelajaran dengan baik.

- f. *Trainer training*. Seorang pelatih hendaknya mendapat pelatihan yang cukup baik mengenai pelatihan maupun cara penyampaiannya pada peserta pelatihan. Karena orang yang mengerjakan dengan baik belum tentu mengajarkannya dengan baik pula.
- g. *Training methods*. Dalam suatu kegiatan pelatihan harus diperhatikan metode yang sesuai dengan jenis pelatihan yang diberikan.
- h. *Principles of learning*. Kegiatan pelatihan harus direncanakan dari hal-hal yang sederhana dan mudah menuju pada hal-hal yang bersifat sulit. Juga pada hal-hal yang sudah diketahui menuju pada hal-hal yang belum diketahui.¹⁷

Menjadikan guru sebagai tenaga profesional, perlu pembinaan secara terus menerus dan berkesinambungan. Pekerjaan guru bukan semata-mata pekerjaan pengabdian, tetapi guru adalah pekerja profesional seperti pekerjaan yang lain misalnya akutan, pengacara, pengusaha, dokter dan sebagainya.

Memandang guru sebagai tenaga kerja profesional maka usaha-usaha untuk membuat mereka menjadi professional dapat dilakukan melalui peningkatan kompetensinya, baik melalui pemberian penataran, pelatihan maupun memperoleh kesempatan pendidikan lanjutan.

¹⁷Martoyo, *Manajemen*, h. 61.

5. Pelatihan

Menurut Nitisemito, program pelatihan adalah suatu bentuk pelaksanaan yang di dalamnya terdapat materi pelatihan dan tata cara pelaksanaannya.¹⁸ Pendapat lainnya mengatakan: “Pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawan yang sesuai dengan keinginan perusahaan yang bersangkutan.”¹⁹

Senada dengan pendapat tersebut, “Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para guru dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional.”²⁰

Dari berbagai pendapat di atas dapat dipahami bahwa pelatihan bukanlah merupakan suatu tujuan, tetapi merupakan suatu usaha untuk meningkatkan tanggung jawab mencapai tujuan sekolah/madrasah.

Pelatihan merupakan proses keterampilan kerja timbal balik yang bersifat membantu, oleh karena itu dalam pelatihan seharusnya diciptakan suatu lingkungan dimana para guru dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang

¹⁸A. S. Nitisemito, *Manajemen Personalialia* (Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, 1994), cet. I, h. 97.

¹⁹M, Armstrong, *Personnel Management Practice*, Fourth Edition (London: Kogan Page Limited, 1991), cet. I, h. 92.

²⁰H. Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-2 (Yogyakarta: Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, YKPN, 1997), cet. I, h. 77.

berkaitan dengan pekerjaan, sehingga dapat mendorong mereka untuk dapat bekerja lebih baik.

Tujuan-tujuan utama pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan ke dalam bidang-bidang:

- a. Memperbaiki kinerja. Kendatipun pelatihan tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang tidak efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat kerap berpaedah dalam meminimalkan masalah-masalah tersebut.
- b. Memutakhirkan keahlian para guru sejalan dengan kemajuan teknologi.
- c. Melalui pelatihan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Perubahan teknologi, pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan-pekerjaan sering berubah dan keahlian serta kemampuan guru mestilah dimuktakhirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi tersebut secara sukses dapat diintegrasikan ke dalam organisasi.
- d. Mengurangi waktu belajar bagi guru baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan. Sering seorang guru baru tidak memiliki keahlian-keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "*job competent*," yaitu mampu mencapai *output* dan standar kualitas yang diharapkan
- e. Membantu memecahkan permasalahan operasional. Meskipun persoalan-persoalan organisasional menyerang dari berbagai penjuru,

pelatihan adalah sebagai salah satu cara terpenting guna memecahkan banyak dilema yang harus dihadapi oleh manajer.

- f. Mempersiapkan guru untuk promosi. Salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi guru adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Mengembangkan kemampuan promosional guru adalah konsisten dengan kebijakan personalia untuk promosi dari dalam; pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karir. Organisasi-organisasi yang gagal menyediakan pelatihan untuk memobilisasi vertikal akan kehilangan guru yang berorientasi-pencapaian (*achievement oriented*) yang merasa frustrasi karena tidak adanya kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar dari perusahaan dan mencari perusahaan lain yang menyediakan pelatihan bagi kemajuan karir mereka.
- g. Mengorientasikan guru terhadap madrasah. Selama beberapa hari pertama pada pekerjaan, guru baru membentuk kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi dari kesan yang menyenangkan sampai yang tidak menyenangkan dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas keseluruhan guru.
- h. Karena alasan inilah, beberapa pelaksana orientasi melakukan upaya bersama supaya

secara benar mengorientasikan guru- guru baru terhadap organisasi dan pekerjaan.

Sedangkan bentuk yang non-struktural antara lain:

- 1) Pelaksanaan supervisi pengajaran yang meliputi:
 - (a) Teknik observasi kunjungan kelas. Kepala madrasah melakukan observasi pada kelas yang sedang belajar di bawah bimbingan guru. Tujuannya ingin memperoleh data tentang segala sesuatu yang terjadi di dalam proses belajar mengajar. Data ini sebagai dasar bagi supervisi di dalam melakukan pembinaan terhadap guru yang diobservasi. Hal-hal yang perlu dicatat oleh supervisor: (1) suasana kelas, (2) cara memulai dan menutup pelajaran, (3) kecocokan metode yang dipakai, (4) media yang digunakan, (5) tugas-tugas yang diberikan kepada siswa.
 - (b) Kehadiran kepala MAN 2 Model Medan untuk mengobservasi dapat diberitahukan kepada guru atau tidak diberitahukan terlebih dulu kedua-duanya mengandung kebaikan maupun kelemahan.
 - (c) Pertemuan formal dan informal. Kepala madrasah dengan guru atau sekelompok guru mengadakan pertemuan baik secara terencana maupun tidak guna membahas topik-topik yang berkenaan dengan proses belajar mengajar atau keluhan-keluhan lainnya untuk dicarikan solusi yang lebih baik.
 - (d) Teknik supervisi sebaya (tutor sebaya). Hal ini dilakukan oleh guru-guru yang sukses yang

diberi kesempatan oleh kepala madrasah membantu guru yang membutuhkan pertolongan dalam proses belajar mengajar terhadap guru-guru mata pelajaran yang sejenis.²¹

B. Keunggulan dan Kelemahan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Guru di MAN 2 Model Medan

Setiap lembaga, organisasi, perusahaan dan termasuk di dalamnya sekolah atau madrasah dalam setiap program peningkatan kualitas sumber daya guru memiliki keunggulan dan kelemahan.

Di antara keunggulan manajemen peningkatan kualitas sumber daya guru di MAN 2 Model Medan antara lain:

1. Akreditasi sekolah A dengan nilai 80,5 menjadi keunggulan tersendiri dalam manajemen peningkatan kualitas sumber daya guru;
2. predikat Model merupakan keunggulan MAN 2 Model Medan yang terus bertahan sampai sekarang dengan memiliki keunggulan akademik, sosial dan lain sebagainya.
3. Sumber daya guru yang ada semuanya merupakan lulusan S.1, bahkan ada yang sudah S.2.
4. Pendidikan yang ada juga memberikan bukti bahwa ada beberapa guru yang diberikan izin untuk melanjutkan pendidikan S.3 di IAIN Sumatera Utara.
5. Kepala MAN 2 Model Medan Memiliki visi dan misi yang kuat dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagaimana dituliskan dalam visi dan misi madrasah.

²¹Made Pidarta, *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), h. 2.

6. Dalam proses pelaksanaan pelatihan, Kepala MAN 2 Model Medan memperhatikan komponen yang dapat dikelompokkan dalam dua bagian yakni perangkat lunak dan perangkat keras. Perangkat lunak dalam proses pelatihan terdiri dari kurikulum, organisasi pelatihan, peraturan-peraturan, metode belajar mengajar dan pengajar itu sendiri. Sedangkan perangkat keras dalam proses pelatihan terdiri dari gedung tempat dilaksanakannya pelatihan serta alat bantu dalam proses pelatihan.

Di antara kelemahannya menurut peneliti ada (empat) 4 hal yaitu yang terkait dengan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total yaitu;

- 1) Perhatian harus ditekankan kepada proses dengan terus-menerus mengumandangkan peningkatan mutu.
- 2) Kualitas/mutu harus ditentukan oleh pengguna jasa madrasah.
- 3) Prestasi harus diperoleh melalui pemahaman visi bukan dengan pemaksaan aturan.
- 4) Madrasah harus menghasilkan siswa yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap arif bijaksana, karakter, dan memiliki kematangan emosional. Sistem kompetisi tersebut akan mendorong madrasah untuk terus meningkatkan diri, sedangkan penghargaan akan dapat memberikan motivasi dan meningkatkan kepercayaan diri setiap personel madrasah, khususnya siswa.

Dari sisi kelemahan selain yang disebutkan di atas, paling tidak aspek pemerataan yang kurang sehingga ada sebagian guru yang tidak memiliki kesempatan yang sama

untuk mengikuti pelatihan, pendidikan atau seminar yang sangat mendukung peningkatan kualitas sumber daya guru itu sendiri di MAN 2 Model Medan.