

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Berdirinya MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus

Sebagaimana termaktub dalam UUD 1945 alenia ke-4 bahwa salah satu tujuan Negara Indonesia adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, tentu tidak hanya menjadi tanggung jawab seluruh masyarakat Indonesia, tetapi termasuk juga Yayasan Ibtidaul Falah yang bergerak dalam bidang pendidikan. Menyadari bahwa lembaga pendidikan atas di wilayah kecamatan Dawe belum ada, sedangkan lembaga pendidikan SMP/MTs sudah banyak berdiri, sehingga untuk menampung lulusan dari SPM/MTs di wilayah kecamatan Dawe dipandang perlu untuk segera mendirikan Madrasah Aliyah. Memenuhi permintaan masyarakat yang menghendaki agar didirikan atas yang menampung lulusan SMP/MTs. Menyadari bahwa rata-rata sebagian penduduk Dawe memiliki tingkat penghasilan lemah. Untuk itu perlu upaya menampung dan memberikan kesempatan belajar bagi mereka yang kurang mampu.¹

Dari latar belakang tersebut diatas, maka diadakan rapat tentang pendidikan Madrasah Aliyah oleh Yayasan Ibtidaul Falah pada hari selasa tanggal 17 April 1990 dengan menghasilkan keputusan yaitu membentuk panitia pendiri MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus, konsultasi ke LP Ma'arif, dan mengajukan surat permohonan perjanjian pendirian Madrasah Aliyah. Setelah rapat konsultasi dengan LP Ma'arif, maka berdirilah MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus dengan status TERDAFTAR dengan NSM 312 331 909 155, kemudian pada bulan Maret 1999

¹ Hasil Dokumentasi dari Profil MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus, di akses tanggal 28 Juli 2019.

pengurus MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus mengajukan Akreditasi Madrasah tingkat Aliyah kepada tim KKMA, kemudian dari penilaian Akreditasi tersebut menghasilkan status baru MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus yaitu DIAKUI dengan SK dirjen Binbaga Islam NO.B/E.IV/MA/158/2000 dan Akta Notaris No.5 tahun 1999 kemudian dengan diakui dengan status MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus yang berjalan sampai sekarang.²

MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus tepatnya dijalan yang menghubungkan antara kecamatan Dawe dengan kecamatan Gebog yakni di desa Samirejo. Lokasi MA NU Ibtidaul Falah memiliki batas-batas diantaranya sebelah timur dan selatan berbatasan dengan sawah, sebelah barat berbatasan dengan jalan kampung/desa, dan sebelah utara berbatasan dengan jalan raya/balai desa Samirejo Dawe Kudus. Lokasi MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus jika dijangkau dengan kendaraan umum tidak terlalu sulit, sehingga mengenai transportasi tidak terlalu menjadi masalah.³

2. Visi, Misi dan Tujuan MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus

Visi dari MA NU Ibtidaul Falah adalah “Terdidik dan Trampil dalam IMTAQ dan IPTEK, Beraqidah Ahlussunnah Waljama’ah” dengan indikator visi, yang pertama Terdidik yaitu disiplin dalam berbagai hal, berkepribadian yang mulia, serta berilmu pengetahuan. Yang kedua, Trampil dalam IMTAQ yaitu hafal dan fasih dalam bacaan sholat, gerakan sholat, keserasian gerakan dan bacaan, hafal dan fasih dalam dzikir dan do’a, selanjutnya mampu dalam membaca kitab salaf (kitab kuning). Yang ketiga, Trampil dalam IPTEK yaitu trampil dalam mengoperasikan aplikasi teknologi informasi dan komputer. Yang keempat, Beraqidah

² Hasil Dokumentasi dari Profil MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus, di akses tanggal 28 Juli 2019.

³ Hasil Observasi tentang Letak Geografis MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus pada tanggal 28 Juli 2019.

Ahlussunnah Waljama'ah yaitu berpegang teguh pada ajaran Ahlussunnah Waljama'ah dan mengamalkan ajaran Ahlussunnah Waljama'ah dalam kehidupan sehari-hari.⁴

Kemudian misi MA NU Ibtidaul Falah yaitu yang pertama Terdidik dengan indikator melaksanakan pembelajaran dan bimbingan efektif sehingga setiap peserta didik berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki. Yang kedua, Trampil IMTAQ dan IPTEK yakni mewujudkan pembelajaran dan pembiasaan serta mampu membaca dan menganalisis ajaran yang terkandung dalam Al-Qur'an dan Hadits, kitab salaf dan mengamalkan dalam kehidupan sehari-hari, serta melaksanakan pembelajaran ekstrakurikuler secara efektif sesuai dengan bakat dan minat dalam bidang teknologi informasi dan otomotif. Yang ketiga, Beraqidah Ahlussunnah Waljama'ah yakni mewujudkan karakter Islam yang berhaluan Ahlussunnah Waljama'ah dan mengaktualisasikan dalam kehidupan bermasyarakat.⁵

Sedangkan tujuan pendidikan MA NU Ibtidaul Falah secara umum adalah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia serta ketrampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lanjut. Bertolak dari tujuan pendidikan dasar tersebut, MA NU Ibtidaul Falah mempunyai tujuan yang pertama Terdidik yaitu mampu memahami ilmu pengetahuan agama dan umum, kemudian mampu mengaplikasikan ilmu yang dimiliki dalam kehidupan sehari-hari. Yang kedua Trampil yakni memiliki ketrampilan IMTAQ dan IPTEK sebagai bekal hidup di masyarakat. Terakhir Ahlussunnah Waljama'ah yakni mampu mengajarkan ajaran Ahlussunnah Waljama'ah.⁶

⁴ Hasil Dokumentasi tentang Visi Madrasah dari Profil MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus, di akses tanggal 28 Juli 2019.

⁵ Hasil Dokumentasi tentang Misi Madrasah dari Profil MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus, di akses tanggal 28 Juli 2019.

⁶ Hasil Dokumentasi tentang Tujuan Madrasah dari Profil MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus, di akses tanggal 28 Juli 2019.

3. Kurikulum

a. Struktur Kurikulum Madrasah

Struktur kurikulum di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus terbagi menjadi dua bagian yaitu Kurikulum Depag dan Kurikulum Lokal dengan presentasi 50% Kurikulum Depag dan 50% Kurikulum Lokal. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) Kurikulum Depag (Kurikulum Potensial)

Pelaksanaan kurikulum potensial MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus dapat dikatakan berhasil dalam penyelenggaraannya. Seluruh mata pelajaran dengan alokasi waktu serta aturan pelaksanaannya sudah sesuai dengan GBPP yang ditentukan oleh departemen agama RI dan menggunakan kurikulum 2013 yang diselenggarakan melalui kegiatan belajar mengajar antara pendidik dan peserta didik.

2) Kurikulum Lokal

Kurikulum MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus adalah kurikulum yang hanya ada dan dijalankan sesuai dengan madrasah ini sendiri. Kurikulum Lokal ini dikembangkan dengan lebih men garah pada pelajaran salafiyah menggunakan berbagai macam kitab kuning yang tujuannya untuk mempersiapkan peserta didik supaya menguasai ilmu-ilmu agama dengan harapan peserta didik lulusan MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus bisa menjadi tokoh-tokoh atau pemimpin-pemimpin agama dan masyarakat sekitar.⁷

Untuk mencapai tujuan pendidikan, sebagai lembaga pendidikan yang handal dan professional yang berwawasan IMTAQ dan IPTEK, MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus telah membuat progam tahunan, semesteran, dan jadwal pelajaran sebagaimana terlampir.

⁷ Hasil Dokumentasi tentang Kurikulum dari Profil MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus, di akses tanggal 28 Juli 2019.

b. Kebijakan Madrasah di Bidang Pengajaran

Penetapan struktur program ini berdasarkan struktur program kurikulum dan petunjuk/ketentuan dari yayasan. Kemudian mengenai penetapan lokasi dan waktu belajar serta pembagian tugas dilakukan pada awal tahun pelajaran, ditambah dengan merencanakan guru bidang studi, mendata jumlah jam pelajaran serta menyiapkan buku yang digunakan. Untuk kurikulum, yang dilakukan adalah menjabarkan GBPP, melaksanakan Kurikulum Lokal, serta membuat Sab. Gram, dan APP oleh masing-masing pendidik.⁸

Selanjutnya adalah kebijakan dalam proses belajar mengajar yang terdiri dari merencanakan petugas piket, mengatur petugas piket dan mengatur dan memonitor kelancaran KBM. Mengenai tes/evaluasi, yang dilakukan adalah merencanakan waktu tes/evaluasi, merencanakan persyaratan peserta tes, merencanakan administrasi tes, mengatur pelaksanaan tes, serta membuat laporan. Terakhir mengenai ujian, kebijakannya adalah dengan merencanakan panitia pelaksana, menetapkan kegiatan-kegiatan ujian, merumuskan persyaratan, mendata dan mengadministrasi kegiatan ujian, melaksanakan ujian, dan melaporkan hasil ujian.⁹

4. Kesiswaan

Dalam bidang kesiswaan di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus dapat dibilang mempertimbangkan berbagai aspek pengembangan siswa yang merupakan upaya pendidikan yang dilakukan secara sadar, terarah dan teratur serta bertanggung jawab dalam rangka mengembangkan dasar kepribadian yang seimbang, keterampilan dan sejalan dengan perkembangan

⁸ Hasil Dokumentasi tentang Kebijakan Madrasah Bidang Pengajaran dari Profil MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus, di akses tanggal 28 Juli 2019.

⁹ Hasil Dokumentasi tentang Kebijakan Madrasah Bidang Pengajaran dari Profil MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus, di akses tanggal 28 Juli 2019.

kemampuan intelektual, keterampilan dan kemampuan emosional, adapun hal-hal yang dilakukan oleh kesiswaan adalah menyusun program pembinaan organisasi kesiswaan OSIS, melakukan bimbingan, pengarahan, dan pengendalian kegiatan siswa dalam rangka menegakkan kedisiplinan dan tata tertib madrasah, membina dan melaksanakan koordinasi keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan dan kekeluargaan, memberikan pengarahan dalam pemilihan OSIS, melakukan pembinaan kepada pengurus OSIS dalam berorganisasi, menyusun program dan jadwal pembinaan siswa secara berkala, melakukan pemilihan calon siswa teladan dan siswa penerima beasiswa, mengadakan pemilihan siswa untuk mewakili madrasah dalam kegiatan di luar madrasah, menyusun laporan pendidikan dan kegiatan kesiswaan secara berkala.¹⁰

Kemudian kegiatan-kegiatan yang ada di bawah binaan kesiswaan adalah pembinaann OSIS, keterampilan komputer, kajian kitab kuning, kaligrafi, pramuka, seni rebana, PMR/UKS, olahraga, ziarah ke makam para wali dan makam pendiri yayasan. Selanjutnya mengenai tata tertib yang dibagi menjadi ketentuan umum dan ketentuan khusus. Ketentuan umum diantaranya setiap siswa harus bertaqwa kepada Allah SWT. Sebagai warga negara berpendidikan dan berjiwa pancasila, siswa wajib bersikap sopan terhadap kepala madrasah, guru, karyawan madrasah, tamu madrasah dan sesama siswa, baik di dalam maupun di luar madrasah. Kemudian, setiap siswa harus menghayati dan mengamalkan pancasila. Lalu, setiap siswa secara sadar berkewajiban menjaga, menjunjung tinggi dan bertanggung jawab terhadap nama baik madrasah. Dan terakhir setiap siswa secara sadar wajib

¹⁰ Hasil Dokumentasi tentang Kesiswaan dari Profil MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus, di akses tanggal 28 Juli 2019.

menaati dan menegakkan seluruh peraturan tata tertib madrasah.¹¹

Sedangkan untuk ketentuan khusus, masih dibagi menjadi dua lagi yaitu hak dan kewajiban peserta didik. Hak peserta didik diantaranya mendapatkan pendidikan agama sesuai dengan agama yang dianutnya dan diajarkan oleh pendidik seagama. Kemudian, mendapatkan layanan ekstrakurikuler sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya, mendapatkan beasiswa bagi yang berprestasi atau memenuhi persyaratan yang di keluarkan oleh madrasah, menyelesaikan program pendidikan sesuai dengan kecepatan ketentuan batas waktu yang ditetapkan, mendapatkan pengajaran sesuai dengan jenjangnya yaitu sesuai dengan kriteria pendidikan umum.¹²

Selain itu, peserta didik juga memiliki hak untuk mendapatkan rasa aman, dan nyaman dalam menempuh pendidikan, mendapatkan layanan konseling dengan baik, mendapatkan layanan program ulangan susulan, remedial dan pengayaan, mendapatkan nilai akhir semester pada tiap bidang studi. Lalu, mendapatkan layanan konsultasi mata pelajaran pada guru bidang studi, mendapatkan fasilitas pendidikan (internet, perpustakaan, laboratorium, kelas, peralatan olah raga) yang memadai. Dan yang terakhir mendapatkan fasilitas (tempat parkir kendaraan, kantin, kamar mandi, tanah lapang) yang memadai.¹³

Sedangkan untuk kewajiban peserta didik diantaranya adalah menjaga norma-norma pendidikan untuk menjamin keberlangsungan proses dan keberhasilan pendidikan, peserta didik mengenakan pakaian seragam sesuai dengan ketentuan yang berlaku, semua peserta didik diwajibkan datang di madrasah minimal 10 (sepuluh) menit sebelum pelajaran dimulai.

¹¹ Hasil Dokumentasi tentang Ketentuan Umum Peserta Didik dari Profil MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus, di akses tanggal 28 Juli 2019.

¹² Hasil Dokumentasi tentang Hak Peserta Didik dari Profil MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus, di akses tanggal 28 Juli 2019.

¹³ Hasil Dokumentasi tentang Hak Peserta Didik dari Profil MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus, di akses tanggal 28 Juli 2019.

Setiap hari pelajaran berlangsung dari pukul 07.00 WIB s.d. pukul 13.30 WIB dan pelajaran dimulai tepat pukul 07.00 WIB. Kemudian apabila guru belum masuk kelas (lima menit dari bel masuk dibunyikan), ketua kelas wajib menghubungi guru yang bersangkutan atau melaporkan kepada guru piket.¹⁴

Selanjutnya, yang juga menjadi kewajiban peserta didik adalah pada awal pelajaran pertama dan setelah pelajaran berakhir para siswa wajib berdoa dengan dipimpin ketua kelas, peserta didik bersalaman dengan bapak guru setelah pelajaran selesai kemudian meninggalkan kelas, peserta didik sebaiknya, keluar dari kelas saat istirahat berlangsung. Kemudian peserta didik diwajibkan mengikuti upacara bendera yang diselenggarakan madrasah, peserta didik juga wajib bertanggungjawab atas terwujudnya 7K (kurikulum, keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kekeluargaan, kerindangan). Apabila siswa merusak barang madrasah, siswa wajib memperbaiki/mengganti/membersihkan dengan segera.¹⁵

Kewajiban lainnya adalah peserta didik yang sakit atau tidak masuk madrasah karena sesuatu hal, harus ada surat permohonan izin tertulis dari orang tua, peserta didik yang akan meninggalkan halaman madrasah karena mendapatkan tugas dari madrasah atau ada keperluan diri wajib minta izin kepada guru BP/wali kelas dengan menyerahkan tanda bukti mendapatkan tugas dari madrasah atau menyerahkan permohonan izin dari orang tua/wali. Lalu, makan/jajan hanya boleh dilakukan pada waktu istirahat, *handphone* siswa selama proses belajar mengajar berlangsung dalam posisi mati, peserta didik diwajibkan mengikuti sholat dzuhur berjamaah di masjid madrasah, dan terakhir peserta didik wajib bersikap santun baik

¹⁴ Hasil Dokumentasi tentang Kewajiban Peserta Didik dari Profil MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus, di akses tanggal 28 Juli 2019.

¹⁵ Hasil Dokumentasi tentang Kewajiban Peserta Didik dari Profil MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus, di akses tanggal 28 Juli 2019.

terhadap sesama teman, guru, karyawan, dan kepala madrasah.¹⁶

5. Kepegawaian

Pelaksanaan pendidikan di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus tidak lepas dari peran aktif seluruh pegawai yang ada di lingkup MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus yang menjalankan tugas dengan sangat disiplin dan tanggung jawab sehingga berimplikasi pada kemajuan madrasah. Secara umum, struktur kepegawaian yang ada di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus adalah kepala madrasah, kemudian wakil kepala madrasah dengan bagian-bagian kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, humas dan agama, dan perpustakaan. Selanjutnya wali-wali kelas dan staf pegawai yang terdiri dari kepala tata usaha, staf tata usaha, perawat gedung, penjaga malam, kebersihan dan logistik.¹⁷

6. Sarana Prasarana

Sarana prasarana merupakan salah satu unsur penting guna menunjang kelancaran bagian belajar mengajar. Proses pembelajaran membutuhkan adanya sarana prasarana atau fasilitas baik bersifat fisik maupun non-fisik. Masing-masing tidak dapat berdiri sendiri, akan tetapi satu sama lainnya harus menunjang. Peningkatan kualitas pendidikan memerlukan adanya berbagai fasilitas yang mendukung, baik gedung maupun sarana prasarana lain, sehingga pendidikan dapat berjalan dengan lancar.

Keberhasilan kegiatan belajar mengajar (KBM) tentunya tidak dapat memalingkan kebenaran atau peran serta dari sarana prasarana penunjang pendidikan seperti pada sebuah institusi pendidikan formal seperti di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus. Gambaran tentang pengoperasionalisasian sarana prasarana MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus yang pertama yakni

¹⁶ Hasil Dokumentasi tentang Kewajiban Peserta Didik dari Profil MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus, di akses tanggal 28 Juli 2019.

¹⁷ Hasil Dokumentasi tentang Kepegawaian dari Profil MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus, di akses tanggal 28 Juli 2019.

tanah/gedung/lokal dengan tujuan perencanaan pemanfaatan lokal, perencanaan pemilihan, pemeliharaan, penambahan atau rehabilitasi.¹⁸

Yang kedua *meubeler*/alat peraga, dengan tujuan *checking* inventaris, perencanaan perbaikan dan penambahan, penataan dan penambahan, pengadministrasian, dan penempatan petugas. Yang ketiga, perpustakaan dengan tujuan *checking* inventaris, perencanaan perbaikan dan penambahan, penataan dan penambahan, penyiapan petugas. Dan alat-alat yang lain, dimana yang dimaksud alat-alat yang lain adalah alat-alat yang disebut secara rinci seperti alat kebersihan, alat perbaikan, alat elektronik, alat pramuka, alat UKS, dan lain-lain. Pada Tahun Pelajaran 2016-2017 MA Ibtidaul Falah mulai menyelenggarakan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) yang menggunakan 2 ruangan berkapasitas @40 Peserta UN dan setiap 1 ruang UNBK memiliki 40 komputer dan 1 server utama.¹⁹

B. Hasil Penelitian

Sesuai dengan rancangan awal yang menyebutkan bahwa teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi, maka pada bagian ini akan disajikan informasi dan data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Langkah ini dilakukan agar data mentah yang pengambilannya memanfaatkan kamera, *recorder*, maupun lembar catatan lebih lanjut dapat dipahami. Data peneliti tentang implementasi manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidik di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus ini peneliti peroleh dari wawancara dengan kepala madrasah serta beberapa pendidik di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus. Selain itu, peneliti juga

¹⁸ Hasil Dokumentasi tentang Sarana Prasarana dari Profil MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus, di akses tanggal 28 Juli 2019.

¹⁹ Hasil Dokumentasi tentang Sarana Prasarana dari Profil MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus, di akses tanggal 28 Juli 2019.

memperoleh data melalui observasi dan dokumentasi di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus.

1. Implementasi Manajemen Strategik di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus

Setiap madrasah tentunya memiliki manajemen tersendiri dalam mengelola lembaganya. Tanpa manajemen yang baik, biasanya visi, misi dan tujuan madrasah akan sulit tercapai. Sebab, harus ada kerjasama dan komitmen yang kuat antar seluruh warga madrasah untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah tersebut.

Oleh karena itu, Bapak Drs. HM. Saifuddin Zuhri, M.Pd selaku kepala madrasah selalu berusaha semaksimal mungkin untuk menjaga dan meningkatkan kualitas madrasah dengan cara menerapkan manajemen strategik yang terdiri dari perumusan (perencanaan), penerapan serta evaluasi agar visi, misi dan tujuan madrasah dapat tercapai, khususnya dalam hal peningkatan mutu pendidik sebagaimana dibahas oleh peneliti. Pertama, perumusan (perencanaan) ini dilakukan satu tahun sekali setiap tahun ajaran baru yang tentunya melibatkan *stakeholder* dan perwakilan dari semua warga madrasah. Diantaranya adalah kepala madrasah, wakil dari komite (yayasan), wakil dari dewan guru (tenaga pendidik) dan wakil orang tua. Sedangkan peserta didik merupakan objek dan penerima dampak dari manajemen strategik yang diterapkan di madrasah.

“*Stakeholder* madrasah, antara lain kepala madrasah, komite (yayasan), orang tua dan juga guru”.²⁰

Yaitu diawali dengan menghadirkan wakil dari komite (yayasan), kepala madrasah, wakil dari dewan guru (tenaga pendidik) dan beberapa orang tua untuk kemudian secara bersama-sama terlebih dahulu

²⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Drs. HM. Saifuddin Zuhri, M.Pd selaku kepala madrasah pada tanggal 28 Juli 2019 pukul 10.00 WIB – 11.00 WIB di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus.

mengevaluasi kinerja madrasah, khususnya kinerja pendidik melalui instrumen internal untuk mengetahui tingkat pencapaian para pendidik dilihat dari Standar Pelayanan Minimal dan Standar Nasional Pendidikan. Dari evaluasi tersebut melalui analisis SWOT, menghasilkan analisis kekuatan (*strength*) yang menunjukkan bahwa terdapat citra positif pada madrasah, kepercayaan dari berbagai pihak yang tinggi terhadap madrasah, predikat madrasah sebagai lembaga pendidikan terakreditasi A, banyak atau tingginya antusiasme calon peserta didik baru terhadap madrasah. Kemudian jumlah tenaga pendidik yang cukup banyak yaitu 35 orang yang sebagian besar merupakan alumni sehingga memiliki loyalitas dan dedikasi tinggi terhadap madrasah, memiliki kepala madrasah yang merupakan lulusan S2, kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah yang profesional, juga sebagian pendidiknya merupakan seorang kyai kharismatik, tokoh agama dan tokoh masyarakat.

Selanjutnya analisis kelemahan (*weakness*) yang menunjukkan bahwa kurangnya sarana prasarana madrasah seperti ruang kelas, terdapat pendidik yang belum melanjutkan pendidikan S1 disebabkan lulusan dari pondok pesantren, terdapat juga beberapa mata pelajaran yang diampu oleh pendidik yang tidak relevan dengan kualifikasinya, khususnya ilmu sains. Kemudian meskipun jumlah pendidik di madrasah sudah cukup banyak yaitu 35 orang, namun ternyata belum mencukupi dibandingkan dengan banyaknya jumlah peserta didik yang diterima terkait dengan jam mengajarnya serta kurangnya pemahaman para pendidik dalam mengikuti perkembangan kurikulum yang senantiasa dinamis. Lalu mengenai peluang (*opportunity*) yang didapatkan adalah bahwa MA NU Ibtidaul Falah merupakan sebuah lembaga pendidikan yang terus berkembang dimana hal tersebut merupakan sebuah kebutuhan bagi masyarakat. Di samping itu juga adanya pendidikan berbasis salafiyah yang menjadi ciri khas dari MA NU Ibtidaul Falah.

Terakhir mengenai ancaman (*threats*) yang mungkin bisa terjadi apabila madrasah tidak melakukan peningkatan mutu pendidik diantaranya adalah berkurangnya minat calon peserta didik baru terhadap madrasah, berkurangnya kepercayaan masyarakat terhadap madrasah dan penurunan nilai madrasah sebagai lembaga pendidikan yang mulanya terakreditasi A menjadi selain A. Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan, maka madrasah mengambil beberapa keputusan atau kebijakan dalam rangka meningkatkan mutu pendidik di MA NU Ibtidaul Falah.

Diantara beberapa keputusan atau kebijakan yang diambil adalah seperti merekrut pendidik baru untuk beberapa mata pelajaran guna memenuhi kebutuhan peserta didik yang mengalami peningkatan kuantitas pada tahun ajaran baru. Kemudian membangun gedung berisi beberapa ruang kelas baru untuk menampung peserta didik baru yang jumlahnya lebih banyak. Sedangkan, pendidik yang belum menjalani pendidikan S1, diberi kesempatan oleh madrasah untuk melanjutkan pendidikannya sebagai upaya untuk menjadi pendidik yang professional. Di samping itu, bagi pendidik yang sudah berpendidikan S1, diberikan pelatihan-pelatihan atau *workshop* bahkan mengikuti MGMP untuk meningkatkan mutu dirinya sebagai pendidik.

Sebagaimana keputusan atau kebijakan yang diambil diatas, yang pertama dalam hal perekrutan pendidik baru. Perekrutan pendidik baru ini didasari dengan adanya analisis dari jumlah peserta didik lama maupun yang baru diterima kemudian dibagi dalam kelas-kelas yang selanjutnya dari kelas-kelas tersebut ditentukan juga pendidik dari masing-masing mata pelajaran, setelah itu ditemukan bahwa terdapat pendidik yang memiliki jam mengajar terlalu banyak sehingga dikhawatirkan tidak bisa maksimal dalam mengajar. Oleh sebab itu, akhirnya diputuskan oleh madrasah untuk merekrut pendidik baru di madrasah sesuai analisis kebutuhan (*need assessment*).

Perumusan (perencanaan) strategi dalam hal perekrutan pendidik baru sekaligus dalam rangka meningkatkan mutu pendidik di MA NU Ibtidaul Falah adalah dengan menentukan syarat-syarat apa saja yang harus dipenuhi calon pendidik baru. Persyaratan yang harus dilengkapi dan dimiliki untuk mendaftar menjadi pendidik diantaranya beragama Islam Aswaja, diutamakan berdomisili di Kudus, FC Ijazah S1 linier kecuali salaf, FC KTP, lampiran permohonan lamaran, lampiran SKKB dari kepolisian, dan foto berwarna.²¹ Setelah merumuskan syarat-syarat yang harus dipenuhi, selanjutnya penerapan strategi yaitu dengan menentukan batas waktu pengumpulan berkas dan menentukan waktu untuk menjalani tes masuk. Tes masuk yang dilakukan diantaranya tes tertulis, *micro teaching*, wawancara dan tes membaca Al-Qur'an atau kitab kuning bagi pendidik salafiyah. Setelah melalui proses tersebut, madrasah mendapatkan beberapa pendidik baru yang memenuhi kebutuhan madrasah, yang dalam tahun ajaran 2019/2020 ini diketahui ada penambahan empat pendidik baru sehingga jumlah pendidik di MA NU Ibtidaul Falah sekarang berjumlah 39 orang. Untuk evaluasinya, dilakukan setiap satu semester sekali dengan melihat dari daftar hadir pendidik melalui *finger print*, kemudian jurnal mengajar pendidik, di samping itu juga dilihat dari ketepatan dalam membuat RPP atau silabus pada masing-masing mata pelajaran dan juga hasil belajar peserta didik.

Yang kedua, tentang pembangunan gedung baru untuk ruang kelas. Hampir sama dengan analisis dari perekrutan pendidik baru, pembangunan gedung baru untuk ruang kelas juga didasari dengan adanya analisis dari jumlah peserta didik kemudian dibagi dalam kelas-kelas yang selanjutnya dari kelas-kelas tersebut diketahui bahwa kemungkinan ruang kelas yang sudah tersedia kurang mencukupi untuk persiapan hadirnya

²¹ Hasil Dokumentasi peneliti dari *screenshot broadcast WhatsApp* pada tanggal 09 Juli 2019.

peserta didik baru. Oleh sebab itu, madrasah mengambil langkah (penerapan strategi) untuk membangun gedung baru guna menjadi ruang-ruang kelas yang mana hal ini juga merupakan perumusan (perencanaan) strategi yang dirancang lebih lama sebelum adanya perekrutan peserta didik baru di tahun ajaran baru. Perumusan (perencanaan) dan penerapan strategi ini dilakukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidik karena dengan ruang kelas dan jumlah peserta didik ideal, maka proses belajar mengajar pun menjadi nyaman. Di samping itu, pertimbangan dalam hal pembiayaan, perawatan, dan jangka waktu yang dibutuhkan untuk membangun gedung baru juga turut dibahas dalam perumusan (perencanaan) tersebut. Kemudian untuk evaluasinya, menganalisis ketercapaian persentase pembangunan gedung baru disesuaikan dengan anggaran yang ada, juga hubungannya dengan kenyamanan pendidik dan peserta didik dalam proses belajar mengajar di madrasah.

Yang ketiga adalah mendorong dan mendukung pendidik yang belum menjalani pendidikan S1 untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang S1. Strategi ini diterapkan agar para pendidik di MA NU Ibtidaul Falah memiliki kualifikasi pendidik sebagaimana tertulis dalam UU bahwa syarat menjadi pendidik pada jenjang pendidikan menengah adalah D4 atau S1. Perumusan (perencanaan) strateginya adalah dengan tetap menerima pendidik yang belum berpendidikan S1 dengan syarat pendidik tersebut merupakan pendidik mata pelajaran salafiyah dan lulusan dari pondok pesantren juga memiliki sertifikasi dari pondok pesantren dan tentunya lulus tes masuk menjadi pendidik. Jadi bukan semudah itu untuk yang belum berpendidikan S1 bisa menjadi pendidik, melainkan harus memenuhi syarat tersebut. Penerapan strategi yang dilakukan adalah dengan memberi kesempatan untuk para pendidik tersebut melanjutkan pendidikan ke jenjang S1, mendukung dengan memberi waktu untuk kuliah serta kompensasi kehadiran di madrasah yang semula harus enam hari kerja menjadi lima atau

empat hari kerja. Evaluasi strategi ini dapat dilihat dari antusiasme pendidik yang lulusan pondok pesantren untuk kemudian memilih melanjutkan pendidikannya ke jenjang S1 dengan senang hati dan tanpa paksaan. Madrasah berupaya maksimal untuk terus mendorong peningkatan mutu pendidik melalui melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, sehingga madrasah tetap memiliki ciri khasnya sebagai lembaga pendidikan dengan ilmu salafiyah yang unggul ditambah dengan pendiknnya yang professional, sebab menjadi professional adalah sebuah kewajiban untuk sebuah profesi. Jadi bukan hanya menguasai empat kompetensi saja, tetapi juga harus berkualifikasi sebagai pendidik sesuai dengan regulasi atau peraturan dari pemerintah walaupun itu berproses.

“Sebab kami menerima pendidik untuk mata pelajaran salafiyah itu yang penting berbasis pondok pesantren, punya sertifikasi dari pondok pesantren dan teruji kemampuannya sehingga belum S1 tidak apa-apa namun seiring dengan regulasi dari pemerintah, maka pendidik yang belum S1 tersebut kami beri kesempatan untuk melanjutkan pendidikan strata satu guna meningkatkan mutu pendidik di madrasah.”²²

Yang keempat, pengembangan mutu bagi para pendidik di madrasah baik yang baru maupun yang lama. Di awal tahun pelajaran baru, perumusan (perencanaan) strategi adalah dengan menempatkan pendidik sesuai dengan kualifikasi mata pelajarannya. Memilih beberapa pendidik dari masing-masing mata pelajaran untuk mengikuti kegiatan MGMP setiap bulan. Selain itu, mengikutsertakan pendidik dalam setiap pelatihan-pelatihan yang ada, misalnya pelatihan IT atau pelatihan kurikulum 2013, dan lainnya. Memberikan fasilitas penunjang pembelajaran seperti

²² Hasil wawancara dengan Bapak Drs. HM. Saifuddin Zuhri, M.Pd selaku kepala madrasah pada tanggal 28 Juli 2019 pukul 10.00 WIB – 11.00 WIB di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus.

adanya *wifi* internet dan buku-buku pegangan pendidik. Penerapan strategi ini dilakukan setiap waktu yang telah ditentukan. Penerapan strategi ini adalah dengan melaksanakan apa yang telah dirumuskan menjadi kenyataan. Sedangkan evaluasi yang dilakukan adalah dengan menganalisis ketepatan penggunaan strategi antara apa yang dirumuskan dengan apa yang diterapkan.

“Kalau secara rutin itu kita adakan workshop, untuk intern kita datangkan narasumber dari Kemenag, pengawas atau dari narasumber lain. Kalau ekstern, kita kirim beberapa pendidik ketika ada pelatihan-pelatihan atau MGMP”.²³

Salah satu hal yang juga menjadi hasil dari implementasi manajemen strategik di MA NU Ibtidaul Falah adalah pada awal tahun ajaran 2017/2018 terdapat sebuah kebijakan yang merubah prinsip lama di madrasah yaitu tidak memperbolehkan adanya pendidik perempuan untuk menjadi tenaga pendidik di madrasah menjadi kebijakan baru yaitu memperbolehkan pendidik perempuan untuk menjadi tenaga pendidik di madrasah. Hal ini terjadi sebab dalam proses perekrutan pendidik baru di madrasah, kualifikasi dan kompetensi calon pendidik yang dibutuhkan oleh madrasah di dominasi oleh calon pendidik perempuan. Oleh karena itu, madrasah mengambil langkah strategik dengan merubah prinsip tersebut.

Analisisnya, apabila memaksakan untuk tetap hanya menerima pendidik laki-laki saja tetapi kurang memenuhi kualifikasi dan kompetensi yang telah ditetapkan madrasah, dikhawatirkan akan mengurangi atau menurunkan kualitas pembelajaran di madrasah. Perumusan (perencanaan) strategi yang dilakukan adalah dengan berdasarkan analisis diatas, akhirnya

²³ Hasil wawancara dengan Bapak Drs. HM. Saifuddin Zuhri, M.Pd selaku kepala madrasah pada tanggal 28 Juli 2019 pukul 10.00 WIB – 11.00 WIB di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus.

diputuskan untuk menerima pendidik perempuan untuk menjadi tenaga pendidik di madrasah. Penerapan strategi ini dimulai awal tahun 2017/2018 dan secara bertahap dilihat perkembangannya, kemudian di evaluasi dengan cara melihat dari hasil belajar peserta didik sesuai mata pelajaran yang diampu. Sehingga mutu atau kualitas pendidik di madrasah tetap terjaga dan bisa meningkat sesuai dengan visi, misi dan tujuan madrasah yang telah ditetapkan bersama.

“Hal ini dilatarbelakangi oleh tidak terpenuhinya kriteria dari calon pendidik laki-laki yang mendaftar pada saat perekrutan calon pendidik yang sesuai dengan mata pelajaran yang dibutuhkan, karena mayoritas yang mendaftar itu didominasi oleh perempuan yang juga tentunya bisa memenuhi peluang yang kami butuhkan.”²⁴

Di samping itu, madrasah merupakan sebuah lembaga pendidikan yang juga dikelola oleh masyarakat. Artinya, seluruh warga madrasah mulai dari kepala madrasah, pendidik juga para peserta didiknya bisa mendapat penilaian langsung dari masyarakat. Jika manajemen atau pengelolaan di madrasah tersebut baik, maka akan memunculkan *output* yang bermutu dan mendapat penilaian positif dari masyarakat. Begitu juga sebaliknya. Jadi, apabila semua elemen saling bekerjasama membentuk hal yang positif, maka hasilnya akan bernilai positif juga. Dengan berdasarkan penilaian dari masyarakat juga, madrasah dapat mengetahui kinerja pendidik dilihat dari *output* peserta didik yang dihasilkan.

Beberapa kebijakan atau keputusan diatas merupakan hasil dari implementasi manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidik di MA NU Ibtidaul Falah melalui serangkaian analisis kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang

²⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Drs. HM. Saifuddin Zuhri, M.Pd selaku kepala madrasah pada tanggal 28 Juli 2019 pukul 10.00 WIB – 11.00 WIB di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus.

(*opportunity*) dan ancaman (*threats*) sehingga menghasilkan perumusan (perencanaan) strategi, penerapan strategi dan evaluasi strategi agar memiliki pendidik yang semakin bermutu atau berkualitas dan mampu mewujudkan visi, misi dan tujuan MA NU Ibtidaul Falah.

2. Peningkatan Mutu Pendidik di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus

Menjadi sebuah kewajiban bagi sebuah lembaga terutama sebuah madrasah untuk meningkatkan mutu atau kualitas SDM di dalam lembaganya, dimana dalam hal ini yang dibahas adalah pendidik. Berbagai cara dilakukan oleh madrasah untuk meningkatkan mutu pendidiknya dengan tujuan menghasilkan peserta didik yang juga bermutu dan bisa mewujudkan apa yang tertulis dalam visi, misi dan tujuan madrasah. Selayaknya hukum tabur-tuai, apa yang ditabur, harapannya itulah juga yang dituai. Jika pada sebuah madrasah terdapat pendidik yang bermutu, harapannya juga menghasilkan peserta didik yang bermutu.

Sebagai kepala madrasah, Bapak Drs. HM. Saifuddin Zuhri, M.Pd juga melakukan usaha untuk senantiasa meningkatkan mutu pendidik. Dimulai dari pada saat perekrutan pendidik yaitu dengan berpedoman pada visi, misi dan tujuan madrasah. Sebagaimana visi madrasah “Terdidik dan Trampil dalam IMTAQ dan IPTEK, beraqidah Ahlussunnah Waljama’ah”, maka pada saat perekrutan dilakukan ujian yang meliputi unsur-unsur pada visi madrasah. Diantaranya tes tertulis yang harus diikuti oleh semua pendaftar, selanjutnya tes *micro teaching* yang hanya diikuti oleh 10 besar pendaftar dengan kualifikasi masing-masing, kemudian wawancara dimana pada saat itu para calon pendidik diberi pertanyaan terkait komitmen, kegiatan lain selain mengajar, organisasi yang pernah diikuti, pengalaman mengajar, dan sebagainya. Dijelaskan juga bahwa sebisa mungkin para pendidik baru itu bisa *full* enam hari kerja di madrasah, kecuali yang masih menempuh kuliah

pascasarjana diberi keringanan bisa kurang dari enam hari kerja namun dibatasi hanya satu tahun saja, setelah satu tahun diharapkan bisa *full* enam hari kerja di madrasah dan setelah itu terdapat tes membaca Al-Qur'an juga kitab kuning khusus calon pendidik salafiyah.

Menurut salah satu pendidik yang merupakan seorang pendidik baru di madrasah tahun ajaran 2019/2020 yaitu Ibu Meis Dania Nila Rosyida, S.Pd., menyatakan bahwa beliau mengetahui informasi penerimaan pendidik baru di MA NU Ibtidaul Falah hanya melalui *broadcast WhatsApp* saja, namun setelah mengirimkan berkas-berkas yang disyaratkan dan hadir di madrasah sesuai waktu yang ditentukan untuk menjalani serangkaian ujian, beliau melihat bahwa antusias para calon pendidik yang ingin mendaftar begitu besar. Sehingga proses perekrutan pendidik baru yang dilaksanakan oleh madrasah melalui beberapa ujian yang harus dilewati merupakan salah satu bentuk seleksi yang didasari dengan kuatnya harapan madrasah untuk mendapatkan pendidik yang bermutu.

Berbeda dengan beberapa tahun sebelumnya, sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Aep Saepuluh, M.Pd., tepatnya pada tahun 2000 ketika beliau memulai awal karirnya sebagai pendidik di MA NU Ibtidaul Falah, proses rekrutmen yang beliau jalani belum terlalu detail seperti sekarang. Sebab, menurut beliau, pada waktu dulu calon pendidik belum terlalu banyak seperti sekarang sehingga pada waktu itu hanya dengan menyerahkan surat lamaran dan beberapa wawancara saja bisa langsung diterima. Namun analisis kebutuhan tetap diutamakan oleh madrasah, karena pada saat yang bersamaan madrasah membutuhkan pendidik untuk mata pelajaran Bahasa Arab dan beliau mendaftar untuk menjadi pendidik dengan mata pelajaran tersebut maka diterimalah beliau. Terbukti hingga sekarang, berarti sudah hampir 20 tahun beliau mengabdikan diri di madrasah dan menjadi saksi perkembangan madrasah dari tahun ke tahun hingga sekarang.

Bapak Saifuddin juga mengungkapkan bahwa sebagai sebuah madrasah, IMTAQ harus menjadi ciri khas yang diunggulkan di samping IPTEK. Sebab, keduanya merupakan hal yang penting sebagai bekal menjalani kehidupan ke depan yang lebih kompleks. Setelah mengetahui proses rekrutmen yang dilaksanakan untuk para pendidik baru, selanjutnya peningkatan mutu untuk para pendidik secara umum.

Sebagai bentuk peningkatan mutu para pendidik, terdapat beberapa hal yang telah terlaksana. Diantaranya dengan mengadakan *workshop* dengan mendatangkan narasumber terpercaya dari Kemenag atau pengawas madrasah atau narasumber lain yang berkompeten pada *workshop* yang dalam satu tahun bisa terdapat 2 sampai 3 *workshop*. Selain mengadakan *workshop*, madrasah juga mengirim delegasi ke beberapa pelatihan yang diadakan oleh pemerintah atau pihak terkait lainnya. Misalnya seperti kegiatan MGMP yang rutin dilaksanakan setiap bulan dan diikuti oleh masing-masing pendidik terpilih dari madrasah sesuai dengan mata pelajaran yang diampu.

Bapak Izul juga mengungkapkan hal yang sama bahwa terdapat beberapa pendidik dari masing-masing mata pelajaran yang ditunjuk oleh madrasah untuk secara rutin mengikuti kegiatan MGMP. Bukan hanya itu saja, tetapi juga ketika ada pelatihan mengenai kurikulum atau hal penting lainnya yang berkaitan dengan dunia pendidikan.

“Diantaranya adalah dengan pengiriman delegasi untuk mengikuti MGMP masing-masing mata pelajaran. Ketika ada pelatihan yang terkait dengan kurikulum atau dunia pendidikan itu juga madrasah mengirim delegasi untuk mengikutinya.”²⁵

²⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Izul Fathoni, S.Pd selaku guru mata pelajaran pada tanggal 20 Agustus 2019 pukul 09.00 WIB – 10.00 WIB di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus.

“Selain itu, kalau pendidik yang kurikulum itu kan biasanya dikirim ketika ada MGMP, nah kalau yang salafiyah itu biasanya bermusyawarah antar pendidik salafiyah.”²⁶

Demikian yang disampaikan oleh Bapak Lutfi sebagai pendidik yang mengampu mata pelajaran salafiyah. Walaupun pada mata pelajaran salafiyah belum terdapat MGMP seperti pada mata pelajaran umum, namun hal tersebut bukan menjadi penghalang untuk tidak bermusyawarah dalam lingkup mata pelajaran salafiyah. Bahkan di MA NU Ibtidaul Falah telah memiliki kurikulum salafiyah, silabus, modul pembelajaran dan struktur organisasi sendiri khusus mata pelajaran salafiyahnya.

Selain mengikuti pelatihan-pelatihan yang diadakan baik oleh madrasah maupun pemerintah, yang penting untuk diperhatikan adalah kesesuaian kualifikasi calon pendidik dengan mata pelajaran yang membutuhkan. Sebab, hal ini berpengaruh pada keprofesionalitasan seseorang pada sebuah profesi yang ditekuninya. Sebagaimana data yang peneliti temukan bahwa pendidik di MA NU Ibtidaul Falah sudah sesuai dengan kualifikasinya, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Aep berikut :

“Alhamdulillah sesuai karena S1 saya adalah jurusan Bahasa Arab dan mata pelajaran yang saya ampu juga mata pelajaran Bahasa Arab. Saya juga mengambil S2 jurusan Manajemen Pendidikan Islam dan Alhamdulillah sudah lulus juga.”²⁷

Ibu Meis juga mengungkapkan hal yang sama, bahwa beliau mengajar sesuai dengan kualifikasinya.

²⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Lutfi Nur Tamami, S.Pd selaku guru mata pelajaran pada tanggal 27 Agustus 2019 pukul 12.30 WIB – 13.30 WIB di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus.

²⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Aep Saepuloh, M.Pd selaku wk. Kurikulum dan guru mata pelajaran pada tanggal 28 Juli 2019 pukul 11.00 WIB – 12.00 WIB di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus.

Walaupun Ibu Meis mendapat tambahan mengajar mata pelajaran kimia sebanyak satu jam pelajaran, namun kimia masih menjadi satu rumpun dengan matematika yang mana biasanya menjadi MIPA, jadi hal tersebut bukan menjadi suatu hal yang terlalu dikhawatirkan.

Sama halnya dengan Bapak Izul yang mengajar mata pelajaran ekonomi, geografi dan sejarah Indonesia, beliau merupakan lulusan dari fakultas Ilmu Pengetahuan Sosial. Jadi secara personal, beliau memang disiapkan untuk mengajar mata pelajaran dalam rumpun IPS sebagaimana mata pelajaran yang diampu oleh Bapak Izul. Oleh karena itu sudah sesuai apabila Bapak Izul mengampu mata pelajaran tersebut sebab sudah sesuai dengan bidang yang dikuasainya.

Hal serupa juga diungkapkan oleh kepala madrasah mengenai kesesuaian kualifikasi pendidik dengan mata pelajaran yang membutuhkan, sebab sebagai sebuah madrasah IMTAQ menjadi sangat penting dan bahkan diunggulkan untuk dipelajari, oleh karena itu syarat pendidik yang direkrut juga harus memenuhi kebutuhan yang ada di madrasah. Seperti kemampuan membaca kitab kuning (khusus salafiyah), praktik ibadah, dan juga amalan-amalan lain yang berlandaskan pada Ahlussunnah Waljama'ah.

Yang juga menarik dari data yang peneliti temukan adalah hampir rata-rata tenaga pendidik di MA NU Ibtidaul Falah sedang melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi yaitu strata dua. Saat ini terdapat empat pendidik yang merupakan lulusan S2 dan sepuluh pendidik yang sedang dalam proses melanjutkan pendidikan tingkat S2. Walaupun juga terdapat pendidik yang baru menempuh kuliah strata satu yaitu pendidik dari mata pelajaran salafiyah berjumlah tiga pendidik, namun itu juga tidak semuanya karena terdapat pendidik mata pelajaran salafiyah yang juga sudah merupakan lulusan S1.²⁸ Seperti Bapak Lutfi yang mengajar mata pelajaran

²⁸ Hasil Observasi peneliti dari sela-sela waktu wawancara dengan pendidik di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus.

hadits, tasyri' dan Bahasa Arab lintas minat, beliau sudah lulus jenjang strata satu dan sekarang sedang melanjutkan ke jenjang strata dua. Beliau menjelaskan bahwa melanjutkan S2 merupakan kemauan dari diri beliau sendiri, disamping niat mencari ilmu, tujuan lainnya juga untuk membantu madrasah agar lebih maju, karena tidak bisa dipungkiri untuk menjadi madrasah yang bermutu atau unggul itu juga dilihat dari faktor pendidiknya yang berpendidikan tinggi. Karena beliau dulu juga alumni MA NU Ibtidaul Falah, jadi rasa memiliki dan keinginan untuk membuat madrasah semakin unggul dan bermutu itu selalu ada.

Begitu juga Bapak Aep yang pada keterangan diatas juga menyebutkan bahwa beliau sudah lulus dari jenjang S2. Bukan hanya itu saja, Bapak Izul juga merupakan salah satu pendidik yang sedang menjalani pendidikan S2. Tingginya kesadaran untuk meningkatkan mutu diri sebagai pendidik dengan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi merupakan sebuah keuntungan yang besar bagi madrasah. Dimana hal tersebut terbilang sebuah simbiosis mutualisme bagi kedua belah pihak. Sebab apabila seorang pendidik tersebut melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi, bukan hanya ilmu yang didapatkan, tetapi juga meningkatkan mutu diri sebagai pendidik dan meningkatkan mutu madrasah untuk memiliki SDM unggul.

Oleh karena itu, madrasah sangat mendukung dan terbilang kooperatif ketika mengetahui bahwa tenaga pendidiknya melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Begitu juga pendidik pada mata pelajaran salafiyah yang merupakan alumni pondok pesantren pun turut diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang strata satu. Madrasah memberi dukungan dan juga kesempatan kepada tenaga pendidiknya untuk melanjutkan studinya, jadi tidak ada paksaan atau tuntutan apapun kecuali yang telah disyaratkan pada saat perekrutan.

“Kalau kewajiban saya kira tidak ya, madrasah hanya memberikan kesempatan dan mendukung

apabila para pendidik melanjutkan pendidikan ke jenjang strata dua, dan tentunya itu juga atas dasar kesadaran dari pendidik itu sendiri dalam meningkatkan mutu dirinya sebagai seorang pendidik agar lebih berkualitas dan profesional. Disamping itu juga untuk mendapatkan akreditasi A itu kan sekarang syaratnya minimal 20% dari pendidik itu telah menempuh jenjang strata dua, jadi ketika para pendidik melanjutkan pendidikan ke jenjang strata dua maka madrasah sangat mendukung.”²⁹

Pernyataan tersebut juga dikonfirmasi oleh Bapak Izul bahwa madrasah sangat mendukung dan bersifat kooperatif terhadap pendidik yang melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi.

Selanjutnya, peneliti melihat bagaimana para tenaga pendidik di MA NU Ibtidaul Falah ini memiliki motivasi yang begitu kuat dalam rangka mencerdaskan anak bangsa, terlebih mereka menyadari bahwa sebagai warga madrasah, maka harus memiliki nilai tambahan yang menjadi ciri khas dan pembeda dari sekolah lain.³⁰ Para pendidik begitu menghayati peran mereka dan berusaha sebaik mungkin agar materi yang mereka sampaikan bisa dipahami dan menjadi tambahan ilmu bagi peserta didiknya. Sebagaimana disampaikan Ibu Meis sebagai pendidik mata pelajaran Matematika, beliau mengungkapkan bahwa matematika itu merupakan salah satu mata pelajaran UN, jadi peserta didik penting untuk mempelajarinya. Yang kedua, matematika itu aplikatif dalam banyak hal pada kehidupan sehari-hari. Intinya, peserta didik memang sangat perlu untuk mempelajari matematika karena itu sangat erat fungsinya dalam kehidupan sehari-hari.

²⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Drs. HM. Saifuddin Zuhri, M.Pd selaku kepala madrasah pada tanggal 28 Juli 2019 pukul 10.00 WIB – 11.00 WIB di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus.

³⁰ Hasil Observasi peneliti dari sela-sela waktu wawancara dengan pendidik di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus.

Bapak Izul pun memiliki motivasi yang tidak kalah bagusnya, dengan mempertimbangkan apa yang tertera pada visi dan misi madrasah, beliau memiliki motivasi yang tinggi agar peserta didik memiliki bekal yang seimbang dalam menghadapi tantangan zaman yang semakin kompleks.

“Kalau di madrasah itu kan terdapat pelajaran umum dan salaf, nah mata pelajaran yang saya ampu ini kan termasuk mata pelajaran umum, jadi mengapa pelajaran umum itu juga penting untuk dipelajari sebab dalam menjalani kehidupan sekarang dan seterusnya itu kan harus seimbang antara ilmu pengetahuan umum dan salaf, kalau kita hanya mempelajari materi salaf saja, dikhawatirkan tidak seimbang dalam menghadapi perkembangan zaman. Dan visi misi madrasah, itu kan terdidik dan terampil dalam IMTAQ dan IPTEK, jadi secara langsung kita juga harus mengajarkan materi umum kepada peserta didik.”³¹

Sama halnya dengan Bapak Izul, Bapak Lutfi pun sama juga memiliki motivasi yang tinggi terhadap profesinya. Terlihat dari yang beliau sampaikan kepada peneliti mengenai mengapa mata pelajaran yang beliau ampu menjadi penting untuk dipelajari oleh peserta didik. Bahwa mata pelajaran hadits merupakan salah satu dari sumber hukum Islam yang kedua setelah Al-Qur'an. Jadi mau tidak mau, seorang muslim khususnya yang belajar tentang agama itu harus mempelajari hadits, karena untuk menggali hukum-hukum salah satunya adalah dengan mempelajari hadits. Kemudian tasyri', itu mengarah pada sejarah pembuatan hukum. Jadi bagaimana prosesnya sesuatu itu hingga akhirnya menjadi sebuah hukum. Sedangkan Bahasa Arab lintas minat itu adalah mata pelajaran

³¹ Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Izul Fathoni, S.Pd selaku guru mata pelajaran pada tanggal 20 Agustus 2019 pukul 09.00 WIB – 10.00 WIB di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus.

yang disepakati bersama untuk diajarkan pada peserta didik karena jurusan yang diminati hanya tersedia IPA dan IPS.

Sebagai pendidik, selain melakukan transfer ilmu, juga harus bisa menjadi teladan atau *uswatun hasanah* yaitu memberi contoh atau mempraktikkan, membimbing kepada peserta didik sehingga peserta didik benar-benar diarahkan agar tujuannya itu tercapai. Jadi tidak hanya sebatas mengajarkan atau menceramahi saja. Dan ketika menyampaikan materi itu mudah dipahami, peserta didik juga semangat, dan bisa memahami apa yang diajarkan. Dan kunci utama untuk menjadi seorang pendidik itu syaratnya harus ikhlas, jujur, dan disiplin. Apalagi berjuang di madrasah, itu kan mengarah kepada *ukhrowi*, jadi memang harus didasari keikhlasan.

Motivasi yang tinggi dari para pendidik ternyata mendapat respon positif dari madrasah, bahwa madrasahpun mengapresiasi pendidik yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap madrasah dengan mewujudkan apa yang menjadi visi dan misi madrasah. Biasanya dengan memberikan apresiasi kepada para pendidik yang memiliki komitmen tinggi terhadap kemajuan madrasah yaitu memberikan penghargaan minimal berupa motivasi karena bagaimanapun juga pendidik itu juga perlu diberi motivasi agar senantiasa memiliki komitmen yang tinggi, rajin dan disiplin demi kemajuan madrasah dan terwujudnya visi misi madrasah.

Berawal dari motivasi yang tinggi dari diri masing-masing pendidik, melahirkan kesadaran diri untuk meningkatkan mutu sebagai pendidik yang diawali dari sendiri dan tentunya ditambah dengan dukungan penuh dari madrasah. diantaranya adalah dengan selalu belajar dan *update* ilmu yang dimiliki agar pengetahuan yang sudah ada tidak menjadi *stagnan*, melainkan terus berkembang mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan yang dinamis. Belajar bisa dari internet, buku-buku panduan

terbaru ataupun melalui kegiatan MGMP yang dilakukan setiap bulan.

Selain itu, menyiapkan perangkat pembelajaran seperti RPP, silabus, dan materi pelajaran juga merupakan upaya peningkatan mutu diri sebagai pendidik yang dilakukan oleh pendidik di MA NU Ibtidaul Falah. Menetapkan KKM agar pembelajaran bisa terukur dan sebagai bahan evaluasi pendidik terhadap kegiatan pembelajaran yang berlangsung. Di samping itu, mengisi jurnal mengajar dan absensi rutin juga sebuah bentuk kedisiplinan yang ditunjukkan oleh para pendidik. selain bermanfaat untuk diri sendiri, kedisiplinan pendidik akan terlihat dan dapat ditiru oleh peserta didik sehingga menciptakan lingkungan madrasah yang disiplin, nyaman serta mendukung prestasi peserta didik.

Dari beberapa penjelasan dari masing-masing pendidik memang terlihat berbeda-beda, namun pada dasarnya tujuannya tetap sama yaitu ingin memberikan yang terbaik bagi peserta didik dan juga kepada madrasah, berjuang dengan sepenuh hati untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah. Jika sebagai pendidik professional harus menguasai empat kompetensi, maka Bapak Lutfi memiliki cara tersendiri dalam menerapkan empat kompetensi tersebut, yaitu dalam meningkatkan pedagogik dan professional ketika mengajar itu menyesuaikan dengan kondisi peserta didik. Selain itu juga menyiapkan materi yang akan diajarkan, jadi beliau selalu belajar terlebih dahulu sebelum memberikan materi kepada peserta didik. Dan juga selalu memberikan inovasi baru dalam pembelajaran agar peserta didik selalu semangat dan tidak mengantuk saat pelajaran. Kalau personal, beliau menerapkantiga prinsip yakni prinsip ikhlas, jujur dan disiplin. Kalau sosialnya, berkomunikasi dengan baik kepada peserta didik dan pendidik lainnya, biasanya ini mengarah pada karakter yang dimiliki. Seperti saling bersalaman ketika bertemu.

Sedangkan kalau dari versi Bapak Izul, beliau meningkatkan empat kompetensi tersebut dengan cara

tetap berpedoman pada regulasi atau peraturan, beliau berusaha untuk memenuhi dan mematuhi peraturan yang telah ditetapkan sebagai seorang professional, jadi kalau peraturan itu sudah dipatuhi, maka lain-lainnya akan terpenuhi juga. Jadi secara otomatis seperti itu. Karena selain peraturan yang ditetapkan dari pemerintah, ada visi misi madrasah dan kurikulum yang juga harus dipatuhi.

Jadi karena empat kompetensi tersebut saling berkaitan satu sama lain, maka ketika salah satunya tidak terpenuhi, akan menjadi kurang sesuai dengan apa yang diharapkan. Oleh karena itu, keempat kompetensi tersebut harus dilakukan secara keseluruhan agar tercipta pendidik yang professional dan bermutu sehingga menghasilkan *output* peserta didik yang juga bermutu.

Selain beberapa upaya peningkatan mutu pendidik sebagaimana dijelaskan diatas, terdapat satu upaya dalam hal sarana prasarana yang juga memiliki tujuan yang sama yaitu penambahan gedung baru untuk ruang kelas. Penambahan gedung baru untuk menjadi ruang kelas ini dilakukan agar pendidik dapat melaksanakan kegiatan belajar mengajar dengan kondisi kelas yang ideal dengan jumlah peserta didik yang tidak terlalu banyak pada setiap kelasnya. Karena setiap tahun ajaran baru, jumlah calon peserta didik yang mendaftar semakin banyak, oleh sebab itu madrasah berupaya untuk menanggulangnya dengan membangun gedung baru dengan harapan dapat memaksimalkan proses belajar mengajar dan menghasilkan *output* yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan madrasah.

Setiap perencanaan pasti akhirnya bermuara pada sebuah evaluasi. Begitu juga dalam hal peningkatan mutu pendidik di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus, dimana setelah dirumuskan sebuah perencanaan, terlaksana sebuah penerapan, dan terakhir adalah evaluasi. Evaluasi sendiri bisa menjadi bentuk yang bermacam-macam, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Saifuddin bahwa bentuk evaluasi dalam hal

peningkatan mutu pendidik adalah salah satunya dengan melihat dari hasil belajar peserta didik (*raport*). Sebab, dari hasil belajar tersebut bisa menggambarkan kualitas pendidik pada proses KBM. Selain dilihat dari hasil belajar peserta didik, juga bisa dilihat dari keaktifan dan kedisiplinannya hadir di madrasah melalui rekapan hasil *finger print*.

Bukan hanya itu saja, kepala madrasah juga menambahkan keterangan bahwa madrasah merupakan lembaga yang juga dikelola oleh masyarakat. Artinya segala kegiatan di madrasah termasuk juga warga madrasah seperti kepala madrasah, pendidik dan peserta didik itu dinilai juga oleh masyarakat. Dan ketika ada yang melenceng atau ada kekurangan yang perlu diperbaiki, maka masyarakat bisa melaporkan ke madrasah terkait sesuatu yang perlu diperbaiki tersebut.

Hal lain yang juga menjadi bahan evaluasi terhadap peningkatan mutu pendidik adalah kelengkapan perangkat pembelajaran. Sebab, kelengkapan perangkat pembelajaran itu nantinya bisa menjadi hal yang penting pada saat akreditasi madrasah. Kemudian pengembangan cara belajar pada saat KBM dengan inovasi terbaru agar pembelajaran tidak monoton apalagi membuat peserta didik mengantuk.

Salah satu bentuk evaluasi yang dilakukan oleh madrasah dalam hal peningkatan mutu pendidik adalah dengan mengecek kelengkapan perangkat pembelajaran. Bapak Lutfi mengungkapkan bahwa apabila terdapat pendidik yang belum menyetorkan laporan atau silabus yang seharusnya sudah dibuat sebelum memulai tahun ajaran baru biasanya dipanggil untuk menghadap ke ruangan kepala madrasah.

“Kalau untuk evaluasinya itu biasanya dipanggil langsung oleh kepala madrasah, misalnya belum menyetorkan laporan, atau silabus begitu.”³²

³² Hasil wawancara dengan Bapak Lutfi Nur Tamami, S.Pd selaku guru mata pelajaran pada tanggal 27 Agustus 2019 pukul 12.30 WIB – 13.30 WIB di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus.

Sedangkan Bapak Izul mengungkapkan bentuk evaluasi yang berbeda namun dengan maksud dan tujuan yang sama. Beliau mengungkapkan bahwa evaluasi dalam peningkatan mutu pendidik salah satunya adalah dengan melihat absensi pendidik dan jurnal mengajar. Selain itu juga terdapat visitasi kepala madrasah kepada pendidik secara pribadi, jadi penilaian itu langsung secara personal oleh kepala madrasah dan dilakukan setiap semester yang kemudian dibahas atau dievaluasi pada saat rapat sebelum pembagian *raport*.

Setelah melakukan evaluasi dalam hal peningkatan mutu pendidik, hasil yang diperoleh adalah peningkatan mutu yang bagaimana yang sudah tercapai dan bagaimana yang belum tercapai. Untuk yang belum tercapai itu biasanya terdapat hambatan dalam pelaksanaannya. Oleh karena itu peneliti berusaha menggali informasi mengenai hambatan yang dihadapi ketika melaksanakan peningkatan mutu pendidik di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus.

Bapak Saifuddin menjelaskan bahwa terdapat beberapa hal yang menjadi hambatan dalam peningkatan mutu pendidik. Salah satunya adalah pendidik yang belum memiliki banyak pengalaman mengajar disebabkan oleh status *fresh graduate*. Selain itu, kaitannya dengan regulasi dari pemerintah yakni terdapat beberapa pendidik yang belum menjalani pendidikan strata satu sebagai syarat kualifikasi profesionalitas pendidik khususnya pendidik pada mata pelajaran salafiyah. Meski sebenarnya madrasah memiliki persepsi lain mengenai kualifikasi pendidik pada mata pelajaran salafiyah, yaitu mengutamakan yang berbasis dari pondok pesantren dan bersertifikasi pondok pesantren.

“Kalau dari intern itu seperti dari pribadi pendidik itu sendiri, dalam artian banyak yang *fresh graduate*, jadi belum banyak pengalaman mengajar, namun tetap kita lihat dari *micro teaching*nya pada saat perekrutan. Selain itu, pendidik pada mata pelajaran salafiyah yang belum menempuh pendidikan strata satu, pasti

terdapat perbedaan dengan pendidik yang sudah menempuh pendidikan strata satu terlebih dalam hal kompetensi professional sebagai seorang pendidik.³³

Pernyataan diatas merupakan hambatan peningkatan mutu pendidik yang dirasakan oleh kepala madrasah. Namun berbeda dengan hambatan dalam peningkatan mutu diri sebagai pendidik yang dialami oleh Bapak Aep, yaitu lebih mengarah kepada proses belajar mengajar. Dimana dalam hal ini, Bapak Aep sebagai pendidik pada mata pelajaran Bahasa Arab mengungkapkan bahwa kurangnya pembiasaan dan juga kondisi lingkungan yang belum mendominasi penggunaan Bahasa Arab, sedangkan Bahasa Arab sendiri akan lebih mudah diaplikasikan apabila lingkungan mendukung.

Jika Bapak Aep memiliki hambatan dalam hal pembiasaan berbahasa asing yang kurang semarak di lingkungan madrasah, lain halnya dengan Ibu Meis yang merasa bahwa hambatan yang dialami dalam peningkatan mutu diri sebagai pendidik adalah kurangnya kemampuan dalam mengatur waktu untuk belajar dan kuliah S2. Jauhnya perjalanan Kudus-Semarang membuatnya capek di jalan ditambah lagi dengan adanya tugas kuliah yang juga harus diselesaikan.

Di sisi lain, Bapak Lutfi juga memiliki hambatan yang berbeda dengan Ibu Meis dan Bapak Aep. Pemaparan hambatan yang dihadapi oleh Bapak Lutfi, beliau mengungkapkan bahwa salah satu hal yang menjadi hambatan secara umum adalah belum lengkapnya sarana prasarana dari madrasah. Namun hal itu masih bisa ditolerir sehingga tidak terlalu menjadi hambatan yang signifikan.

³³ Hasil wawancara dengan Bapak Drs. HM. Saifuddin Zuhri, M.Pd selaku kepala madrasah pada tanggal 28 Juli 2019 pukul 10.00 WIB – 11.00 WIB di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus.

Setelah semua hambatan dalam peningkatan mutu pendidik terungkap satu persatu, selanjutnya adalah tentang upaya yang dilakukan dalam menghadapi hambatan dalam peningkatan mutu pendidik. Yang pertama adalah upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap hambatan yang telah dipaparkan pada keterangan diatas, yaitu dengan benar-benar memperhatikan calon pendidik yang akan direkrut terlebih yang *fresh graduate* pada tahap *micro teachingnya*. *Micro teaching* yang dilaksanakan juga di *setting* sedemikian rupa sehingga tampak natural dengan mendatangkan peserta didik juga di dalam kelas *micro teachingnya*, jadi bukan hanya tim penilai saja tetapi juga peserta didik yang sesungguhnya.

Selanjutnya mengenai pendidik yang belum menjalani pendidikan strata satu, madrasah memberikan kesempatan dan mendukung penuh untuk pendidik tersebut melanjutkan pendidikan strata satu dan sekarang sudah dalam proses kuliah semua para pendidik yang mulanya belum kuliah.

“Yang *fresh graduate*, itu kan belum banyak pengalaman mengajar, jadi tetap kita lihat dari *micro teachingnya* pada saat perekrutan. Dan untuk pendidik yang belum menempuh jenjang strata satu, itu juga kita beri kesempatan untuk kuliah. Kebetulan kemarin ada tiga pendidik yang sudah dalam proses kuliah strata satu dan yang satu lagi baru mau masuk tahun ini. Termasuk tenaga kependidikan seperti TU itu juga kami beri kesempatan untuk menempuh kuliah strata satu sehingga mereka memiliki wawasan yang luas tentang didaktik dunia pendidikan.”³⁴

Selanjutnya upaya yang dilakukan oleh Bapak Aep dalam menghadapi hambatan dalam peningkatan mutu pendidik adalah dengan pemilihan metode

³⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Drs. HM. Saifuddin Zuhri, M.Pd selaku kepala madrasah pada tanggal 28 Juli 2019 pukul 10.00 WIB – 11.00 WIB di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus.

pembelajaran yang efektif sehingga makna dari materi yang dipelajari bisa benar-benar dipahami oleh peserta didik. Dan juga tidak berfokus pada aspek kognitif saja, melainkan juga aspek afektif dan psikomotor peserta didik.

Jika Bapak Aep berusaha menggunakan metode yang efektif agar tujuan pembelajaran dapat tercapai, sedangkan Ibu Meis memiliki upaya yang cukup unik yaitu ingin segera menyelesaikan kuliah S2 nya sehingga bisa lebih berfokus di madrasah, tidak perlu menempuh perjalanan jauh yang mengakibatkan mengurangi waktu belajar dan bisa lebih totalitas dan professional dalam menjalani profesinya sebagai seorang pendidik. Untuk Bapak Lutfi, beliau mengatakan bahwa upaya penyelesaian untuk melengkapi sarana prasarannya sudah berproses pelan-pelan.

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti dapatkan, terdapat sebuah informasi bahwa dahulunya di MA NU Ibtidaul Falah hanya terdapat tenaga pendidik laki-laki saja, namun pada tahun ajaran 2017/2018 MA NU Ibtidaul Falah mulai membuka peluang bagi tenaga pendidik perempuan. Hal ini dilakukan dengan beberapa hal yang melatarbelakanginya. Berdasarkan keterangan dari kepala madrasah, bahwa pada saat proses rekrutmen yang dibuka itu lebih dominan pendaftar perempuan daripada laki-laki. Dan setelah melalui beberapa ujian yang dilaksanakan, yang banyak lolos adalah perempuan. Hingga pada akhirnya, MA NU Ibtidaul Falah yang biasanya dikenal dengan tenaga pendidiknya laki-laki semua, sekarang berubah menjadi ada tenaga pendidik perempuannya.

Sejak berdirinya MA NU Ibtidaul Falah memang terdapat larangan menerima pendidik perempuan disebabkan oleh banyaknya “*udzur*” yang mungkin atau yang pasti terjadi seperti misalnya cuti hamil, cuti melahirkan, dan juga sikap sensitif yang bisa saja ditimbulkan apabila sedang datang bulan, dimana semua itu memang fitrah dari perempuan. Hal semacam

itu dikhawatirkan mengganggu proses belajar mengajar karena ada tanggungan untuk menyelesaikan materi pelajaran yang harus disampaikan. Namun dengan pertimbangan yang sudah disepakati bersama dengan latar belakang yang telah dijelaskan pada paragraf diatas, akhirnya MA NU Ibtidaul Falah mengubah peraturan yang semula tenaga pendidiknya harus laki-laki berganti menjadi boleh ada pendidik perempuannya.

Hal lain yang juga menjadi pertimbangan dalam penerimaan pendidik perempuan adalah karena peserta didik yang heterogen artinya ada yang laki-laki dan ada juga yang perempuan. Dan apabila sewaktu-waktu terdapat permasalahan yang berkaitan dengan keperempuanan, maka rasanya kurang sopan apabila diurus oleh laki-laki. Oleh karena itu, akhirnya madrasah mantap untuk melakukan perubahan tersebut dengan mementingkan banyaknya manfaat yang bisa diperoleh dengan adanya perubahan tersebut.

Respon positif juga disampaikan oleh Bapak Izul terkait diterimanya pendidik perempuan di madrasah, beliau mengungkapkan bahwa memang nantinya pasti akan terjadi perubahan ikon madrasah yaitu yang semula dikenal pendidik laki-laki semua dan sekarang berubah menjadi ada pendidik perempuannya, namun disamping itu beliau memandang dari sudut pandang peserta didik yang mungkin bahagia dengan adanya perubahan tersebut sebab akan terjadi variasi atau semacam angin segar baru dalam proses belajar mengajar di madrasah.

“Ada ya, misalnya seperti *iconic*. *Iconic* itu seperti ciri khas ya, kan dulu terkenal ya laki-laki semua dan sekarang sudah berubah sejak diterimanya pendidik perempuan. Selain itu, terdapat warna baru dalam kegiatan belajar mengajar karena pasti terdapat aura mengajar

yang berbeda antara pendidik laki-laki dan perempuan.”³⁵

Bapak Saifuddin juga menambahkan keterangan bahwa perubahan diatas termasuk dalam peningkatan mutu pendidik yang dilakukan oleh madrasah. Peralannya, apabila memaksakan kehendak dengan tetap hanya menerima pendidik laki-laki namun kurang memenuhi standar yang telah ditetapkan madrasah, maka yang terjadi adalah penurunan kualitas pendidik maupun peserta didik. Sedangkan sebagai sebuah madrasah tidak mungkin ingin madrasah nya mengalami kemunduran, oleh karena itu kebijakan baru yang tercipta diharapkan menjadi sebuah peningkatan mutu pendidik yang membawa dampak lebih baik bagi madrasah.

“Bisa ya, sebab dengan latar belakang yang saya sampaikan tadi, kami memang benar-benar mengutamakan kualitas pendidik yang kami rekrut seperti mempertimbangkan latar belakang pendidikannya dimana harus sesuai dengan kriteria yang kami butuhkan. Karena jika kami memaksakan harus pendidik laki-laki namun tidak sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan itu *malah* nantinya membawa dampak buruk bagi perkembangan peserta didik kedepannya. Yang juga bisa berdampak pada penurunan kualitas pendidik di madrasah kami.”³⁶

3. Efektivitas Implementasi Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidik di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus

Berbicara mengenai efektivitas sama dengan berbicara tentang berhasil atau tidaknya implemetasi

³⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Izul Fathoni, S.Pd selaku guru mata pelajaran pada tanggal 20 Agustus 2019 pukul 09.00 WIB – 10.00 WIB di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus.

³⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Drs. HM. Saifuddin Zuhri, M.Pd selaku kepala madrasah pada tanggal 28 Juli 2019 pukul 10.00 WIB – 11.00 WIB di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus.

manajemen strategik yang dilakukan dalam meningkatkan mutu pendidik yang telah dilaksanakan di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus. Yang pertama, mengenai perekrutan pendidik baru dengan perencanaan yang berisi latar belakang perekrutan dan syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh calon pendidik menghasilkan pendidik baru yang sesuai kualifikasi yang dibutuhkan oleh madrasah. Sehingga program perekrutan tersebut dinilai efektif sebagai upaya awal untuk meningkatkan mutu pendidik di MA NU Ibtidaul Falah karena pendidik yang terseleksi dan berhasil lulus tersebut sudah melalui beberapa ujian yang dilaksanakan oleh madrasah.

Yang kedua, mengenai penambahan gedung baru untuk menjadi ruang kelas dengan perencanaan berdasarkan banyaknya jumlah peserta didik yang diterima di madrasah sebagai bentuk tingginya antusiasme masyarakat terhadap madrasah. Perencanaan dan penerapan strategi ini dilakukan sejak tahun 2018, yaitu sebelum adanya perekrutan peserta didik baru di tahun ajaran 2019/2020. Sebab berpedoman pada tahun ajaran sebelumnya yang juga mengalami kenaikan jumlah pendaftar, maka diputuskan untuk membangun gedung baru untuk menjadi ruang kelas untuk selanjutnya dapat menampung kuota peserta didik yang semakin meningkat. Hal ini dinilai efektif sebagai salah satu upaya dalam meningkatkan mutu pendidik di MA NU Ibtidaul Falah sebab ruang kelas dengan jumlah peserta didik yang ideal mampu meningkatkan konsentrasi dan lancarnya proses belajar mengajar di madrasah sehingga tercapai tujuan pembelajaran sesuai dengan visi, misi dan tujuan madrasah.

Yang ketiga, mengenai peningkatan kualifikasi pendidik yaitu dengan perencanaan tetap menerima pendidik lulusan pondok pesantren khusus mata pelajaran salafiyah karena memang lulusan pondok pesantren dianggap lebih mampu dan lebih profesional dalam hal keilmuan salaf, namun karena madrasah juga sebagai lembaga pendidikan formal, maka tetap

mengikuti regulasi dari pemerintah yaitu harus memiliki tenaga pendidik minimal lulusan D4 atau S1. Oleh karena itu madrasah mendorong atau menyarankan agar beberapa pendidik yang lulusan dari pondok pesantren melanjutkan pendidikan ke jenjang S1 dan dengan dorongan dan kesempatan yang diberikan oleh madrasah tersebut, sekarang semua pendidik di MA NU Ibtidaul Falah telah menempuh pendidikan S1, bahkan yang sedari awal merupakan lulusan S1, banyak yang melanjutkan pendidikan ke jenjang S2. Hal ini dinilai efektif sebagai upaya peningkatan mutu pendidik sebab disamping pendidik harus profesional dalam hal keilmuannya, juga harus menguasai empat kompetensi dan bersertifikasi pendidik yang bisa didapatkan melalui pendidikan S1 terlebih dahulu.

Terakhir mengenai pengembangan kompetensi pendidik di MA NU Ibtidaul Falah melalui kegiatan pelatihan-pelatihan atau MGMP yang perencanaannya dengan menentukan beberapa pendidik pada masing-masing mata pelajaran untuk mengikuti kegiatan MGMP yang dilaksanakan atau pelatihan yang ada seperti pelatihan kurikulum 2013 atau pelatihan IT. Yang mana perencanaan tersebut telah terlaksana dengan baik dan masih berjalan hingga sekarang. Hal ini dinilai efektif sebagai upaya peningkatan mutu pendidik di MA NU Ibtidaul Falah sebab seorang pendidik yang bermutu tidak hanya melakukan transfer ilmu dan transfer nilai (moral), tetapi juga mampu menguasai teknologi yang berkembang terlebih mampu menggunakannya sebagai media pembelajaran agar tujuan pembelajaran dapat tercapai maksimal.

Selain itu, dengan adanya fasilitas dari madrasah seperti *wifi* dan buku-buku pegangan pendidik, juga sebagai upaya dalam meningkatkan kualitas atau mutu pendidik sebab ilmu pengetahuan yang semakin berkembang dan pendidik harus terus berinovasi agar pembelajaran menjadi menyenangkan sehingga apa yang disampaikan dapat diterima oleh peserta didik dengan baik.

Bapak Saifuddin menjelaskan hasil yang diperoleh dari efektivitas peningkatan mutu pendidikan diantaranya adalah secara bertahap dari tahun ke tahun terdapat peningkatan kualitas maupun kuantitas yang berefek pada semakin tingginya peminat calon peserta didik untuk melanjutkan pendidikan di MA NU Ibtidaul Falah, yang artinya antusiasme masyarakat terhadap madrasah begitu tinggi. Selain itu, peserta didik juga rajin mengikuti kejuaraan-kejuaraan akademik maupun non-akademik dan beberapa diantaranya pulang sebagai juara.

“Di bidang akademik misalnya, kemarin kami mengirinkan delegasi untuk mengikuti KSM (Kompetisi Sains dan Matematika) dan alhamdulillah bisa pulang dengan membawa dua piala. Lalu di *event-event* tertentu yang kami ikuti, seperti PORSEMA itu ada tingkat Jawa Tengah dan Nasional juga kami sering membawa pulang piala kejuaraan.”³⁷

“Dan banyak dari masyarakat memilih madrasah kami karena ingin anaknya memiliki kemampuan unggul pada mata pelajaran umum dan juga salafiyah karena memang itu yang kami tekankan sehingga memiliki ciri khas tersendiri yakni seperti bisa memimpin di masyarakat apabila masyarakat membutuhkan seperti dalam hal praktik ibadah, atau misalnya dalam hal amaliah-amaliah Ahlussunnah Waljama’ah seperti tahlil, manaqib, barzanji, dll, karena hal semacam itu juga diujikan di madrasah kami. Seperti juga hafalan surat-surat pendek dan surat-surat pilihan, lalu hafalan nadzom Alfiyah ibnu Malik.”³⁸

³⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Drs. HM. Saifuddin Zuhri, M.Pd selaku kepala madrasah pada tanggal 28 Juli 2019 pukul 10.00 WIB – 11.00 WIB di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus.

³⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Drs. HM. Saifuddin Zuhri, M.Pd selaku kepala madrasah pada tanggal 28 Juli 2019 pukul 10.00 WIB – 11.00 WIB di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus.

Begitu besarnya efektivitas peningkatan mutu pendidik apabila terlaksana dan termanajemen dengan baik. Oleh sebab itu, setiap madrasah harus senantiasa meningkatkan mutunya, dimana salah satunya adalah dengan peningkatan mutu pendidik yang bisa menjadi pembawa perubahan yang besar terhadap kemajuan sebuah madrasah.

C. Analisis dan Pembahasan

1. Implementasi Manajemen Strategik di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus

Setiap madrasah pasti memiliki visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai. Dan dalam proses mencapai atau mewujudkannya, diperlukan manajemen yang tepat guna atau dalam hal ini disebut dengan strategik. Manajemen strategik merupakan sebuah proses pengambilan keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi yang efektif atau yang membantu lembaga mencapai tujuannya.

Seperti yang tertera dalam visi madrasah “Terdidik dan Trampil dalam IMTAQ dan IPTEK, beraqidah Ahlussunnah Waljama’ah”, yang artinya madrasah ingin melahirkan generasi atau peserta didik yang berjiwa sebagaimana tertera dalam visi tersebut. Oleh karena itu, untuk mewujudkannya maka dirancang sebuah manajemen strategik yang terdiri atas tiga proses, yaitu perumusan strategi, penerapan strategi dan evaluasi (kontrol) strategi.³⁹ Ketiga proses tersebut telah diterapkan oleh MA NU Ibtidaul Falah dalam rangka mewujudkan apa yang ingin dicapai.

Pertama dengan melakukan analisis kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) atau yang lebih dikenal dengan istilah analisis SWOT, setelah melakukan analisis selanjutnya dihasilkan keputusan strategi yang disepakati bersama untuk dapat

³⁹ Rachmat, *Manajemen Strategik*, (Bandung : CV. Pustaka Setia, 2014), 16.

meningkatkan mutu pendidik di MA NU Ibtidaul Falah. Masing-masing keputusan strategi yang telah disepakati tersebut memiliki perumusan (perencanaan), penerapan serta evaluasi strategi sendiri-sendiri sehingga menjadi upaya nyata dalam meningkatkan mutu pendidik.

Yang pertama, perumusan strategi yaitu meliputi pengembangan visi, misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan dari lembaga, pengembangan alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi dengan cara mengadakan rapat pertemuan setiap satu tahun sekali pada tahun ajaran baru, jadi di samping merumuskan apa yang akan dilaksanakan pada tahun ajaran baru tersebut, rapat tersebut juga sekaligus mengevaluasi kegiatan atau program apa saja yang sudah terealisasi dan yang belum terealisasi khususnya dalam hal peningkatan mutu pendidik.

Dimana dalam rapat pertemuan ini membahas tentang langkah-langkah atau strategi yang akan diterapkan untuk meningkatkan mutu pendidik, diantaranya tentang proses rekrutmen pendidik baru, rekrutmen peserta didik, menetapkan syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk menjadi bagian dari warga madrasah agar kualitas madrasah senantiasa terjaga dan bahkan bisa meningkat. Bapak Saifuddin menjelaskan bahwa dari tahun ke tahun jumlah peserta didik yang mendaftar semakin tinggi, bahkan peminatnya sudah sampai luar pulau. Jadi, perumusan (perencanaan) berikutnya adalah mengenai pembangunan gedung baru untuk ruang kelas peserta didik. Di samping itu, juga merumuskan peningkatan kualifikasi dan kompetensi pendidik. Dari pernyataan diatas kita dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar yaitu salah satunya dilihat dari jumlah peserta didik yang mendaftar. Sedangkan kekuatan dan kelemahan dari lembaga dapat dilihat dari kekompakan kerjasama antar seluruh warga madrasah dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah.

Yang kedua, penerapan strategi yaitu meliputi penentuan sasaran operasional tahunan, kebijakan organisasi, pemotivasian anggota dan pengalokasian sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan dengan cara mengadakan atau mengirim delegasi ketika ada pelatihan-pelatihan atau workshop yang dilaksanakan selama satu semester atau satu tahun ke depan. Seperti misalnya dengan adanya perubahan kurikulum yang semula KTSP menjadi kurikulum 2013, maka terdapat pelatihan-pelatihan bagi pendidik yaitu bisa dengan menghadiri pelatihan yang diadakan di luar madrasah ataupun mendatangkan narasumber sendiri ke madrasah untuk melakukan pelatihan.

Yang juga termasuk dalam kebijakan organisasi dalam penerapan strategi yang dilakukan oleh MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus adalah perubahan kualifikasi pendidik. Seperti penerimaan pendidik perempuan dan penerimaan pendidik salafiyah yang harus bersertifikasi pondok pesantren walaupun belum menempuh pendidikan strata satu. Dengan berpedoman pada visi, misi dan tujuan madrasah, pada tahun ajaran 2017/2018 MA NU Ibtidaul Falah merubah kebijakannya yang semula harus merekrut pendidik laki-laki menjadi memperbolehkan merekrut pendidik perempuan dengan alasan tidak terpenuhinya kriteria dari calon pendidik laki-laki yang mendaftar pada saat perekrutan calon pendidik yang sesuai dengan mata pelajaran yang dibutuhkan, karena mayoritas yang mendaftar itu didominasi oleh perempuan yang juga tentunya bisa memenuhi peluang yang dibutuhkan oleh madrasah.

Yang selanjutnya mengenai penerimaan pendidik salafiyah yang harus bersertifikasi pondok pesantren walaupun belum menempuh pendidikan strata satu. Kebijakan ini ada sebab sebagai sebuah madrasah, MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus bukan hanya mengedepankan IPTEK saja tetapi juga IMTAQ yang salah satunya ditempuh peserta didik melalui mata pelajaran salafiyah. Oleh karena itu madrasah memberi

kesempatan pada calon pendidik untuk mata pelajaran salafiyah walaupun belum menempuh pendidikan strata satu, namun bisa tetap diterima di MA NU Ibtidaul Falah dengan syarat memenuhi kriteria yang dibutuhkan, lulus seleksi serta bersertifikasi pondok pesantren.

Namun tidak sampai disitu saja, madrasah juga tetap memperhatikan dan mengindahkan regulasi atau peraturan dari pemerintah mengenai standar pendidik untuk setara SMA/MA adalah harus min.D4 atau S1.⁴⁰ Oleh karena itu, madrasah juga memberikan kesempatan pada pendidik salafiyah yang belum menempuh pendidikan strata satu untuk melanjutkan studinya. Karena menjadi professional adalah sebuah kewajiban untuk sebuah profesi. Jadi bukan hanya menguasai empat kompetensi saja, tetapi juga harus berkualifikasi sebagai pendidik sesuai dengan regulasi atau peraturan dari pemerintah walaupun itu berproses.

Yang ketiga, evaluasi atau kontrol strategi yaitu meliputi usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil pembuatan (perumusan) dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan lembaga serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan dengan cara menandai kegiatan atau program mana yang sudah terlaksana dan yang belum terlaksana. Selain itu, evaluasi ini juga bisa dilihat dari hasil belajar peserta didik. Sebab, hasil belajar peserta didik merupakan salah satu hal yang bisa menjadi tolok ukur mutu atau kualitas pendidik.

Hal lain yang juga menjadi bahan evaluasi setiap akhir semester adalah kehadiran pendidik yang bisa dilihat datanya dari *finger print*. Pendidik yang kurang disiplin atau bermasalah dalam administrasi seperti belum menyetorkan silabus atau laporan atau lainnya biasanya dipanggil langsung oleh kepala madrasah ke ruangnya. Kepala madrasah memiliki hak untuk memberikan penilaian secara personal kepada masing-

⁴⁰ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, 23.

masing pendidik yang nantinya hal itu juga menjadi sebuah evaluasi yang bisa diperbaiki seiring berjalannya waktu.

Berdasarkan hasil analisis data diatas, artinya MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus telah menerapkan implementasi manajemen strategik yang terdiri dari tiga proses yaitu perumusan, penerapan serta evaluasi (kontrol) strategi yang dalam hal ini dikhususkan dalam hal peningkatan mutu pendidik. Kerjasama yang dibangun antar seluruh warga madrasah terjalin dengan baik sehingga masing-masing memiliki semangat yang sama dalam memajukan dan meningkatkan kualitas madrasah salah satunya melalui peningkatan kualitas pendidiknyanya. Semangat tersebut tidak hanya terlihat dari satu atau dua pendidik saja, tetapi hampir keseluruhan.

Secara tersirat, ketika peneliti melakukan wawancara dengan para pendidik, semangat untuk memajukan madrasah melalui pengembangan dan peningkatan mutu pendidik juga peserta didik begitu tinggi, sebab pola pikir yang mengarah kepada *keukhrowian* menjadikan para pendidiknyanya memiliki sifat ikhlas, kasih sayang dan rasa komitmen yang tinggi sehingga timbul semangat tersebut.⁴¹ Hal ini sepadan dengan pendapat Mohammad Surya, dkk., bahwa pendidik harus memiliki hal-hal yang meliputi kewibawaan, kasih sayang, komitmen dan kejujuran.⁴²

2. Peningkatan Mutu Pendidik di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus

Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan dalam mencetak peserta didiknya tidak terlepas dari eksistensi pendidik yang memiliki serta memenuhi standar kualifikasi dan standar kompetensi pendidik. Pendidik adalah orang-orang yang bertanggungjawab terhadap

⁴¹ Hasil Observasi peneliti dari sela-sela waktu wawancara dengan pendidik di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus.

⁴² Mohamad Surya, dkk., *Landasan Pendidikan : Menjadi Guru Yang Baik*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2010), 26.

perkembangan peserta didiknya dengan upaya mengembangkan seluruh potensi peserta didik, baik potensi afektif (rasa), kognitif (cipta), maupun psikomotor (karsa).⁴³ Sedangkan standar kualifikasi dan standar kompetensi merupakan sebuah standar mutu yang harus dimiliki oleh pendidik agar bisa menjadi pendidik yang profesional. Namun, mutu pendidik bukan begitu saja setelah didapatkan lalu dibiarkan sudah, melainkan harus senantiasa ditingkatkan karena ilmu pengetahuan dan juga perkembangan zaman itu terus berjalan.

Untuk menjadi pendidik yang bermutu, haruslah memiliki kualifikasi dan kompetensi sebagai pendidik. Kualifikasi pendidik sering disebut juga profesionalisme pendidik yang artinya seseorang yang memiliki keahlian khusus dalam bidang pendidikan sehingga dirinya mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pendidik dengan kemampuannya yang maksimal. Sedangkan untuk kompetensi yang harus dimiliki sebagai pendidik yakni mencakup empat kompetensi yaitu pedagogik, profesional, personal dan sosial.⁴⁴

Menyadari pentingnya hal tersebut, Bapak Saifuddin sebagai kepala madrasah juga senantiasa berusaha memilih pendidik yang bermutu sebagai tenaga pendidik di MA NU Ibtidaul Falah, pertama dimulai dari proses rekrutmen calon pendidik. Proses rekrutmen ini terbuka untuk umum dan melampirkan persyaratan yang jelas beserta kualifikasi yang dibutuhkan. Tes yang diujikan meliputi tes tertulis, *micro teaching*, wawancara dan yang terakhir tes membaca Al-Qur'an serta khusus calon pendidik salafiyah ditambah tes membaca kitab kuning.

Setelah melalui proses rekrutmen, artinya salah satu syarat untuk menjadi pendidik yang bermutu yaitu

⁴³ Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Islam dalam Perspektif Islam*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007), 74.

⁴⁴ Rusman, *Model-model Pembelajaran: Mengembangkan Profesionalisme Guru*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2016), 22.

memiliki kualifikasi pendidik yang sesuai sudah terpenuhi. Kemudian, adanya pengadaan gedung baru untuk menjadi ruang kelas merupakan bentuk penanganan terhadap meningkatnya jumlah peserta didik yang mendaftar setiap tahunnya. Semakin banyaknya peserta didik yang diterima, maka sarana prasarana termasuk ruang kelas yang sudah tersedia tidak mampu menampungnya sehingga dengan pengadaan gedung baru sebagai tambahan ruang kelas mampu meningkatkan eksistensi madrasah sebagai lembaga pendidikan yang dipercaya oleh masyarakat terbukti dengan tingginya antusiasme calon peserta didik baru yang mendaftar. Hal tersebut juga sebagai upaya agar pendidik tetap bisa melakukan kegiatan belajar mengajar secara kondusif dengan jumlah peserta didik yang ideal dalam setiap kelas. Selain itu, peningkatan kuantitas peserta didik juga disertai dengan penambahan pendidik baru di madrasah, jadi semuanya tetap kondusif dan tidak terjadi tumpang tindih jam mengajar antar pendidik sebab semuanya telah dimanajemen dengan baik oleh madrasah.

Selanjutnya mengenai kompetensi pendidik yang meliputi kompetensi pedagogik, professional, personal dan sosial. Jadi bukan hanya pendidik baru saja, melainkan pendidik yang sudah menjadi tenaga tetap di madrasah juga harus memiliki keempat kompetensi tersebut dan senantiasa meningkatkannya secara terus menerus.

Pertama, kompetensi pedagogik yang merupakan kemampuan pendidik dalam mengelola pembelajaran. Meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik. Di samping itu pendidik juga harus menguasai manajemen kurikulum. Untuk meningkatkan kompetensi pedagogik pendidik, terdapat beberapa hal yang dilaksanakan di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus diantaranya dengan mengadakan pelatihan-pelatihan seperti pelatihan kurikulum 2013, atau pelatihan lain yang berkaitan dengan dunia pendidikan lainnya di madrasah

dengan mendatangkan narasumber terpercaya dari dinas terkait atau Kemenag yang dalam satu tahun bisa sampai 2 atau 3 kali pelatihan (*workshop*), selain itu mengirim delegasi untuk mengikuti MGMP setiap bulannya dari masing-masing mata pelajaran. Hal ini dilakukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidik di MA NU Ibtidaul Falah agar senantiasa mendapatkan *upgrade* ilmu yang kemudian bisa diterapkan di madrasah pada saat proses belajar mengajar.

Apabila MGMP hanya diberlakukan untuk mata pelajaran selain salafiyah, maka khusus untuk mata pelajaran salafiyah, MA NU Ibtidaul Falah memiliki struktur kepengurusan tersendiri yang di dalamnya biasa terdapat musyawarah antar masing-masing pendidik salafiyah. Selain itu, di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus juga telah memiliki silabus sendiri juga modul pembelajaran salafiyah sendiri yang khusus diajarkan di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus kepada peserta didiknya. Jadi, ada atau tidaknya MGMP khususnya pada mata pelajaran salafiyah, bukan menjadi penghalang untuk meningkatkan kompetensi pedagogik pendidiknya sebab hal tersebut dapat disiasati sesuai dengan kesepakatan antar pendidik di madrasah.

Selanjutnya kompetensi professional yang merupakan kemampuan pendidik dalam menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam. Pendidik harus memiliki pengetahuan yang luas berkenaan dengan bidang studi yang akan diajarkan serta penguasaan didaktik metodik seperti mampu memilih strategi pembelajaran atau model pembelajaran yang tepat serta mampu menerapkannya dalam kegiatan pembelajaran. Wujud dari kompetensi professional ini dapat dilihat dari kesesuaian mata pelajaran yang diampu pendidik dengan latar belakang pendidikan pendidik tersebut. Seperti misalnya, Bapak Izul yang mengajar mata pelajaran pada rumpun IPS yaitu geografi, ekonomi dan sejarah Indonesia dimana hal tersebut sudah sesuai dengan latar belakang pendidikannya pada jenjang strata satu yaitu dari

Fakultas Ilmu Pengetahuan Sosial, Jurusan Pendidikan Ekonomi. Kemudian Ibu Meis yang mengampu mata pelajaran matematika juga sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan strata satunya yaitu Pendidikan Matematika.

Dengan kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan mata pelajaran yang diampu oleh pendidik, harapannya akan membuat pendidik tersebut menjadi seorang yang professional dengan kemampuannya dalam mengetahui dan memilah penggunaan strategi atau metode apa yang tepat pada tema tertentu dan benar-benar menguasai materi pembelajaran sehingga apa yang disampaikan mampu diterima dan dipahami oleh peserta didik dengan baik. Jika dalam latar belakang penelitian ini mengungkapkan bahwa terdapat beberapa pendidik yang merangkap pembelajaran yang berbeda rumpun, seiring berjalannya waktu madrasah menjawabnya dengan terus menerus memperbaiki manajemennya dengan merekrut pendidik yang sesuai dengan bidangnya. Hal ini dilakukan agar mutu pendidik dan madrasah tetap terjaga dan cenderung meningkat, walaupun membutuhkan waktu untuk memperbaiki diri secara perlahan-lahan.

Peningkatan mutu pendidik bukan hanya sebagai upaya dari madrasah kepada pendidiknya tetapi juga sebagai usaha sadar dari pendidik itu sendiri. Fakta lain yang peneliti peroleh adalah rata-rata pendidik di MANU Ibtidaul Falah sedang melanjutkan pendidikan ke jenjang strata dua. Hal ini membuktikan bahwa adanya kesadaran dan kemauan untuk meningkatkan mutu diri sebagai pendidik dan komitmen yang tinggi terhadap madrasah sebab dengan cara melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi juga akan membawa nama baik madrasah serta sebagai upaya meningkatkan nilai madrasah misalnya dalam akreditasi madrasah yang sekarang syarat minimalnya adalah memiliki 20% pendidik yang melanjutkan dan lulus jenjang strata dua. Dan saat ini sudah terdapat empat pendidik berkualifikasi S2 termasuk kepala madrasah, dan

sepuluh pendidik yang sedang dalam proses melanjutkan pendidikan jenjang S2.

Di samping itu, kenyataan bahwa terdapat beberapa pendidik di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus yang belum menempuh jenjang strata satu memang benar. Hal ini terjadi sebab madrasah memiliki standar sendiri khusus untuk pendidik pada mata pelajaran salafiyah yaitu harus bersertifikasi pondok pesantren dan teruji kemampuannya serta bisa membaca kitab kuning seperti yang diujikan pada saat perekrutan calon pendidik. Pada saat perekrutan calon pendidik mata pelajaran salafiyah memang tidak ada syarat untuk harus sudah lulus jenjang strata satu, namun karena madrasah mematuhi peraturan pemerintah mengenai standar pendidik untuk setara SMA/MA adalah harus min.D4 atau S1, maka madrasah memberi kesempatan bagi pendidik mata pelajaran salafiyah untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang strata satu. Terdapat tiga pendidik salafiyah yang juga sedang proses melanjutkan pendidikan ke jenjang S1, sebab pendidik salafiyah lainnya banyak yang sudah berkualifikasi S1.

Perlahan tapi pasti hingga akhirnya pada tahun ajaran 2019/2020 pendidik yang belum menempuh jenjang strata satu akhirnya mulai melanjutkan studinya ke jenjang strata satu, dan pendidik yang melanjutkan ke jenjang strata dua juga rata-rata akan segera menyelesaikan pendidikannya tersebut. Dukungan penuh terlihat dari madrasah dalam meningkatkan mutu pendidiknya, tentunya dengan diiringi manajemen yang baik serta kerjasama antar warga madrasah yang patut diapresiasi. Sehingga dalam diri pendidik pun muncul semangat dan secara tidak langsung terjadi simbiosis mutualisme antara madrasah dan tenaga pendidiknya.

Tingginya motivasi untuk meningkatkan mutu diri sebagai pendidik tidak hanya diwujudkan dengan penguasaan materi dan didaktik metodik serta melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi saja, tetapi juga dengan penghayatan atau penjiwaan terhadap mata pelajaran yang diampu sehingga apa

yang disampaikan dapat diterima peserta didik dengan sungguh-sungguh, membuat peserta didik mengerti apa yang sesungguhnya disampaikan oleh pendidiknya. Salah satunya dengan benar-benar mengetahui fungsi dan kedudukan mata pelajaran yang diampu tersebut dalam kehidupan sehari-hari. Apabila hal ini dapat tersampaikan dengan baik kepada peserta didik, maka materi pelajaran yang disampaikan kepada peserta didik juga akan menjadi aplikatif dalam kehidupan sehari-hari jadi bukan hanya sebagai kognitif saja melainkan juga afektif dan psikomotor ikut terealisasi.

Penghayatan tersebut mengantar para pendidik secara tidak langsung dalam meningkatkan kompetensi personalnya yang merupakan kemampuan kepribadian pendidik yang mantap, stabil, dewasa, arif, berwibawa, serta menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Lutfi bahwa selain melakukan transfer ilmu, pendidik juga harus menjadi *uswatun hasanah* bagi peserta didik yaitu memberi contoh atau mempraktikkan, membimbing dan benar-benar mengarahkan peserta didik dalam mencapai tujuan. Beliau juga menambahkan bahwa kunci utama seorang pendidik adalah harus ikhlas, jujur dan disiplin. sama halnya dengan Bapak Aep, Bapak Izul dan Ibu Meis, walaupun tidak secara langsung, namun secara tersirat pada saat wawancara terlihat bahwa wibawanya sebagai seorang pendidik terlebih pendidik di madrasah yang kebanyakan memiliki pola pikir yang mengarah pada *keukhrowian*, sehingga menjadikan mereka sebagai pendidik yang ingin memiliki khas seorang pendidik madrasah, yang berbeda dengan pendidik yang bukan di madrasah.

Terakhir kompetensi sosial yang merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Saifuddin bahwa madrasah merupakan lembaga yang juga dikelola oleh masyarakat. Hal ini dapat menjadi pedoman bagi diri

pendidik agar mampu menjadi pribadi yang bisa diteladani oleh seluruh masyarakat baik di dalam madrasah maupun di luar madrasah. Di dalam madrasah misalnya saling bersalaman, saling menyapa, saling tersenyum apabila bertemu sesama pendidik atau dengan peserta didik. Di lingkungan masyarakat misalnya dengan mampu menjadi teladan yang baik bagi masyarakat dan mencerminkan diri sebagai pendidik madrasah yang baik dan santun. Selain itu, juga bisa bermanfaat di masyarakat seperti turut serta dalam berbagai acara yang ada di masyarakat misalnya *tahlil*, *manaqib*, *barzanji*, dll. Bukan hanya pendidik saja, tetapi peserta didik juga melakukan hal yang sama sebagai dampak dari peningkatan mutu pendidik di madrasah.

Kita mengetahui bahwa pendidik merupakan *key person* dalam kelas. Mereka yang mengajar dan mengarahkan kegiatan belajar para peserta didiknya. Bagi peserta didik, pendidik adalah seorang yang memiliki otoritas, bukan saja dalam bidang akademis, melainkan juga dalam bidang nonakademis. Dalam masyarakat kita, pendidik yang dalam hal ini guru, dipandang sebagai orang yang harus *digugu* dan *ditiru* (dituruti dan ditiru). Pengaruh pendidik terhadap para peserta didiknya sangat besar. Faktor-faktor imitasi, sugesti, identifikasi dan simpati misalnya, memegang peran penting dalam interaksi sosial. Bagaimanapun baiknya kurikulum, administrasi dan fasilitas perlengkapan, kalau tidak diimbangi dengan peningkatan mutu pendidiknya, tidak akan membawa hasil yang diharapkan. Oleh karena itu, peningkatan mutu tenaga pendidik untuk membinanya menjadi pendidik yang professional adalah unsur yang penting bagi pembaruan dunia pendidikan.

Dalam proses meningkatkan mutu pendidik bukan berarti tanpa hambatan. Beberapa hambatan dialami oleh kepala madrasah juga oleh pendidik itu sendiri. Beberapa diantaranya adalah kurangnya pengalaman mengajar disebabkan oleh tenaga pendidik yang merupakan seorang *fresh graduate*, namun hal ini

dapat ditindaklanjuti dengan melihat penampilannya pada saat tes *micro teaching*. Selain itu, hambatan lainnya adalah seperti kurangnya pembiasaan berbahasa asing di lingkungan madrasah, hal ini merupakan hambatan bagi Bapak Aep sebagai pendidik mata pelajaran Bahasa Arab, namun hal tersebut juga dapat diselesaikan dengan menciptakan lingkungan kondusif berbahasa arab pada saat proses belajar mengajar. Hambatan lain juga dirasakan oleh Ibu Meis adalah kurang bisa mengatur waktu belajar disebabkan perjalanan Kudus-Semarang yang jauh karena Ibu Meis melanjutkan studi strata duanya di Semarang sehingga hal tersebut terkadang membuatnya lelah dan pada akhirnya beliau memiliki kesadaran agar segera menyelesaikan studinya kemudian bisa fokus di madrasah sebagai pendidik yang utuh.

Terdapat satu hal yang juga merupakan upaya peningkatan mutu pendidik di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus yaitu diterimanya pendidik perempuan sebagai tenaga pendidik di madrasah. Dimana sebelumnya hal tersebut merupakan larangan yang disepakati oleh para pendiri madrasah. Hal tersebut dilarang sebab menurut para pendiri madrasah, banyak *udzur* yang mungkin atau pasti terjadi pada pendidik perempuan seperti cuti hamil, atau cuti melahirkan. Hal tersebut secara tidak langsung mengganggu jalannya proses belajar mengajar di madrasah. Namun seiring berjalannya waktu dan sebab kesepakatan bersama dikarenakan madrasah membutuhkan tenaga pendidik tambahan dan calon pendidik laki-laki yang mendaftar dirasa kurang memenuhi syarat, akhirnya madrasah membuka peluang bagi pendidik perempuan.

Pendidik yang bermutu adalah pendidik yang memenuhi atau melampaui standar kualifikasi akademik dan kompetensi pendidik serta mampu mengaktualisasikannya dalam pelaksanaan tugas profesionalnya. Pendidik yang bermutu diharapkan untuk menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap profesi mereka sebagai pendidik. Hal di atas merupakan beberapa upaya meningkatkan mutu

pendidik sebab madrasah benar-benar memperhatikan mutu pendidik yang akan direkrut dan juga memperhatikan masa depan peserta didiknya apabila tidak dengan pendidik yang bermutu lalu bagaimana perkembangan peserta didik kedepannya. Oleh karena itu, langkah ini menjadi salah satu bukti nyata adanya peningkatan mutu pendidik di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus.

3. Efektivitas Implementasi Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidik di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus

Berdasarkan data yang peneliti peroleh dari seluruh sumber data dan hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidik di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus adalah efektif. Hal ini dapat dilihat dari perkembangan madrasah dari tahun ke tahun yang mengalami peningkatan baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Perumusan (perencanaan) strategi, penerapan strategi serta evaluasi strategi yang dirancangpun mampu meningkatkan mutu pendidik sesuai dengan hasil analisis yang telah dipaparkan di atas dalam kurun waktu yang relatif singkat namun tepat sasaran.

Diantara bukti keberhasilan dari efektivitas tersebut adalah tingginya peminat atau peserta didik yang ingin mendaftar di MA NU Ibtidaul Falah yang meningkat persentasenya dari tahun ke tahun. Selain itu banyak kejuaraan-kejuaraan yang diikuti dan dimenangkan oleh para peserta didik baik kejuaraan bidang akademik maupun nonakademik.

Di samping itu, efektivitas peningkatan mutu pendidik juga dapat dilihat dari kualitas *output* atau lulusan madrasah yang bisa bermanfaat bagi masyarakat, terutama dalam hal keagamaan. Misalnya seperti memimpin *tahlil*, *barzanji*, *manaqib*, menjadi seorang MC, dan juga meningkatnya kemampuan pribadi seperti hafalan surat-surat pendek dan surat-surat pilihan serta hafalan *nadzom* Alfiyah Ibnu Malik.

Hal ini menjadi bukti nyata efektivitas implementasi manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidik di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus.

Dari beberapa bukti diatas, menunjukkan bahwa dengan implementasi manajemen strategik yang diterapkan oleh madrasah untuk meningkatkan mutu pendidik, mampu mewujudkan apa yang tertera dalam visi, misi dan tujuan madrasah. Hambatan yang ada pun secara bertahap dilakukan perbaikan-perbaikan yang sesuai sehingga tidak lagi menjadi hambatan dalam peningkatan mutu pendidik di MA NU Ibtidaul Falah Dawe Kudus.

