

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Pustaka

1. Peningkatan Mutu Pendidikan

a. Pengertian Pendidikan Bermutu

Mutu atau kualitas dapat dinyatakan sebagai sebuah tinjauan filosofis dan metodologis yang dapat membantu institusi dalam merencanakan perubahan dan mengatur agenda menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.¹ Mutu kaitan dengan pendidikan mengandung makna derajat keunggulan atau unjuk kerja dari suatu produk yang dihasilkan sesuai dengan fungsi dan penggunaannya serta sesuai pula dengan rancangan spesifikasinya.²

Mutu pendidikan menurut Permendikbud Nomor 63 Tahun 2009 Pasal 1 Ayat (1) adalah tingkat kecerdasan kehidupan bangsa yang dapat diraih dari adanya penerapan Sistem Pendidikan Nasional (SPN). Pengertian ini mengarahkan bahwa mutu pendidikan di Indonesia akan bisa dicapai jika melaksanakan ketentuan dan ruang lingkup SPN yang ada di Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 yang salah satu penjabarannya adalah Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. PP 19/2005 menyebutkan, SNP adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.³

Mutu dalam bidang pendidikan dapat dilihat dalam tiga hal pokok: (1) Mutu mengacu pada ‘input’ pendidikan, (2) Mutu mengacu pada ‘proses’

¹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2008), 17.

² Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 10.

³ Donni Juni Priansa dan Mos. Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2014), 15.

pendidikan, (3) Mutu mengacu pada ‘hasil’ pendidikan.⁴

Input/masukan adalah sesuatu hal yang dapat mendukung terjalannya pendidikan yang bermutu yang berasal dari berbagai sumber daya aset yang dimiliki suatu lembaga pendidikan (sekolah) seperti bahan ajar, metodologi, dukungan administrasi, suasana belajar, sarana prasarana dan sumber daya lainnya. Semakin lengkap dan utuh suatu input yang dimiliki, makin baik pula modal mutu pendidikan yang akan dikembangkannya. Sementara *proses* pendidikan yang bermutu terjadi apabila seluruh komponen pendidikan yang terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri berdaya, berjalan optimal seluruhnya, serta terus berkembang dari waktu ke waktu. Mutu pendidikan dalam konteks *hasil* pendidikan lebih mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah dan para peserta didiknya dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian, untuk menganalisa mutu suatu pendidikan pada dasarnya dapat dianalisa melalui tiga hal: (1) Input pendidikan, (2) Proses pendidikan, dan (3) Hasil pendidikan.

Adapun pengertian dari pendidikan bermutu sendiri merupakan pendidikan yang mampu melakukan proses pematangan kualitas peserta didik melalui upaya membebaskan peserta didik dari ketidaktahuan, ketidakmampuan, ketidakberdayaan, ketidakbenaran, ketidakjujuran, dan dari buruknya *akhlak* dan keimanan. Mutu pendidikan sendiri berarti dapat dinyatakan sebagai kualitas suatu penyelenggaraan pendidikan yang berlangsung di dalamnya.⁵

Pendidikan bermutu haruslah lahir dari sistem perencanaan yang baik (*good planning system*) dengan materi dan sistem tata kelola yang baik (*good*

⁴ B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta:Rineka Cipta, 2004), 23.

⁵ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 120.

governance system) dan disampaikan oleh para pendidik yang baik (*good teachers*) melalui dukungan berbagai komponen pendidikan yang bermutu, terlebih peran seorang tenaga pendidik (guru). Hal ini dapat ditafsirkan sebagai berikut:⁶

- (1) Sistem perencanaan pendidikan yang baik (*good planning system*) tidak hanya dimaksudkan untuk mencetak dan mempersiapkan masa depan peserta didik agar dapat hidup dengan baik di zaman yang senantiasa berubah, tapi juga membekali dengan keimanan dan ketaqwaan. Dengan demikian, pendidikan harus mengarahkan peserta didik agar mampu mencapai tingkat keseimbangan tujuan hidup dunia dan akhirat;
- (2) Materi pelajaran yang baik adalah materi pelajaran yang dirasakan manfaatnya sepanjang hayat oleh para peserta didik, baik yang dirasakan secara langsung maupun tak langsung. Untuk itulah perlunya pembaharuan metode yang disampaikan agar dapat berikan manfaat pembelajaran sepanjang hayat, pengetahuan yang meningkat secara terus menerus, harus berikan pengalaman berharga pada peserta didik, dapat menumbuhkan semangat dan motivasi serta kreativitas berpikir bagi peserta didik, harus mampu mengubah sikap dan pola pemikiran serta perilaku peserta didik ke arah pembentukan watak dan kepribadian yang mendorong untuk tampil dengan jati dirinya yang lebih matang dan percaya diri dalam menyongsong masa depan.
- (3) Tata kelola pendidikan yang baik (*good governance system*) adalah sistem tata kelola dengan menggunakan prinsip-prinsip yang bersifat komprehensif, saling terkait, dan berkesimbangan antar komponen satu dengan komponen lain namun terukur hasilnya.

⁶ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, 120-123.

- (a) Tata kelola komprehensif memberi makna sistem tata kelola yang bersifat utuh dan menyeluruh serta tuntas, di mana pembangunan pendidikan tak hanya tertuju pada salah satu unsur atau satu komponen saja, melainkan dilakukan terhadap semua komponen secara merata. Ini berarti, pembangunan pendidikan bukan sekedar meningkatkan anggaran saja, tapi juga memperhatikan kualitas tenaga pendidik (guru, budaya belajar, sarana prasarana belajar, manajemen pendidikan, kebijakan dan program, serta produk dan daya dukung lingkungan yang bermutu). Oleh itu, target kenaikan kinerja produk pendidikan harus pula dibarengi dengan target kenaikan anggaran pendidikan dalam jumlah yang seimbang. Kultur dan kinerja guru pun harus beranjak dalam hasil yang sama atas semua komponen yang ada serta dilakukan berdasarkan aspek komprehensif (menyeluruh) dari masing-masing komponennya tersebut. Sebagai contoh bila pemerintah menaikkan standar angka kelulusan dari 5,5 menjadi 6,0 misalnya, maka semua komponen pun harus bergerak ke arah angka yang sama. Jadi tak hanya berdasarkan indikator angka standar kelulusannya saja yang justru saat ini dipandang sebagai tolok ukur utama yang dianggap paling penting atas terdapatnya mutu pendidikan di sebuah instansi lembaga formal.
- (b) Tata kelola pendidikan juga perlu dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara fungsi dan peran antar komponen yang satu dengan yang lainnya. Tata kelola yang baik adalah tata kelola yang bersifat terukur. Sekecil apapun anggaran yang keluar, maka harus dibarengi dengan kinerja yang terukur juga.
- (c) Tata kelola pendidikan secara berkesinambungan memberi arti bahwa sistem

tata kelola harus memperhatikan prinsip kesinambungan dan keseimbangan antara kekuatan satu komponen dengan komponen yang lain.

- (4) Pendidikan yang bermutu lahir dari tenaga pendidik yang bermutu (*good teachers*). Guru yang bermutu paling tidak menguasai materi ajar, metodologi, sistem evaluasi dan psikologi belajar. Oleh itu, guru yang bermutu harus mampu menciptakan proses pembelajaran yang dilakukan dengan cara-cara berikut:
- (a) Menciptakan suasana yang mendorong para peserta didik merasa dirinya penting dan berharga;
 - (b) Menciptakan iklim belajar yang meyakinkan, bahwa peserta didik mempunyai bakat dan kemampuan;
 - (c) Menciptakan iklim belajar yang hangat dan menyenangkan;
 - (d) Mendorong tumbuhnya semangat dan motivasi berprestasi dari para peserta didik;
 - (e) Membebaskan peserta didik dari ketidaktahuan dan ketidakmampuan tentang suatu konsep yang tak diketahuinya;
 - (f) Membebaskan peserta didik dari ketidakjujuran dan dari ketidakbenaran moral dan *akhlak*;
 - (g) Mampu membebaskan peserta didik dari buruknya *akhlak* dan keimanan.

b. Faktor Kendala Terhambatnya Kualitas Pendidikan di Indonesia

Terdapat beberapa faktor kendala dalam mewujudkan kualitas (mutu) pendidikan di Indonesia yang antara lain:⁷

- (1) Kualitas kurikulum
Kurikulum tidak hanya sebatas pedoman penyelenggaraan pengajaran semata, kurikulum

⁷ Daryanto dan Syaiful Karim, *Pembelajaran Abad 21* (Yogyakarta: Gava Media, 2017), 20-23.

juga menjadi titik tumpu akan mutu proses dan hasil luaran (output) yang dihasilkan pada institusi lembaga pendidikan suatu negara. Sayangnya pergantian kurikulum yang senantiasa terus berubah nyatanya membuat efektifitas pembelajaran kurang berjalan maksimal. Seringnya perubahan sistem kurikulum dalam pendidikan di Indonesia justru membuat guru memerlukan waktu penyesuaian yang cukup lama sehingga membuat proses belajar mengajar jadi terganggu lantaran fokus pembelajaran yang dilakukan guru akan senantiasa berubah mengikuti sistem kurikulum yang baru.

(2) Faktor guru

Kendala yang paling masif terjadi dalam dunia pendidikan di Indonesia adalah faktor tenaga pendidik (guru). Kemampuan pedagogis guru yang kurang merata dan cenderung rendah, kekurangmampuan akselerasi guru dalam menyikapi perubahan lingkungan dan kurikulum juga menjadi masalah tersendiri, terutama guru-guru yang berusia paruh baya atau berusia lanjut. Tak sedikit pula guru yang tidak mampu atau belum punyai kompetensi media teknologi informasi juga jadi sebab kasus lain.

(3) Aspek distribusi

Persebaran guru yang kurang merata dianggap juga sebagai biang keladi tidak meratanya kualitas pendidikan di masing-masing wilayah, apalagi di daerah terpencil.

(4) Relevansi pendidikan

Relevansi pendidikan adalah kesesuaian antara hasil pendidikan dengan tingkat perkembangan di masyarakat. Banyak materi pendidikan saat ini sudah tak relevan dengan kebutuhan dunia kerja, terlebih untuk relevansi kualitas pendidikan yang dirasa masih jauh panggang dari api.

(5) Elitisme

Elitisme adalah kecenderungan penganggaran pendidikan oleh pemerintah yang lebih

menguntungkan kelompok minoritas yang justru tergolong mampu secara ekonomi semisal pemberian alokasi subsidi yang salah sasaran atau mahalnnya biaya pendidikan yang akhirnya hanya dapat dinikmati segelintir orang kaya saja.

(6) Pemerataan pendidikan

Pemerataan pendidikan mencakup dua aspek penting, yaitu persamaan kesempatan untuk memperoleh pendidikan dan keadilan dalam memperoleh akses pendidikan yang sama dan merata dalam masyarakat. Biaya pendidikan yang tinggi berakibat pada tingginya angka putus sekolah dan berimbas pada ketidaktercapaian tugas perkembangan diri peserta didik yang berakibat kemudian pada sulitnya mendapatkan pekerjaan sehingga berdampak pada ekonomi keluarga (kemiskinan).

Senada akan hal itu, pada kesempatan lain Priansa dan Somad juga menjelaskan berbagai masalah serius yang dihadapi dunia pendidikan di Indonesia dan jelas menjadi faktor kendala terhambatnya kualitas pendidikan di tanah air saat ini, yaitu: (1) Efektivitas dan efisiensi pendidikan yang masih rendah; (2) Belum memadainya sarana prasarana (fasilitas) pendidikan; (3) Standarisasi pendidikan yang terus berubah; (4) Masih rendahnya kualitas guru sekolah; (5) Rendahnya kesejahteraan guru kontrak (honorar); (6) Rendahnya serapan materi pembelajaran oleh peserta didik; (7) Kurangnya pemerataan kesempatan pendidikan; (8) Relevansi kognitif pendidikan dengan keterampilan pekerjaan juga masih rendah; (9) Rendahnya mutu pendidikan di berbagai strata jenjang pendidikan; serta (10) Mahalnya biaya pendidikan.⁸

c. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan

Strategi merupakan seni yang bersifat mendasar serta menyeluruh tentang bagaimana melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu

⁸Donni Juni Priansa dan Mos. Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 3-6.

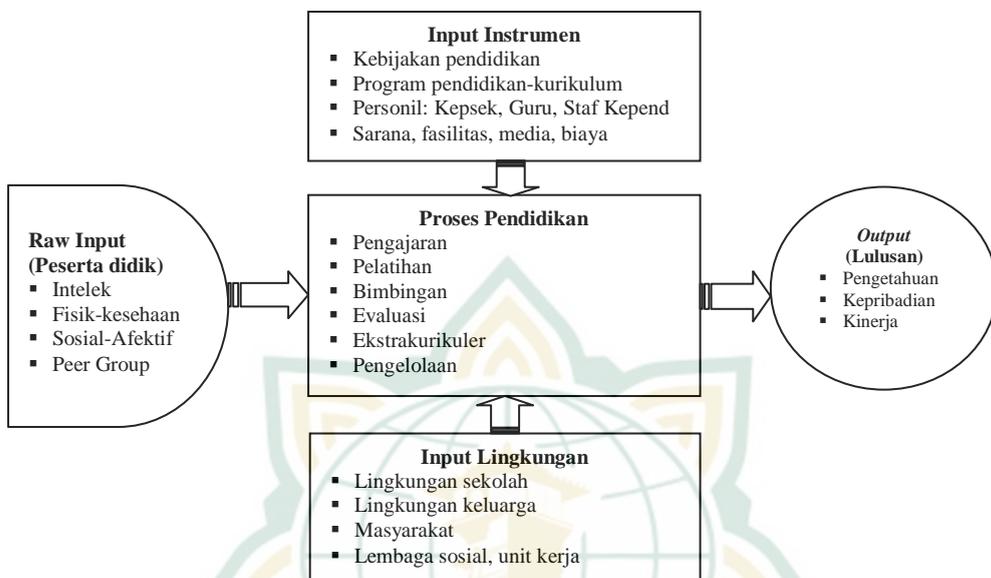
melalui upaya pengelolaan sumber daya guna mampu mencapai sasaran yang dituju secara efektif dan efisien. Konsep strategi sendiri sifatnya tidak dapat diubah sewaktu-waktu, sangatlah berbeda dengan taktik yang bisa diubah kapanpun tergantung kondisi maupun situasi yang ada.

Mutu pendidikan tercipta bila penyelenggaraan pendidikan dapat dilaksanakan secara efektif dalam kerangka kerja konseptual. Efektifitas penyelenggaraan pendidikan akan menghasilkan mutu pendidikan yang diharapkan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan dari sistem pembelajaran yang diselenggarakan di lingkungan sekolah.

John Bishop dalam Priansa dan Somad lebih menekankan bahwa mutu pendidikan sekolah/madrasah dapat ditingkatkan melalui:⁹

- (1) Meningkatkan ukuran prestasi akademik melalui ujian yang menyangkut kompetensi dan pengetahuan, memperbaiki tes bakat, sertifikasi kompetensi dan penilaian profil portofolio;
- (2) Membentuk kelompok sebaya untuk meningkatkan gairah pembelajaran kooperatif (*cooperative learning*);
- (3) Menciptakan kesempatan baru di sekolah dengan mengubah jam sekolah menjadi pusat belajar sepanjang hari dan tetap membuka sekolah pada jam-jam libur;
- (4) Meningkatkan pemahaman dan penghargaan belajar melalui penguasaan materi (*mastery learning*) dan penghargaan atas pencapaian prestasi akademik;
- (5) Membantu peserta didik peroleh pengalaman dan pengetahuan dengan menawarkan les-les berkaitan dengan keterampilan belajar.

⁹Donni Juni Priansa dan Mos. Rismi Somad, *Manajemen Supervisi*, 14-15.



Gambar 2.1 Peta Komponen Sistem Pendidikan¹⁰

Peningkatan mutu madrasah adalah suatu proses yang sistematis dan terus menerus untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan hal itu yang bertujuan agar target madrasah dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien. Mutu pendidikan atau mutu madrasah tertuju pada mutu lulusan sehingga untuk memperoleh mutu lulusan tersebut maka proses pendidikan haruslah bermutu juga. Proses pendidikan yang bermutu merupakan bentuk dukungan yang bermutu pula dari aspek pendidikan, termasuk di dalamnya adanya dukungan personalia, seperti administrator, guru, konselor, dan tata usaha yang bermutu dan profesional, sarana pendidikan, fasilitas, media, serta sumber belajar yang memadai, baik mutu maupun jumlahnya, manajemen yang tepat, serta lingkungan yang mendukung.

¹⁰Donni Juni Priansa dan Mos. Rismi Somad, *Manajemen Supervisi*, 20.

Peningkatan mutu sangat berkaitan erat dengan target yang harus dicapai, proses untuk mencapai, serta faktor-faktor yang terkait. Dalam peningkatan mutu ada dua aspek yang perlu mendapat perhatian, yakni aspek mutu hasil dan aspek proses mencapai hasil tersebut. Peningkatan mutu madrasah secara umum dapat diambil bersamaan dengan strategi membangun akuntabilitas pendidikan dengan pola kepemimpinan, seperti kepemimpinan sekolah *Kaizen* dengan perbaikan yang terus menerus dan berorientasi pada *progress* pembangunan mutu pendidikan secara konstan namun bertahap. Allah SWT dalam Q.S. ar-Rahman [55]:60 dan Q.S. az-Zalzalah [99]:7 telah janjikan balasan setimpal bagi mereka yang mau bersikap perbaiki mutu diri dan pekerjaannya tak lain dengan balasan kebaikan setimpal:

هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ

Artinya: Tidak ada balasan kebaikan kecuali kebaikan (pula).

Pada Tafsir Al-Misbah berkenaan dengan Surat ar-Rahman ayat 60 ini diterangkan, "Perbuatan baik tidak akan dibalas kecuali dengan pahala yang baik pula".¹¹ Sehubungan pula dengan ayat 60 ini, Ibnu Abi Hatim dari Anas bin Malik pernah menyebutkan bahwa Rasulullah membaca ayat (yang artinya), "Tidak ada balasan kebaikan selain kebaikan". Kemudian beliau bertanya, "Apakah yang kalian ketahui dari firman Tuhan tersebut?" Mereka (para sahabat) lalu menjawab, "Allah dan Rasul-Nya lebih mengetahui." Nabi menjawab, "Allah SWT berfirman, 'Tidak ada balasan kebaikan bagi mereka yang Kuberi nikmat dengan mengesakan (Aku) kecuali surga.'" (Riwayat Ibnu Abi Hatim, Ibnu Mardawaih dan al-Baihaqi).¹²

¹¹Muhammad Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an* (Jakarta: Lentera Hati, 2001), 209.

¹²Kementerian Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Semarang: Adi Grafika, 1994), 887.

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ

Artinya: Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat *dzarrah*pun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya.

Allah SWT pada ayat ini akan merincikan balasan bagi amal masing-masing orang. Barang siapa yang beramal baik, walaupun hanya seberat biji atom yang merupakan partikel terkecil sekalipun, niscaya ia akan terima balasannya. Begitupun yang beramal jahat walau hanya seberat atom sekalipun, iapun akan merasakan balasannya pula. Sedangkan amal kebajikan dari orang-orang kafir tidak akan dapat menolong dan melepaskannyadari siksa api neraka karena kekafirannya. Mereka akan tetap sengsara selama-lamanya di dalam neraka.¹³

Sementara dalam Tafsir Al-Misbah juga dijelaskan mengenai maksud dari ayat 7 dari Surat az-Zalzalah ini. Barangsiapa berbuat suatu kebaikan, walaupun hanya sebesar butir debu, ia akan melihatnya dalam lembaran catatan amal perbuatan (*shahifah*) dan pasti akan dapatkan balasannya.¹⁴

Kedua ayat di atas (Q.S. ar-Rahman [55]:60 dan Q.S. az-Zalzalah [99]:7) secara jelas telah menjelaskan bahwa Allah SWT telah menjanjikan balasan setimpal bagi mereka yang mau berbuat kebaikan, dan begitupun sebaliknya. Namun begitu, perlu diingat bahwasannya limpahan balasan kebajikan yang akan Allah berikan bagi mereka yang berbuat baik di sini tak hanya terbatas pada apa yang dilakukan manusia secara individu saja, melainkan pula dapat berupa perbuatan baik yang dilakukan masing-masing individu dalam peran *jamaahnya* pada lingkungan kehidupan sosial yang berlangsung di dalamnya seperti dalam hal pekerjaan.

¹³Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, 1087.

¹⁴Muhammad Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, 287.

Hal ini berlaku pula bagi institusi madrasah ibtidaiyah yang tetap terus mengupayakan perbaikan mutu sekolahnya, ataupun berbagai elemen masyarakat yang bekerja di dalamnya. Selama institusi tersebut maupun manusia yang bekerja di dalamnya punyai kepedulian tinggi untuk tetap mengupayakan perbaikan mutu institusi maupun perbaikan mutu diri dalam tanggungjawab pekerjaannya, maka balasan kebaikanlah yang niscaya akan mereka terima.

Sudarwan Danim lanjutnya menyarankan, untuk meningkatkan mutu madrasah dapat dilakukan dengan melibatkan lima faktor yang dominan berikut:¹⁵

- (1) **Kepemimpinan Kepala Sekolah**
Kepala sekolah harus miliki dan fahami visi kerja secara jelas, mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, serta disiplin kerja yang kuat.
- (2) **Peserta Didik**
Pendekatan yang harus dilakukan adalah peserta didik sebagai pusat belajar sehingga kompetensi dan kemampuan peserta didik dapat digali sehingga madrasah dapat menginventarisir kekuatan yang ada pada peserta didik.
- (3) **Guru**
Pelibatan guru secara maksimal dengan meningkatkan kompetensi dan profesi kerja guru dalam kegiatan seminar, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Kelompok Kerja Guru (KKG), lokakarya serta pelatihan sehingga hasil dari kegiatan tersebut diterapkan di madrasah.
- (4) **Kurikulum**
Adanya kurikulum yang konstan tetapi dinamis dapat memungkinkan dan memudahkan standar mutu yang diharapkan sehingga *goals* (tujuan) dapat dicapai secara maksimal.

¹⁵Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 39.

(5) Jaringan Kerjasama

Jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan madrasah dan masyarakat semata (orang tua dan masyarakat), tetapi juga dengan organisasi lain seperti perusahaan/instansi sehingga *output* yang dihasilkan madrasah dapat terserap ke dunia kerja nantinya.

d. Konsep Peningkatan Mutu Pendidikan

Konsep peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah/madrasah muncul dalam kerangka pendekatan manajemen berbasis sekolah/madrasah (MBS/MBM) yang pada hakekatnya akan membawa kemajuan dalam dua area yang saling terkait, yakni kemajuan untuk program pendidikan dan pelayanan pada peserta didik; serta kualitas lingkungan kerja untuk semua anggota organisasi.

MBS/MBM diartikan sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggungjawab) lebih besar pada sekolah/madrasah, memberikan fleksibilitas/keluasan pada sekolah/madrasah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah/madrasah (guru, peserta didik, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua peserta didik, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dsb), untuk meningkatkan mutu sekolah/madrasah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.¹⁶

Sifat otonomi diberikan dalam kaitan sekolah/madrasah mendapatkan kewenangan penuh untuk merancang sendiri kebijakan yang sesuai dengan tingkat kebutuhan dan visi, misi, serta tujuan organisasi pendidikan yang dikembangkannya dengan ketentuan tak boleh berseberangan/keluar dari ketetapan sebagaimana diatur dalam perundang-undangan pendidikan yang berlaku.

¹⁶ Donni Juni Priansa dan Mos. Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2014), 69.

Partisipatif yang dimaksud adalah penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis di mana warga sekolah/madrasah dan masyarakat didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan sampai tahap evaluasi program.

Pengertian lain dari MBS/MBM adalah model pengelolaan sekolah/madrasah berdasarkan kekhasan, kebolehan, kemampuan, dan kebutuhan sekolah yang dilakukan secara partisipatif, transparan, akuntabel, berwawasan ke depan, tegas dalam penegakan hukum, adil, egaliter, prediktif, peka terhadap aspirasi *stakeholder*, pasti dalam jaminan mutu, profesional, efisien dan efektif, serta dalam rangka peningkatan mutu.¹⁷ Dengan begitu, dalam praktiknya pelaksanaan MBS/MBM ini dibutuhkan kemampuan profesionalitas dan manajerial dari semua komponen warga sekolah/madrasah agar semua keputusan yang dibuat sekolah/madrasah didasarkan pada pertimbangan mutu pendidikan yang saling korektif, transparan dan perasaan saling memiliki bersama (*handarbeni*). Kepala sekolah di sini harus dapat memposisikan sebagai agen perubahan pendidikan di tingkat elit pada satuan pendidikan sekolah/madrasah.

Ini yang kemudian mengesankan bahwa terapan manajemen berbasis sekolah/madrasah yang dilakukan institusi lembaga formal akan lebih memiliki sifat *kolektif kolestial*, atau dapat dinyatakan keputusan maupun kebijakan yang diambil merupakan bentuk kebutuhan, pertimbangan, perumusan visi misi dan tujuan, serta bentuk kesepakatan bersama dari semua unsur komponen sekolah/madrasah yang ada berdasarkan peraturan yang berlaku.

Melalui sifat yang melekat pada MBS/MBM tersebut, tentunya semua unsur komponen sekolah/madrasah juga harus bertanggungjawab untuk mewujudkan tujuan yang telah dibuat secara bersama-

¹⁷ Slamet, "Manajemen Berbasis Sekolah", *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* No. 027 tahun ke-6 Nov (2000): 11.

sama demi kepentingan kemajuan pendidikan di masa yang akan datang. Dengan begitu, bentuk pertanggungjawabannya nanti pihak sekolah/madrasah tak hanya pada pimpinan yang lebih tinggi semata, namun juga pada para *stakeholder* seluruhnya.

Mulyasa dalam Priansa dan Somad menyebutkan bahwa implementasi MBS/MBM perlu memegang enam prinsip utama sebagaimana disajikan tabel berikut:¹⁸

Tabel 2.1 Prinsip Implementasi MBS/MBM

No.	Prinsip	Penjelasan
1.	Prinsip berorientasi tujuan	Prinsip menetapkan tujuan-tujuan yang harus dicapai peserta didik dalam mempelajari pelajaran
2.	Prinsip efisiensi dan efektifitas	Prinsip efisiensi dan efektifitas dalam penggunaan dana, daya, waktu mencapai tujuan pendidikan
3.	Prinsip fleksibilitas program	Pelaksanaan suatu program hendaknya mempertimbangkan faktor-faktor ekosistem dan kemampuan penyediaan fasilitas yang menunjang
4.	Prinsip kontinuitas	Prinsip menyiapkan peserta didik agar mampu melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi
5.	Prinsip pendidikan seumur hidup	Prinsip pendidikan tidak hanya berlangsung di sekolah, tetapi juga harus dilanjutkan dalam keluarga dan masyarakat. Jadi peserta didik perlu memiliki kemampuan belajar sebagai persiapan belajar di masyarakat
6.	Prinsip relevansi	Pendidikan akan bermakna apabila kurikulum yang dipergunakan relevan (terkait) dengan tingkat kebutuhan dan tuntutan masyarakat

Selain berpedoman pada prinsip-prinsip di atas, secara lebih spesifik implementasi MBS/MBM dalam aktivitas sekolah/madrasah juga meliputi:¹⁹

(1) Manajemen Kurikulum

Kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan

¹⁸ Donni Juni Priansa dan Mos. Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 70-71.

¹⁹ Donni Juni Priansa dan Mos. Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 71-74.

pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. UU 20/2003 tentang Sisdiknas menerangkan, kurikulum merupakan ruang pembelajaran terencana bagi peserta didik oleh lembaga pendidikan, baik formal maupun nonformal, serta pengalaman yang dinikmati peserta didik saat kurikulum tersebut diimplementasikan.

(2) Manajemen Kepesertadidikan (Kesiswaan)

Manajemen kepesertadidikan merupakan kegiatan fungsional manajemen yang diimplementasikan dalam mengelola peserta didik, yang dimulai dari rekrutmen peserta didik sampai peserta didik tersebut lulus, dari mulai peserta didik tersebut masuk hingga pulang dari sekolah sehingga aktivitas pendidikan akan berlangsung dengan optimal. Kegiatan ekstrakurikuler, intrakurikuler, maupun kokurikuler termasuk dalam bagian ini.

(3) Manajemen Guru

Upaya ini dilakukan dalam rangka mendapatkan guru yang berkualitas dan profesional di bidangnya. Manajemen guru haruslah mengacu pada kriteria minimal sebagaimana disebutkan dalam NSP untuk standar pendidik dan tenaga kependidikan maupun ketentuan dalam *Undang-Undang Guru dan Dosen*. Dengan demikian, maka manajemen guru merupakan serangkaian aktivitas manajemen baik secara operatif maupun fungsional dalam mengelola guru guna pencapaian tujuan pengembangan mutu sekolah/madrasah secara optimal.

(4) Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Manajemen keuangan dan pembiayaan dilakukan dalam rangka mengatur efektifitas penggunaan dana sekolah/madrasah dalam optimalisasi penganggarnya semisal dalam pengoperasian dana BOS, sumbangan masyarakat, sumbangan dari dunia kerja dan industri, hibah atau dana CSR perusahaan, dan lain sebagainya.

- (5) Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan
Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan penunjang yang secara langsung dibutuhkan dan digunakan sekolah/madrasah sehingga keberlangsungan proses pembelajaran dapat berjalan dengan efektif dan kondusif.
- (6) Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat
Undang-Undang No. 20/2003 Sisdiknas pada Pasal 56 ayat (1) menyatakan bahwa, masyarakat berperan dalam peningkatan mutu layanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah. Untuk itu, dalam pelaksanaannya, sekolah perlu membangun hubungan baik dengan masyarakat secara komprehensif, seperti membangun koordinasi sekolah dan masyarakat terkait tingkat kenakalan remaja, narkoba, tindak perundungan serta kegiatan lain seperti bentuk bantuan sosial untuk penggalangan dana bencana ataupun kegiatan budaya yang berhubungan langsung dengan masyarakat.
- (7) Manajemen Layanan Khusus
Sekolah memiliki layanan khusus bertujuan memberikan peralatan penunjang bagi peserta didik, misalnya layanan konseling, layanan bimbingan rohani, layanan kesehatan sekolah, layanan perpustakaan, layanan kantin, dan berbagai bentuk layanan lain.

e. Standar Mutu Pendidikan Indonesia

Selain berbagai undang-undang, pemerintah juga sudah menetapkan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan* yang seluruhnya terdapat delapan aspek kerangka penataan kriteria minimal mutu pendidikan yang berlangsung di Indonesia. SNP digulirkan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan agar sejalan dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat,

serta akselerasi Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Seni (IPTEKS).

Penataan terhadap empat standar dilakukan terutama dalam kaitannya dengan implementasi Kurikulum 2013. Hasil penataan tersebut kemudian dituangkan dalam PP Nomor 32 Tahun 2013 guna memperbaharui dan melengkapi peraturan pemerintah sebelumnya. Penataan dilakukan berdasarkan pertimbangan dalam rangka menyikapi perkembangan zaman dan akselerasi IPTEKS yang berdampak pada kebutuhan peserta didik. Untuk kepentingan tersebut, maka PP 19/2005 diselaraskan untuk mengimbangi dinamika perkembangan masyarakat, baik lokal, nasional maupun global, sehingga fungsi dan tujuan pendidikan nasional dapat diwujudkan secara optimal. Perwujudan fungsi dan tujuan pendidikan nasional terutama untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, agar masyarakat dan bangsa kita memiliki nilai tambah dan daya saing serta nilai jual sehingga dapat bersaing, bersanding, dan bertanding dengan negara-negara lain dalam tatanan global internasional.

Item agregat untuk butir SNP sebagaimana terdapat dalam PP 19/2005 dan PP 32/2013 terdiri atas delapan aspek pedoman standar mutu pendidikan yang antara lain meliputi:²⁰

(1) Standar Kompetensi Lulusan (SKL)

SKL adalah kriteria kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan. SKL digunakan sebagai acuan utama pengembangan Standar Isi, Standar Proses, Standar Penilaian Pendidikan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana Prasarana, Standar Pengelolaan, dan Standar Pembiayaan. SKL juga digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. SKL meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran yang

²⁰ H.E.Mulyasa, *Guru dalam Implementasi Kurikulum 2013* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015), 21-25.

mencakup sikap spiritual, sikap sosial, pengetahuan, dan keterampilan.

(2) Standar Isi (SI)

SI adalah kriteria berkenaan ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Ruang lingkup materi dirumuskan dengan mempertimbangkan: (a) muatan wajib yang ditetapkan dalam ketentuan perundang-undangan, (b) konsep keilmuan, dan (c) karakteristik satuan pendidikan dan program pendidikan. Tingkat kompetensinya disesuaikan dengan tingkat perkembangan diri peserta didik; Kualifikasi Kompetensi Nasional Indonesia (KNNI); dan penguasaan kompetensi secara berjenjang.

(3) Standar Proses (SP)

SP adalah kriteria pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai SKL. Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Setiap satuan pendidikan juga diharuskan melakukan upaya perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran, serta melakukan pengawasan secara efektif agar pembelajaran yang diselenggarakan dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

(4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan (SPTK)

SPTK adalah kriteria mengenai pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental serta pendidikan dalam jabatan. Secara garis besar SPTK ini dapat dideskripsikan sebagai berikut:

(a) Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran,

sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan pendidikan nasional;

- (b) Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
 - (c) Kompetensi pendidik pada jenjang pendidikan anak usia dini serta pendidikan dasar dan menengah meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial. Selain itu, mereka juga harus memiliki kompetensi spiritual dan moral secara proporsional;
 - (d) Seseorang yang tak memiliki ijazah atau sertifikat namun memiliki keahlian khusus yang diakui dan diperlukan dapat diangkat selaku pendidik setelah melewati uji kelayakan dan kesetaraan;
 - (e) Kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.
- (5) Standar Sarana dan Prasarana (SPS)

SPS adalah kriteria mengenai ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berekreasi serta sumber belajar lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, SPS dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri antara lain sebagai berikut:

- (a) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana prasarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan;

- (b) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan, satuan pendidikan, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berekreasi dan ruang lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan;
 - (c) Standar keragaman jenis peralatan laboratorium, ilmu pengetahuan alam (IPA), laboratorium bahasa, laboratorium komputer, dan peralatan pembelajaran lain pada satuan pendidikan dinyatakan dalam daftar yang berisi jenis minimal peralatan yang harus tersedia;
 - (d) Standar buku teks pelajaran di perpustakaan dinyatakan dalam rasio minimal jumlah buku teks mata pelajaran untuk masing-masing mata pelajaran di perpustakaan satuan pendidikan bagi setiap peserta didik.
- (6) Standar Pengelolaan (SPe)
- SPe adalah kriteria mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Garis besar standar pengelolaan yang perlu diketahui antara lain sebagai berikut:
- (a) Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar menengah dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditujukan untuk kemandirian, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas;
 - (b) Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi menerapkan otonomi perguruan tinggi dalam batas-batas yang diatur dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku memberikan kebebasan dan mendorong kemandirian dalam pengelolaan

- akademik, operasional, personalia, keuangan, dan area fungsional pengelolaan lainnya yang diatur oleh masing-masing perguruan tinggi;
- (c) Setiap satuan pendidikan harus memiliki pedoman yang mengatur tentang:
- (1) Kurikulum tiap satuan pendidikan dan silabus;
 - (2) Kalender pendidikan/akademik, yang menunjukkan seluruh kategori aktivitas satuan pendidikan selama satu tahun, dan dirinci secara semesteran, bulanan, dan mingguan;
 - (3) Struktur organisasi di satuan pendidikan;
 - (4) Pembagian tugas di antara pendidik;
 - (5) Pembagian tugas di antara tenaga kependidikan;
 - (6) Peraturan akademik;
 - (7) Tata tertib satuan pendidikan yang minimal meliputi tata tertib pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik serta penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana;
 - (8) Kode etik hubungan antara sesama warga di dalam lingkungan satuan pendidikan dan hubungan antara warga satuan pendidikan dengan masyarakat;
 - (9) Biaya operasional satuan pendidikan.
- (d) Setiap satuan pendidikan dikelola atas dasar rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran rinci dari rencana kerja jangka menengah satuan pendidikan yang meliputi masa 4 (empat) tahun;
- (e) Untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah, rencana kerja tahunan harus disetujui rapat dewan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari komite sekolah/madrasah, sedangkan untuk pendidikan tinggi harus disetujui oleh lembaga berwenang dari masing-masing perguruan

tinggi sesuai ketentuan perundang-undangan berlaku;

(f) Pengelolaan satuan pendidikan dilaksanakan secara mandiri, efisien, efektif, dan akuntabel.

(7) Standar Pembiayaan (Spem)

SPem adalah kriteria mengenai komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Biaya operasi satuan pendidikan adalah bagian dari dana pendidikan yang diperlukan guna membiayai kegiatan operasional satuan pendidikan agar dapat berlangsungnya kegiatan pendidikan yang sesuai standar nasional pendidikan secara teratur dan berkelanjutan. Standar pembiayaan ini antara lain sebagai berikut:

(a) Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal;

(b) Biaya investasi meliputi biaya pembelian sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap;

(c) Biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan;

(d) Biaya operasi satuan pendidikan meliputi: (1) gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji; (2) bahan atau peralatan habis pakai; dan (3) biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dsb; (4) standar biaya operasi satuan pendidikan ditetapkan dengan Peraturan Menteri berdasar usulan BSNP.

(8) Standar Penilaian Pendidikan (SPP)

SPP adalah kriteria mengenai mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar. Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan dilakukan untuk menentukan tingkat keberhasilan

peserta didik dan nilai pencapaian SKL untuk semua mata pelajaran. Penilaian hasil belajar mempertimbangkan hasil penilaian oleh pendidik untuk semua mata pelajaran dilakukan melalui ujian sekolah/madrasah untuk menentukan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan.

2. Tenaga Pendidik

a. Definisi Tenaga Pendidik

Penelusuran asal kata tenaga pendidik dapat ditelusuri melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional* pada Pasal 1 ayat 5 dan 6 disebutkan:

“...tenaga pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan aktivitas pendidikan”.²¹

Pendidik adalah motor penggerak perubahan (*agent of change*) sekaligus sebagai orang yang mendidik, mengarahkan, membimbing, dan mengevaluasi para peserta didiknya sehingga ia mampu mencapai tujuan yang diinginkannya.²²

Tenaga kependidikan dan tenaga pendidik dalam organisasi pendidikan merupakan sumber daya manusia potensial yang turut berperan mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Tenaga pendidik berdasar uraian di atas kiranya dapat diterjemahkan sebagai sejumlah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik tersebut masuk ke dalam suatu organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, sistem

²¹ Undang-Undang RI, “20 Tahun 2003, Sistem Pendidikan Nasional”, Pasal 1 ayat 5 dan 6, (8 Juli 2003).

²² Bambang Ismaya, *Pengelolaan Pendidikan* (Bandung: Refika Aditama, 2015), 107.

kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan pengembangan, pemberhentian.²³

Pernyataan di atas kurang lebih sama dengan pendapat Mustari yang menyebut, manajemen tenaga pendidik adalah kegiatan yang mencakup penetapan norma, standar, prosedur, pengangkatan, pembinaan, penatalaksanaan, kesejahteraan dan pemberhentian tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan sekolah agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencapai tujuan sekolah.²⁴

b. Tugas dan Fungsi Tenaga Pendidik

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 39 ayat (2) diterangkan,

“Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi”.²⁵

Secara khusus tugas dan fungsi tenaga pendidik (guru dan dosen) berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 adalah sebagai agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat. Pada Pasal 6 disebutkan pula bahwa:

“Kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar

²³Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012), 231.

²⁴Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Press, 2014), 213.

²⁵ Undang-Undang Republik Indonesia, “20 Tahun 2003, Sistem Pendidikan Nasional”, Pasal 39 ayat 2, (6 Juli 2003).

menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggungjawab”.²⁶

Aktualisasi tugas dan fungsi secara profesional, tenaga pendidik diharuskan memiliki tingkat kompetensi yang diisyaratkan baik oleh peraturan pemerintah maupun kebutuhan masyarakat antarlain: (1) Pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional, (2) Pendidik untuk pendidikan formal pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi dihasilkan oleh perguruan tinggi terakreditasi.²⁷

c. Hak dan Kewajiban Tenaga Pendidik

Tenaga pendidik memiliki sejumlah hak dan kewajiban dalam melaksanakan tugasnya. Di antara hak-hak yang dimiliki tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam hal ini antara lain peroleh:²⁸

- (1) Penghasilan dan jaminan kesejahteraan yang pantas dan memadai;
- (2) Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;
- (3) Pembinaan karir sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas;
- (4) Perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual; dan
- (5) Kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

²⁶ Undang-Undang RI, “14 Tahun 2005, Guru dan Dosen”, Pasal 6, (30 Desember 2005).

²⁷Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012), 233.

²⁸Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, 233.

Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam hal ini juga memiliki sejumlah kewajiban yang harus dipenuhi yaitu:

- (1) Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis dan dialogis;
- (2) Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; dan
- (3) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai kepercayaan yang diberikan kepadanya.²⁹

d. Klasifikasi Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Bambang Ismaya menyebutkan, tenaga kependidikan merupakan seluruh komponen yang terdapat dalam instansi atau lembaga pendidikan yang tidak hanya mencakup guru saja, melainkan keseluruhan yang berpartisipasi dalam pendidikan. Dilihat dari jabatannya, tenaga kependidikan dibedakan menjadi tiga, yaitu:³⁰

- (1) Tenaga struktural, merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan-jabatan eksekutif umum (pimpinan) dan bertanggungjawab baik langsung dan tak langsung atas satuan pendidikan. Beberapa yang masuk dalam kategori jabatan tenaga struktural antara lain:
 - (a) Tingkat Sekolah: Kepala dan Wakil Kepala Sekolah
 - (b) Tingkat Daerah: Kepala Kantor Kemdiknas Kab/Kec, Kasi Urusan Kurikulum, Kasi Urusan Kesiswaan, Kasi Urusan Sarana Prasarana, Kasi Urusan Pelayanan Khusus
 - (c) Tingkat Provinsi: KaKanwil/Kepala Dinas (Eselon II), Kormin/Sekretaris Kepala Desa (Eselon IIA), Kepala Bidang/Kepala Subdin

²⁹Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012), 233-234.

³⁰Bambang Ismaya, *Pengelolaan Pendidikan* (Bandung: Refika Aditama, 2015), 108-109.

- (Eselon III), Kepala Seksi/Kepala Subbag (Eselon IVa dan IVb)
- (d) Tingkat Pusat: Menteri, Wakil Menteri, Sekjen/Inspektorat Jenderal (EselonI), Kepala Biro/Dirjen/Sesditjen (EselonII), Kabag/Kasubdit(EselonIII), Kasubbag/KepalaSeksi(EselonIV)
- (2) Tenaga fungsional, merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan fungsional yang dalam pekerjaannya mengandalkan keahlian akademis kependidikan. Beberapa yang masuk dalam kategori jabatan tenaga fungsional antara lain: Guru, Pembimbing/Penyuluh, Pengembangan Kurikulum dan Teknologi Kependidikan, Penilik, Pengawas, Pelatih, Tutor dan Fasilitator, Pengembang Pendidikan, Pengembang Tes, Pustakawan.
- (3) Tenaga teknis, merupakan tenaga kependidikan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya lebih dituntut kecakapan teknis operasional atau teknis administratif. Beberapa yang masuk dalam kategori jabatan tenaga teknis antara lain: Laboran, Teknisi Sumber Belajar, Pelatih (Olahraga), Kesenian, dan Keterampilan, Teknisi Sumber Belajar/Sanggar Belajar, Petugas TU.

Sedangkan Hartati Sukirman dalam Mustari mengklasifikasikan tenaga kependidikan menjadi tiga macam, yaitu:³¹

- (1) Tenaga pendidik
Personel di lembaga pelaksanaan pendidikan yang melakukan salah satu aspek atau seluruh kegiatan (proses) pendidikan, mikro atau makro, yang terbagi dalam tiga kategori:
- (a) Pengajar/Pendidik: Guru Pengajar mata pelajaran
- (b) Pembimbing: Guru BP, Guru BK

³¹Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Press, 2014), 217.

- (c) Supervisor Pendidikan: Pengawas pendidik dan pembimbing
- (2) Tenaga administrasi
Personel yang bertugas melaksanakan kegiatan pengelolaan penyelenggaraan pendidikan dengan memiliki kemampuan administratif yang mumpuni meliputi:
 - (a) Perencana pendidikan profesional
 - (b) Pengembang kurikulum pendidikan
 - (c) Peneliti dan pengembangan pendidikan
 - (d) Perancang sarana dan media pendidikan
- (3) Tenaga teknis
Personel yang bertugas memberikan layanan pendidikan melalui pendekatan kondisional (fasilitas dan layanan khusus), meliputi:
 - (a) Pustakawan pendidikan
 - (b) Petugas pusat sumber belajar
 - (c) Laboran-pendidik.

Tenaga pendidik adalah anggota masyarakat yang bertugas membimbing, mengajar dan atau melatih peserta didik. Menurut pasal ini dapat dipahami bahwa tenaga kependidikan yang termasuk dalam kategori pendidik adalah:³²

- (1) Tenaga pengajar yang tugas utamanya mengajar, yang pada jenjang pendidikan dasar dan menengah disebut guru dan jenjang pendidikan tinggi disebut dosen;
- (2) Tenaga pembimbing yang dikenal pula di sekolah sebagai penyuluh pendidikan atau dewasa ini lebih tepat disebut sebagai guru BP (Bimbingan Penyuluhan) atau guru BK, dan
- (3) Tenaga pelatih yang oleh sebagian pihak ditempatkan sebagai teknisi seperti pelatih olahraga, kesenian, dan keterampilan.

e. Aspek Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik

Aspek peningkatan mutu pendidik di Indonesia menjadi ranah tanggung jawab Direktorat

³²Bambang Ismaya, *Pengelolaan Pendidikan* (Bandung: Refika Aditama, 2015), 117.

Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Kependidikan (Ditjen PMPTK) yang berwenang mengatur dan mengelola tenaga pendidik dan kependidikan berdasar Permendiknas Nomor 8 Tahun 2005. Tugas Ditjen PMPTK adalah merumuskan serta melaksanakan kebijakan standarisasi teknis bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan untuk pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan nonformal yang mana fungsinya mencakup.³³

- (1) Menyiapkan perumusan kebijakan departemen di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan;
- (2) Pelaksanaan kebijakan di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan;
- (3) Penyusunan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan;
- (4) Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan;
- (5) Pelaksanaan urusan administrasi Direktorat Jenderal.

Tujuan akhir penjamin mutu pendidikan adalah tingginya kecerdasan kehidupan manusia dan bangsa sebagaimana dicita-citakan oleh Pembukaan UUD 1945 melalui Sistem Penjamin Mutu Pendidikan (SPMP) yang antara lain memuat hal-hal sebagai berikut:³⁴

- (1) Terbangunnya budaya mutu pendidikan formal, nonformal dan/ atau informal,
- (2) Pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas serta proporsional dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan atau nonformal pada satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan

³³ Permendiknas RI, “8 Tahun 2005, Tugas Direktorat PMPTK”, (26 Oktober 2005).

³⁴ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 131.

atau program pendidikan, pemerintah kabupaten atau kota, pemerintah provinsi dan pemerintah pusat,

- (3) Ditetapkannya secara nasional acuan mutu dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan/atau nonformal,
- (4) Terpetakannya secara nasional mutu pendidikan formal dan nonformal yang dirinci menurut provinsi, kabupaten atau kota, dan satuan atau program pendidikan,
- (5) Terbangunnya sistem informasi mutu pendidikan formal dan nonformal berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang handal, terpadu, yang tersambung dan menghubungkan satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan pendidikan, pemerintah kabupaten/kota, pemerintah provinsi dan pemerintah pusat.

Paradigma di atas dikembangkan dalam prinsip penjaminan mutu pendidikan yang dilakukan atas dasar: (1) Keberlanjutan, (2) Terencana dan sistematis, dengan kerangka dan target waktu yang jelas dan terukur dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan nonformal, (3) Menghormati otonomi satuan pendidikan formal dan nonformal, (4) Memfasilitasi pembelajaran informal masyarakat berkelanjutan, (5) Sistem terbuka yang terus disempurnakan secara berkelanjutan.

Cakupan SPMP ialah tingginya kecerdasan kehidupan manusia dan bangsa Indonesia secara menyeluruh dan seimbang yang mencakup sekurang-kurangnya:³⁵

- (1) Mutu keimanan, ketaqwaan, *akhlak*, budi pekerti, dan kepribadian;
- (2) Kompetensi intelektual, estetik, psikomotorik, kinestetik, vokasional serta berbagai kompetensi kemanusiaan lainnya sesuai dengan bakat, potensi, dan minat masing-masing;

³⁵Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 132.

- (3) Muatan dan tingkat kecanggihan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang mewarnai;
- (4) Memfasilitasi kehidupan peserta didik;
- (5) Kreatifitas dan inovasi dalam menjalani kehidupan;
- (6) Tingkat kemandirian serta daya saing;
- (7) Kemampuan untuk menjamin keberlanjutan diri dan lingkungan.

Berbagai uraian di atas dapatlah penulis simpulkan bahwa tujuan peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan secara umum yaitu:

- (1) Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga pekerja yang cakap, dapat dipercaya dan bermotivasi tinggi;
- (2) Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki karyawan;
- (3) Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang ketat, sistem kompensasi dan insentif yang disesuaikan dengan kinerja, pengembangan organisasi serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi dan individu;
- (4) Mengembangkan sistem praktik kependidikan dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa tenaga pendidik dan kependidikan merupakan *stakeholder* internal yang berharga serta membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama;
- (5) Menciptakan iklim kerja yang harmonis.

f. Standar Kompetensi Tenaga Pendidik

Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen* menjelaskan, “Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya”. Sejalan akan hal itu, Finch dan Crunkilton dalam Mulyasa mengemukakan, kompetensi mencakup tugas, keterampilan, sikap, nilai, dan apresiasi yang diungkapkan secara kritis

untuk keberhasilan kerja.³⁶ Hal tersebut dapat diartikan bahwa kompetensi merupakan perpaduan antara sikap, kemampuan, dan pengetahuan yang diterapkan dalam melaksanakan tugas di tempat kerja.

Pemerintah melalui Permendikbud Nomor 16 Tahun 2007 telah merumuskan empat kompetensi dasar yang harus dimiliki guru berkenaan dengan penyelenggaraan pengajaran yang berlangsung di sekolah. Kompetensi tenaga pendidik untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini antara lain meliputi:³⁷

(1) Kompetensi pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran. Kompetensi khas yang membedakan guru dengan profesi lain ini meliputi: pemahaman guru terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki. Tiap aspek kompetensi dapat dideskripsikan dengan karakteristik berikut:

- (a) Memahami peserta didik secara mendalam, mengandung pengertian bahwa dalam pembelajaran guru dituntut memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif; prinsip-prinsip kepribadian; dan kemampuan awalnya;
- (b) Merancang pembelajaran, mengandung pengertian bahwa guru harus memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran, menerapkan teori belajar dan pembelajaran; menentukan strategi pembelajaran; dan mengembangkan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) berdasar strategi yang dipilih;

³⁶H.E.Mulyasa, *Guru dalam Implementasi Kurikulum 2013*(Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015), 28.

³⁷H.E. Mulyasa, *Guru dalam Implementasi Kurikulum 2013*,28-30.

- (c) Melaksanakan pembelajaran, mengandung pengertian bahwa guru harus mampu menciptakan iklim (menata latar) pembelajaran yang kondusif; dan melaksanakan pembelajaran yang efektif dan menyenangkan;
 - (d) Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran, mengandung pengertian bahwa guru dituntut untuk merancang dan melaksanakan evaluasi (asesmen) proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode; menganalisis hasil evaluasi untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar (*mastery learning*); dan memanfaatkan hasilnya untuk memperbaiki kualitas program pembelajaran;
 - (e) Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya, mengandung pengertian bahwa guru harus dapat memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi akademik; dan non akademik.
- (2) Kompetensi kepribadian
- Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Secara rinci subkomponen tersebut dapat dijabarkan:
- (a) Kepribadian yang mantap dan stabil memiliki indikator esensial: bertindak sesuai norma hukum; bertindak sesuai norma sosial; bangga menjadi guru; dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma;
 - (b) Kepribadian yang dewasa memiliki indikator esensial: menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru;
 - (c) Kepribadian yang arif memiliki indikator esensial: menampilkan tindakan yang

didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah, dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak;

- (d) Kepribadian yang berwibawa memiliki indikator esensial: memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani;
- (e) *Akhlak* mulia dan dapat menjadi teladan memiliki indikator esensial: bertindak sesuai dengan norma religius (iman dan taqwa, jujur, ikhlas, suka menolong), dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.

(3) Kompetensi profesional

Kompetensi profesional merupakan kemampuan guru dalam mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni mutakhir, yang harus terus dikembangkan dengan belajar dan tindakan rekreatif. Kompetensi profesional berkaitan dengan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: konsep, struktur, metode keilmuan, teknologi, seni yang menaungi materi pembelajaran. Setiap aspek kompetensi tersebut dapat dideskripsikan dengan karakteristiknya sebagai berikut:

- (a) Menguasai substansi keilmuan yang berkaitan dengan bidang studi, mengandung arti bahwa guru dituntut untuk memahami ruang lingkup dan urutan materi pembelajaran sesuai dengan kurikulum; memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi materi pembelajaran; memahami hubungan konsep antara mata pelajaran yang terkait; dan menerapkan konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari;
- (b) Menguasai struktur dan metode keilmuan, berarti seorang guru dituntut menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk memperdalam materi pembelajaran;
- (c) Menguasai kompetensi secara profesional dalam konteks global, mengandung arti bahwa

guru dituntut untuk memahami materi pembelajaran dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

(4) Kompetensi sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali murid, dan masyarakat sekitar. Untuk merealisasikan setiap aspek kompetensi tersebut, guru harus mampu melakukan hal-hal berikut:

- (a) Berkomunikasi secara lisan dan tulisan;
- (b) Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional;
- (c) Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali murid;
- (d) Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar sekolah dan masyarakat pada umumnya;
- (e) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia;
- (f) Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan dalam setiap tindakan dan perilakunya;
- (g) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, dan rasa bangga menjadi guru.

Tujuh kompetensi sosial agar dapat berkomunikasi dan bergaul secara efektif menurut Mulyasa dalam Priansa dan Somad meliputi.³⁸

- (1) Memiliki pengetahuan tentang adat istiadat baik sosial maupun agama;
- (2) Memiliki pengetahuan tentang budaya dan tradisi;
- (3) Memiliki pengetahuan tentang inti demokrasi;
- (4) Memiliki pengetahuan tentang estetika;

³⁸Donni Juni Priansa dan Mos. Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 67.

- (5) Memiliki pengetahuan tentang apresiasi dan kesadaran sosial;
- (6) Memiliki sikap yang benar tentang pengetahuan dan pekerjaan;
- (7) Memiliki kesetiaan terhadap harkat dan martabat manusia.

Kualifikasi akademik dan kompetensi guru sebagaimana dimaksud di atas dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri. Adapun kualifikasi untuk tenaga pendidik sekolah dasar/madrasah ibtdaiyah, setidaknya miliki kualifikasi akademik minimal Diploma IV (DIV) atau Sarjana (S1) dengan latar belakang bidang pendidikan SD/MI, pendidikan lain yang relevan, atau psikologi dan disertai pula dengan sertifikat profesi guru untuk SD/MI.

Keempat kompetensi tersebut merupakan kemampuan yang harus menyatu secara utuh dan menyeluruh dalam diri pribadi guru, yang akan mewarnai perilaku, tindakan, dan kinerjanya, terutama ketika memberikan layanan pada peserta didik. Untuk kepentingan tersebut, dan dalam rangka implementasi Kurikulum 2013 perlu adanya kesadaran dan keseriusan dari guru untuk senantiasa membenahi sikapnya, mengembangkan dan meningkatkan kompetensinya, serta *mengupgrate* pemahamannya; karena kian hari tantangan dan perubahan zaman serta perubahan teknologi yang semakin pesat, semakin menuntut pendidikan untuk terus berubah, dan melakukan penyesuaian-penyesuaian. Pada kondisi demikian, maka hanya guru yang miliki kompetensi yang mumpunilah yang dapat melaksanakan tugasnya secara profesional.

g. Dimensi Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik

Komponen peningkatan mutu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan secara garis besar diupayakan mulai dari tahap proses awal hingga akhir yang meliputi penyusunan formasi, pengadaan pegawai, kenaikan pangkat, pembinaan dan pengembangan karir pegawai, ketatalaksanaan tenaga kependidikan.

Adapun dimensi peningkatan mutu tenaga pendidik sendiri pada instansi formal sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan antara lain dilakukan melalui berbagai aktivitas mencakup aspek:³⁹

(1) Perencanaan tenaga pendidik

Perencanaan dalam pendidikan merupakan praktik sepanjang waktu. Hal ini dimaksudkan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitas maupun kualitasnya pada aspek penempatan posisi yang dibutuhkan. Untuk merencanakan kebutuhan pendidik, kepala sekolah perlu melakukan metode proyeksi berdasarkan data dan informasi masa lampau dan tingkat kebutuhan di masa kini melalui cara mengidentifikasi dan menganalisis terlebih dahulu bentuk pekerjaan, tugas, dan jabatan yang sangat urgen dibutuhkan agar tak terjadi kesalahan dalam *recruitment* dan penempatan posisi.

(2) Pengadaan/perekrutan tenaga pendidik,

Aktivitas pengadaan pegawai (*recruitment*) dilakukan untuk mendapatkan calon-calon tenaga pendidik melalui tes tertulis, lisan, dan praktek *micro teaching* sesuai klasifikasi dan kualifikasi yang dibutuhkan.

(3) Penilaian tenaga pendidik melalui kinerja guru

Penilaian tenaga pendidik merupakan usaha yang dilakukan untuk mengetahui seberapa performa pendidik sebenarnya, bukan hanya pada tataran naik jabatan (promosi), turun jabatan (demosi) ataupun perpindahan jabatan (mutasi). Hal ini sebenarnya lebih berkaitan pada perbaikan prestasi kerja, penyesuaian gaji/tunjangan/insentif, penyelenggaraan pendidikan dan latihan, pengembangan karir, pengembangan dan perolehan kesempatan kerja secara adil dan dalam rangka menghadapi tantangan eksternal organisasi

³⁹Bambang Ismaya, *Pengelolaan Pendidikan* (Bandung: Refika Aditama, 2015), 112-114.

dan dilakukan dengan cara-cara kooperatif, komprehensif, kontinyu dan objektif.

Penilaian kinerja guru merupakan upaya sistematis dan terencana dari kepala sekolah dalam merumuskan sistem penilaian objektif terhadap guru dalam proses komunikasi, bentuk pengajaran materi, maupun berbagai aktivitas lain seputar pembelajaran dalam rangka meningkatkan kualitas mutu peserta didik dalam belajar. Kegiatan ini dilakukan melalui fungsi perencanaan, pelaksanaan, penggerakan dan pengawasan/evaluasi kinerja guru yang bersangkutan secara individu. Adapun faktor kinerja guru sendiri meliputi tiga hal: a). kemampuan, b). upaya, dan c). peluang atau kesempatan.⁴⁰

(4) Pembinaan dan pengembangan kompetensi tenaga pendidik

Ini dibutuhkan dalam rangka meningkatkan kualitas kerja dan kinerja tenaga pendidik. Kepala sekolah perlu melihat tingkat kebutuhan bentuk pembinaan atau pelatihan apa yang cocok bagi mereka agar kinerjanya bisa optimal. Pembinaan sendiri dilakukan saat tenaga pendidik memiliki masalah pada kinerja yang kurang sesuai dengan target visi yang dituju dalam organisasi kelembagaan, sementara pengembangan guru lebih sebagai upaya peningkatan kemampuan dasar dan lanjutan yang sangat dibutuhkan sekolah dalam menata dan mewujudkan ketercapaian visi tujuan organisasi. Pembinaan dan pengembangan dapat dilaksanakan dengan adakan: a). bimbingan orientasi, b). pelatihan intern dan ekstern, c). pendidikan formal, d). penataran, e). lokakarya/*workshop*, f). seminar wawasan kerja dan keahlian. Cara yang paling populer adalah melalui penataran (*inservice training*) baik dalam

⁴⁰Kompri, *Manajemen Sekolah Teori dan Praktek* (Bandung: Alfabeta, 2014),163.

rangka penyegaran maupun peningkatan kemampuan pendidikan. Cara lain dapat dilakukan sendiri-sendiri (*self propelling growth*) atau secara bersama-sama (*collaborative effort*) semisal mengikuti kegiatan atau kesempatan; *one-service training, on job training, seminar, workshop/diklat, diskusi panel, rapat-rapat, simposium, konferensi, dan sebagainya.*

(5) Promosi dan mutasi

Seorang kepala sekolah sepatutnya juga harus sudah mengantongi potensi dan kelemahan para guru agar dapat digunakan sebagai titik acu dalam tentukan kenaikan pangkat, jabatan, atau statusnya bagi mereka yang memiliki kualifikasi terbaik dengan kinerja sangat memuaskan. Bagi mereka yang memiliki kinerja buruk dan kurang sesuai dengan hasil yang diharapkan, maka kepala sekolah berhak lakukan rotasi jabatan (mutasi) demi mendapatkan penyegaran dan penyesuaian. Contoh bentuk kenaikan jabatan seperti mengangkat guru berkinerja baik yang awalnya sebagai guru tidak tetap menjadi guru tetap atau memfasilitasi guru tersebut untuk lakukan pengurusan sertifikasi. Melalui hal itu, maka guru akan merasa sangat dihargai oleh sekolah dan dengan sendirinya akan memacu motivasinya untuk bekerja lebih keras dalam wujudkan visi dan tujuan organisasi yang diembannya.

(6) Pemberhentian tenaga pendidik

Apabila seorang tenaga pendidik dianggap sudah tak mampu lagi menjalankan tugas dan tanggungjawabnya, maka kepala sekolah dapat mengambil tindakan segera untuk memberhentikan guru setelah melalui pertimbangan cukup matang dan mendalam terhadap kasus yang berjalan seperti sakit keras, meninggal dunia, capai batas usia pensiun, ataupun alasan permohonan pengunduran diri. Alasan lain yang biasa juga muncul adalah pemberhentian karena alasan penyederhanaan organisasi, pelanggaran kode etik

tingkat berat, meninggalkan tugas, tidak cukup jasmani dan rohani.

(7) Kompensasi bagi tenaga pendidik

Kompensasi adalah suatu bentuk balas jasa yang diberikan organisasi pada pegawai yang dapat diwujudkan dalam bentuk gaji, tunjangan, dan fasilitas hidup. Hal ini penting untuk mendorong kinerja personel menjadi lebih baik lagi atau paling tidak tetap bisa mempertahankan kinerja terbaik yang telah dihasilkannya selama ini. Bentuk kompensasi yang baik seharusnya berdasarkan rumusan baku yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga lebih objektif dan buka peluang pada sisi akuntabilitas organisasi.

Dimensi umum peningkatan mutu tenaga pendidik menurut Mustari meliputi: (a). Pengadaan tenaga pendidik (*Recruitment*), (b). Pengangkatan dan penempatan (*Placement*), (c). Pembinaan dan pengembangan (*Development*), (d). Pengawasan/Evaluasi.⁴¹

Sementara menurut pandangan Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, peningkatan mutu tenaga pendidik merupakan upaya pengembangan serta penyusunan tenaga pendidik yang dilakukan institusi sekolah secara berurutan mulai dari: (a). Perencanaan, (b). Seleksi, (c). Asesmen kinerja, (d). Pemberian kompensasi, (e). Pengembangan karir, hingga (f). Pemberhentian.⁴²

وَلَوْ أَنَّمَا فِي الْأَرْضِ مِنْ شَجَرَةٍ أَقْلَامٌ وَالْبَحْرُ يَمُدُّهُ مِنْ بَعْدِهِ

سَبْعَةُ أَبْحُرٍ مَا نَفِدَتْ كَلِمَاتُ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ

Artinya: Dan seandainya pohon-pohon di bumi menjadi pena dan laut (menjadi tinta), ditambahkan kepadanya tujuh laut (lagi)

⁴¹Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Press, 2014), 220-225.

⁴²Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012), 234-251.

sesudah (kering)nya, niscaya tidak akan habis-habisnya (dituliskan) kalimat Allah. Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana (Q.S. Luqman [31]:27) .

Ilmu Sang Pencipta tiada bertepi. Alam semesta yang Dia ciptakan menjadi tanda kebesaran-Nya. Pada Tafsir Al-Misbah untuk keterangan ayat 27 Surat Luqman di atas secara gamblang disebutkan bahwa “ilmu manusia pun kalau dikumpulkan semuanya, hanya bagaikan setetes (air) di samudra. Ilmu Allah teramat luas untuk diketahui sementarailmu manusia amatlah terbatas meski manusia merupakan makhluk paling istimewa di antara seluruh ciptaan Allah”.⁴³

Terciptanya alam semesta ialah salah satu contoh kebesaran Allah. Adanya siang dan malam, matahari terbit dari timur dan tenggelam di barat, hingga segala hukum alam yang dipelajari manusia, merupakan bagian dari sistem yang diciptakan Allah SWT. Allah mengetahui setiap detail di seluruh alam semesta, termasuk perilaku dan niat baik dan buruk seorang manusia. Allah membiarkan banyak manusia melenceng dari jalan-Nya lantaran segala sesuatu yang terjadi ialah kehendak dari manusia itu sendiri. Namun, tidak semuanya terjadi atas restu-Nya.

Manusia dibekali akal dan pikiran. Allah pun telah menurunkan petunjuk-petunjuk-Nya. Akal dan pikiran ini menjadi wujud kebebasan manusia atas petunjuk-petunjuk tersebut. Dengan akal dan pikiran itu, manusia diuji untuk bertanggung jawab, memilih mana yang baik dan mana yang buruk. Allah menghendaki memberi manusia kebebasan. Dia hanya memberi tahu, kalau (melakukan) ini, akibatnya begini. Jadi, kalau Dia mengatakan itu, kemudian Allah campur tangan dan menghentikan, berarti Allah mencabut kebebasannya. Allah juga mengatakan, seandainya Allah menghendaki kamu semua

⁴³Muhammad Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an* (Jakarta: Lentera Hati, 2001), 175.

mengikuti satu agama saja. Tapi tidak, karena Dia beri akal dan kebebasan memilih. Kalau tidak tahu, tidak bertanggung jawab, tapi kan sudah diberi tahu (bahwa) mencuri itu buruk, tapi kamu langgar karena kita manusia diberi kebebasan. Selain itu, manusia lahir ke dunia dalam kondisi tidak berilmu. Allah membekali manusia dengan pendengaran, penglihatan, dan kemampuan indra lainnya. Kemampuan itulah yang harus digunakan manusia untuk mencari ilmu yang datang dari-Nya.⁴⁴

Pada kaitan bahasan topik tenaga pendidik di tingkat madrasah ibtidaiyah, maka ayat ini sebenarnya secara jelas menegaskan akan arti penting seorang tenaga pendidik dalam pembelajaran di madrasah. Sebagai tenaga pendidik, sepatutnya para insan guru ini punyai kewajiban moril baik pada fungsi ke dalam maupun ke luar dirinya. Kewajiban ke dalam (di sisi internal) sebagaimana keterangan yang termaktub dalam ayat di atas, memberi penegasan bahwa seorang guru haruslah pribadi yang senantiasa mau belajar dan *upgrade* dirinya secara terus menerus hingga akhir hayat karena ilmu Allah takkan pernah habis untuk selesai diketahui seutuhnya. Kewajiban ke luar (di sisi eksternal) yang dimaksud di sini adalah, bahwa seorang guru tak hanya sekedar sebagai profesi pengajar semata. Lebih dari itu, profesi mulia ini juga sebagai penyambung kalimat (ilmu) Allah yang harus terus disampaikan pada peserta didiknya, pemberi suri tauladan yang baik bagi orang di sekelilingnya, miliki pribadi yang teguh dalam pendirian iman dan ihsan, serta pilar utama berlangsungnya aktivitas pendidikan bagi generasi penerus masa depan bangsa.

3. Menuju Madrasah Berdaya Saing

a. Profil Pendidikan Madrasah

Pendidikan madrasah di Indonesia sudah dimulai sejak di zaman penjajahan Belanda. Materi pengajaran yang disampaikan kala itu masih seputar

⁴⁴Muhammad Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an* (Jakarta: Lentera Hati, 2001), 175.

pendidikan agama murni. Pendirian madrasah lahir sebagai langkah responsif dari tiga hal yang terjadi saat itu, yakni:⁴⁵

- (1) Menyaingi pendidikan modern yang dilakukan oleh Pemerintah Hindia Belanda;
- (2) Mengikuti arus pembaharuan pemikiran Islam yang sedang terjadi di berbagai negara Islam;
- (3) Melestarikan ajaran Islam dengan lebih sistematis dan terencana sebagaimana terdapat dalam tradisi *salaf*.

Jumlah madrasah di Indonesia sendiri saat itu angkanya jauh melebihi jumlah sekolah umum. Namun sejak era kemerdekaan, pergeseran kuantitas sekolah madrasah lambat laun mulai tergeser oleh keberadaan sekolah-sekolah umum yang hadir belakangan. Pendidikan madrasah sendiri baru diakui pemerintah pada tahun 1975 sehingga citra keterbelakangan madrasah sendiri mulai berubah. Pemerintah melalui Surat Keputusan Bersama (SKB) tiga menteri, yakni Menteri Agama, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan serta Menteri Dalam Negeri secara sah mengakui madrasah sebagai lembaga pendidikan formal yang memuat mata pelajaran agama dengan porsi 30% dan mata pelajaran umum 70% serta mengakui lulusan madrasah memiliki kualifikasi yang setara dengan pendidikan umum.⁴⁶

Sutrisno dalam Siti Umayah berujar, jika menilik sejarah lahirnya madrasah di Indonesia, maksud awal didirikannya madrasah pada hakekatnya untuk mengagregasi sistem pendidikan dengan berbagai kelebihan yang ditemukan dari dua lingkungan pembelajaran baik itu pesantren yang lebih menekankan bobot pembelajarannya pada sisi agama dan sekolah umum yang lebih menitikberatkan pada aspek pembelajaran ilmu pengetahuan umum dalam

⁴⁵ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2012), 306.

⁴⁶ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2012), 310.

satu wadah lembaga bernama madrasah. Dengan begitu, madrasah dapat mengakomodasi dan mensublimasi dua bentuk sistem pendidikan yang berorientasi pada ilmu-ilmu agama dan ilmu pengetahuan umum dalam standar mutu yang sejajar.⁴⁷

Tinjauan peran arti madrasah di Indonesia dapat ditinjau melalui hal berikut:⁴⁸

- (1) Pendidikan madrasah merupakan suatu bentuk pelaksanaan pendidikan Islam yang lebih terlembagakan secara khusus, terencana dan sistematis, serta mengingat Indonesia juga tergolong negara dengan jumlah penduduk muslim terbesar di dunia;
- (2) Madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam yang tergolong dinamis dan progresif selain sebagai tujuan yang bersifat ideologis-politis, juga ditujukan untuk pengembangan ajaran agama, menyiapkan tenaga kerja, memberdayakan manusia, pengembangan ilmu pengetahuan, serta mendukung lahirnya kebangkitan Islam;
- (3) Pertumbuhan dan perkembangan madrasah di Indonesia selain didukung pemerintah, juga mendapatkan dukungan luas dari sejumlah masyarakat yang peduli terhadap pendidikan Islam;
- (4) Kehadiran madrasah menunjukkan besarnya peran dan tanggung jawab pemerintah dan umat Islam terhadap kemajuan dan kejayaan umat Islam.

Selain itu, keberadaan madrasah di Indonesia dewasa ini dianggap memiliki sejumlah kontribusi penting bagi pembangunan bangsa di mana di antaranya meliputi:⁴⁹

⁴⁷ Siti Umayah, "Upaya Guru dan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah", *Mudarrisa: Jurnal Kajian Pendidikan Islam* 7, No. 2 Desember (2015): 261.

⁴⁸ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2012), 306-307.

⁴⁹ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan*, 309.

- (1) Madrasah memiliki sumbangan besar capaian tujuan pembangunan nasional dengan mencerdaskan kehidupan masyarakat;
- (2) Madrasah juga telah banyak membantu masyarakat kalangan ekonomi lemah untuk merasakan keadilan dalam mendapatkan akses pendidikan yang setara dengan masyarakat kalangan mampu;
- (3) Madrasah juga tak sedikit melahirkan kaum elit muslim maupun cendekiawan muslim di berbagai bidang;
- (4) Madrasah dengan ciri khas keIslamannya telah nyata membantu pembinaan *akhlak* dan moralitas masyarakat dibanding hasil lulusan sekolah umum;
- (5) Madrasah telah mengangkat citra umat Islam seara keseluruhan.

b. Tujuan Pendirian Madrasah

Ibnu Sina berpendapat, tujuan pendidikan Islam adalah mengembangkan seluruh potensi yang dimiliki seseorang ke arah perkembangan yang sempurna yang meliputi perkembangan fisik, intelektual dan budi pekerti. Sementara Abuddin Nata menyebutkan, tujuan pendidikan Islam adalah mewujudkan manusia yang berakhlak mulia, mencerdaskan akal pikiran dan keterampilannya sehingga akan lahir manusia-manusia yang pandai, terampil namun berakhlak mulia yang dapat membangun masyarakat madani.⁵⁰

Dilihat dari sifatnya, pendidikan Islam pada dasarnya tidak memisahkan antara bentuk pengajaran dan pendidikan. Pengajaran biasanya diartikan mengisi otak anak dengan ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*), sedangkan pendidikan adalah membina *attitude* (sikap), serta kepribadian yang *akhlakul karimah*.

c. Aspek Kesenjangan Pendidikan Madrasah

Dibalik peran strategis dan tujuan yang diemban madrasah dalam ikut mencerdaskan

⁵⁰ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan*, 142.

kehidupan masyarakat, tak bisa kita pungkiri juga bahwa fenomena stigma yang hadir di masyarakat belakangan ini masih banyak yang menganggap citra buruk akan kualitas pendidikan yang berlangsung di madrasah. Akar permasalahan yang menjadikan citra madrasah menjadi buruk diantaranya:⁵¹

- (1) Karena pengelola madrasah terlalu didominasi oleh kalangan umat Islam tradisional konservatif yang cenderung fahami Islam sebagai agama semata, dan karenanya menganggap ilmu pengetahuan dan teknologi bukanlah urusan Islam, dengan begitu tak perlu diajarkan pada masyarakat. Ini yang akhirnya mengakibatkan perkembangan madrasah jadi statis tak ikuti perubahan lingkungan dan zaman;
- (2) Karena pendidikan Islam khususnya madrasah belum mendapatkan prioritas lebih dalam anggaran sistem pendidikan di Indonesia. Ini memberatkan madrasah yang harus peroleh dan mengelola keuangannya sendiri sehingga sarana prasarana yang dihadirkan cenderung apa adanya dan terlihat kurang terurus;
- (3) Karena pendidikan Islam khususnya madrasah belum miliki visi, misi, tujuan yang jelas sehingga pengurusan pendidikan hanya berlangsung ala kadarnya sebagai bentuk rutinitas pengajaran biasa. Tak ada target lebih selain dari standar yang telah dipatok oleh pemerintah. Apalagi jika melihat kenyataan banyak madrasah yang justru dikelola oleh yayasan sebuah keluarga.

Lebih lanjut Assegaf menjelaskan, rendahnya mutu pendidikan juga sangat terasa di sekolah-sekolah Islam atau yang berada di bawah Kementerian Agama. Realitas Pendidikan Islam saat ini bisa dibilang mengalami masa *intellectual deadlock*.⁵² Di antara indikasinya adalah:

⁵¹ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan*, 145.

⁵² Abd Rachman Assegaf, *Membangun Format Pendidikan Islam di Era Globalisasi*, Cet 2 (Yogyakarta: ArRuzz Media, 2004), 1.

- (1) Minimnya upaya pembaharuan, walaupun ada tetap masih kalah cepat dengan berbagai bentuk perubahan yang terjadi dalam lingkungan sosial, politik dan kemajuan iptek yang ada;
- (2) Praktek pendidikan Islam sejauh ini masih memelihara warisan lama dan tak banyak melakukan pemikiran kreatif, inovatif dan kritis terhadap isu-isu aktual;
- (3) Model pembelajaran pendidikan Islam menekankan pendekatan intelektualisme-verbalistik dan melegasikan pentingnya interaksi edukatif dan komunikasi humanistik antara guru-murid;
- (4) Orientasi pendidikan Islam terlalu menitikberatkan pada pembentukan hamba Allah dan tak seimbang dengan pencapaian karakter manusia muslim sebagai *khalifatu fil ardi*.⁵³

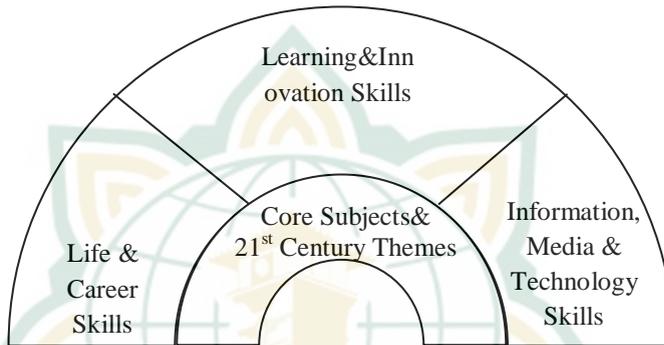
d. Tantangan Pembelajaran Madrasah Abad 21

Tantangan perubahan zaman dan masuknya era teknologi informasi yang makin berkembang pesat, tentu perlu disikapi serius dengan kesadaran tinggi dari para pendidik agar senantiasa perbaharui kecakapan diri melalui upaya memperkaya cakupan pengetahuan, adanya variasi model pembelajaran, pemilahan pendekatan strategi pembelajaran yang tepat, fleksibilitas bentuk komunikasi, serta terapan bauran media pembelajaran yang perlu dilakukan.

Pembelajaran abad 21 tentunya dapat diartikan sebagai bentuk pembelajaran komprehensif (menyeluruh), utuh dan kompleks namun tetap harus mengedepankan sikap dan perilaku guru yang profesional dalam beradaptasi dengan berbagai tingkat perubahan lingkungan, masyarakat, teknologi, dan zaman yang ada. Guru sebagai sumber informasi belajar, seyogianya juga bertindak sebagai motivator, inspirator, dinamisator, fasilitator, katalisator,

⁵³ Nuryanto, "Peningkatan Mutu Madrasah Ibtidaiyah: *School-Based Management* dan Kompetensi Guru Madrasah", *Jurnal Elementary* 4, No.2 (2018): 22-23.

evaluator dalam proses pembelajaran guna menghasilkan *output* lulusan insan yang cerdas secara pengetahuan dan keterampilan serta memiliki sikap keimanan dan ketaqwaan yang tinggi. Berbagai tingkat keterampilan pengetahuan pembelajaran di abad 21 ditampilkan pada gambar berikut:



Gambar 2.2 Pelangi Keterampilan Pengetahuan Pembelajaran Abad 21⁵⁴

(1) *Life and Career Skills*

Life and Career Skills (keterampilan hidup dan berkarir) meliputi: (a) Fleksibilitas dan adaptabilitas (*Felxibility and Adaptability*), (b) Inisiatif dan mengatur diri sendiri (*Innitiative and Self Direction*), (c) Interaksi sosial dan budaya (*Social and Cross-Cultural Interaction*), (d) Produktivitas dan akuntabilitas (*Productivity and Accountability*), dan (e) Kepemimpinan dan tanggung jawab (*Leadership and Responsibility*).

(2) *Learning and Innovation Skills*

Learning and Innovation Skills (keterampilan belajar dan berinovasi) meliputi: (a) Berpikir kritis dan mengatasi masalah (*Critical Thinking and Problem Solving*), (b) Komunikasi dan kolaborasi (*Communication and collaboration*), (c)

⁵⁴ Bernie Trilling dan Charles Fadel, *21 st Century skills: Learning for Life in Our Time* (San Fransisco, CA: Jossey Bass, 2009), 2-3.

Kreativitas dan inovasi (*Creativity and Innovation*).

- (3) *Information, Media, and Technology Skills* (*Information, Media, and Technology Skills*) (keterampilan teknologi dan media informasi) meliputi: (a) Literasi informasi (*Information Literacy*), (b) Literasi media (*Media Literacy*), dan (c) Literasi ICT (*Information and Communication Technology Literacy*).⁵⁵

e. Lingkungan Strategis Peningkatan Daya Saing Madrasah

Lingkungan strategis dalam aspek pengembangan dan peningkatan daya saing madrasah dapat diteropong melalui tiga pengaruh lingkungan yang meliputi lingkungan *intern*, lingkungan dekat (*immediate*) dan lingkungan jauh (*remote*).⁵⁶

- (1) Lingkungan *intern* dapat berupa kultur dan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, modal usaha, kebijakan organisasi, struktur kepemimpinan, dan program kerja lembaga.
- (2) Lingkungan dekat (*immediate*) yang harus diperhatikan meliputi para pesaing, input mutu pembelajaran, para pengambil kebijakan di tingkat pemerintahan, lembaga-lembaga kemasyarakatan, mitra rekanan potensial, warga masyarakat sekitar, calon peserta didik.
- (3) Lingkungan jauh (*remote*) dapat berupa kondisi dan dinamika perubahan ekonomi, politik, sosial, budaya, sistem hankam, perkembangan iptek, teknologi, dan lain sebagainya.

Tugas seorang pemimpin mutu atau pengambil keputusan dalam hal ini adalah menganalisa dampak daya pengaruh lingkungan yang ditimbulkan terhadap kemungkinan terjadinya suatu masalah, faktor

⁵⁵ Daryanto dan Syaiful Karim, *Pembelajaran Abad 21* (Yogyakarta: Gava Media, 2017), 13-14.

⁵⁶ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 198.

pendorong (kekuatan), dan perkembangan lembaga pendidikan sehingga dapat diketahui lebih dini bagaimana pengaruhnya terhadap perkembangan madrasah di kemudian hari. Allah SWT berfirman:

وَلِكُلِّ وَّجْهَةٍ هُوَ مُؤَلِّبُهَا فَاَسْتَبِيْهُوا اَلْخَيْرَاتِ اَيْنَ مَا تَكُوْنُوْنَ يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰتٰهُمُ اللّٰهُ جَمِيْعًا اِنَّ اللّٰهَ عَلٰى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيْرٌ

Artinya: Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebajikan mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu (Q.S. al-Baqoroh [2]:148).

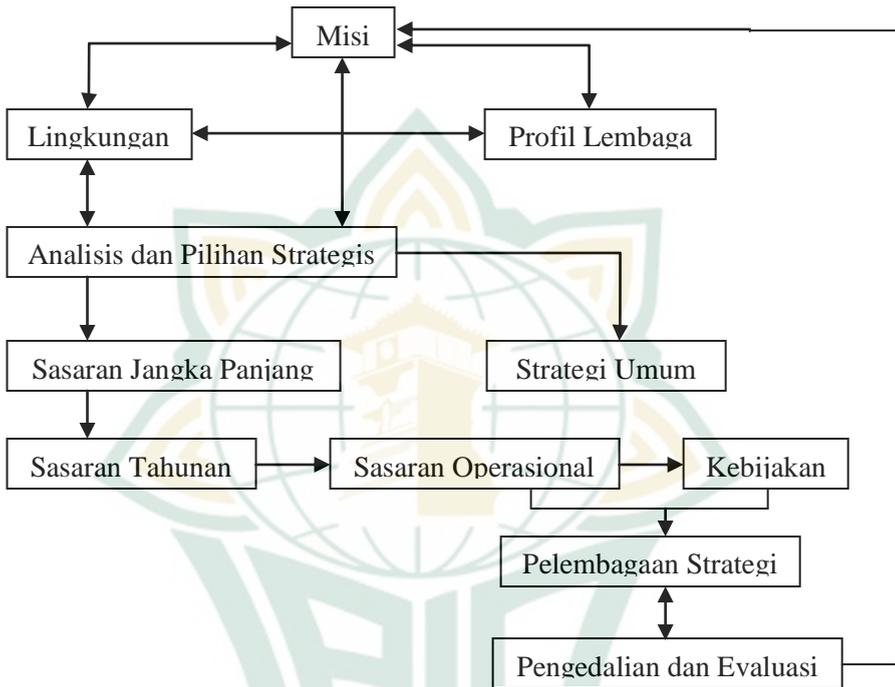
Surat Al-Baqoroh ayat 148 menurut Tafsir Al-Misbah ditafsirkan bahwa semua dari kita niscaya akan mati di mana saja kita berada. Suatu kepastian pula bahwa Allah akan mengumpulkan semua dari kita pada hari kiamat kelak untuk Dia berikan putusan pada masing-masing amal yang telah kita perbuat. Dengan ini manusia nantinya akan dimintai pertanggungjawaban atas perbuatannya selama di dunia. Untuk itulah alasan mengapa manusia diperintahkan untuk berlomba-lombalah dalam berbuat kebajikan, agar mendapatkan *ridha* dan posisi terbaik di sisi Allah SWT.⁵⁷

Pada ayat ini jelas bahwa untuk memperoleh *ridha* Allah, manusia diperintahkan untuk berlomba-lomba dalam melakukan kebajikan, dan hal ini sesuai dengan dasar pelaksanaan pendidikan multikultural dalam mengembangkan potensi yang dimiliki manusia, yaitu mengembangkan perilaku baik terhadap sesama manusia di mana aspek penting akan hal itu yang paing utama diperoleh melalui aktivitas pembelajaran agama dalam lingkungan belajar peserta didik.

⁵⁷ Muhammad Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an* (Jakarta: Lentera Hati, 2001), 51.

f. Model Pengembangan Daya Saing Pendidikan

Model rancangan strategis pengembangan daya saing pendidikan dapat digambarkan sebagai berikut:⁵⁸



Gambar 2.3 Model Rancangan Strategis Pendidikan

Langkah pertama yang perlu dilakukan untuk mengembangkan daya saing madrasah ialah menetapkan misi dari visi organisasi pendidikan guna didapatnya langkah-langkah manajerial secara jelas dan terarah. Setelah ditetapkan misi sesuai visi yang ada, maka selanjutnya menetapkan profil pendidikan hendak bergerak di bidang apa, siapa saja yang akan menjadi pangsa pasar pendidikannya, bagaimana bentuk kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, serta bagaimana peluang dan ancaman yang diperkirakan akan muncul. Oleh karena itu, para penyelenggara

⁵⁸ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 207-209.

pendidikan haruslah jeli dalam menganalisa lingkungan *intern* maupun *ekstern*. Seberapa kuat iklim lingkungan akan pengaruhi lembaga, serta seberapa kuat lembaga pendidikan tersebut mampu memenuhi tuntutan kebutuhan lingkungan.

Langkah berikutnya adalah melakukan analisis dan penetapan pilihan strategis: (1) kebijakan politik apa yang sedang digulirkan pemerintah pada saat ini atau kebijakan yang mungkin muncul di masa depan beserta pengaruhnya pada eksistensi lembaga pendidikan; (2) kebijakan ekonomi apa yang mempengaruhi kelancaran lembaga, pengaruhnya terhadap sistem, proses dan hasil belajar, modal dan pangsa pasar, serta perluasan usaha dan program; (3) Kondisi pangsa pasar, minat dan kebutuhan belajar, serta karakteristik dan tingkat kemampuan ekonominya; (4) perubahan sosial budaya yang mempengaruhi sistem penyelenggaraan pendidikan.

Selepas didapatkan hasil kajian analisisnya secara menyeluruh, maka para pemegang kebijakan manajerial menetapkan program umum jangka panjang dengan menetapkan tujuan dan sasaran jangka panjang, potensi/faktor pendukung dan masalah yang dihadapi, serta langkah-langkah strategisnya. Sayangnya terkadang seiring kondisi yang cepat berubah, maka penetapan sasaran jangka panjang sudah kurang aktual lagi untuk diterapkan lantaran proyeksi untuk jangka panjang saat ini berlangsung begitu dinamis dan cepat berubah serta sulit terjamin berlangsung sesuai rencana.

Untuk mengatasi kelemahan tersebut, maka ditetapkanlah sasaran program tahunan, dan untuk mendampingiya ditetapkan pula strategi umum pelaksanaan program.

- (a) *Diagnostic Strategy*, yakni suatu strategi yang diarahkan untuk mendiagnosa berbagai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta tantangan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan.
- (b) *Preemptive Strategy*, yakni suatu strategi yang bertujuan menciptakan iklim kondusif yang

mampu menggugah kesadaran dari semua pihak yang terlibat dalam kegiatan organisasi baik pelaku maupun pangsa pasar. Dengan begitu, diharapkan mereka sadar akan hak, kewajiban dan tanggungjawabnya masing-masing. Baik selaku perencana, pelaku produksi, pengendali, dan tim evaluasi, serta sebagai warga masyarakat selaku konsumen, semuanya digerakkan untuk memberi masukan tentang kebutuhan dan produk-produk pendidikan yang diinginkannya.

- (c) *Empowering Strategy*, yakni suatu strategi yang diharapkan mampu memberdayakan semua potensi yang dimiliki lembaga, termasuk upaya memberdayakan lingkungan dan masyarakat sekitar sehingga kelak lingkungan tersebut dapat berfungsi sebagai kekuatan pendukung usaha yang mampu mendorong kemajuan lembaga. Selama ini masyarakat dan lingkungan kurang mendapat perhatian dan dilibatkan sebagai partner dalam proses pembelajaran bermakna dari lembaga pendidikan sehingga pada posisi tertentu tak sedikit yang berubah menjadi ancaman usaha.

Keberhasilan menetapkan strategi bukan saja dapat membantu merumuskan program secara cepat, tepat, dan akurat, tetapi juga dapat menyusun program dan kebijakan yang aspiratif dan antisipatif. Hanya saja, semua program kebijakan tersebut masih perlu didukung dengan upaya pengendalian, pendukungan, dan evaluasi yang mumpuni. Ketiga program tersebut tak dapat dilakukan secara insidental, tapi harus diupayakan secara terus menerus.

g. Perumusan Strategi Peningkatan Daya Saing

Hal penting yang perlu dipahami dalam meningkatkan kompetensi daya saing pendidikan, mestilah memiliki keunggulan jati diri dalam menghadapi suatu persaingan:⁵⁹

⁵⁹ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 186-187.

- (1) Memiliki visi, misi, tujuan, sasaran program, dan strategi yang jelas dan terukur;
- (2) Memiliki badan riset untuk lakukan kajian dan analisa kritis serta mendalam seputar masalah, potensi/kekuatan, kecenderungan tingkat perubahan ke depan, dan sebagai bahan melakukan langkah antisipatif dalam mengatasi berbagai kecenderungan yang ada;
- (3) Memiliki strategi yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan ruang, dan waktu, serta memahami strategi yang diterapkan pihak lain;
- (4) Menguasai sumber-sumber informasi strategis sehingga sebelum orang lain tahu, maka terlebih dahulu ia miliki data pendukung kuat dalam sisi analisa, berikut masalah dan arah persaingannya.
- (5) Menguasai lapangan persaingan, perbekalan, teknologi dan strategi bersaing;
- (6) Mengetahui secara pasti posisi lembaga yang dipimpinya apakah berada di level bawah, menengah ataupun atas.

Strategi bukanlah tujuan, melainkan alat untuk mempercepat tercapainya tujuan dan sasaran lembaga. Oleh itu seluruhnya tak bersifat mutlak namun relatif mengikuti kadar tingkat perubahan yang terjadi kemudian sehingga menjadi sebab kenapa seluruh rancangan kebijakan yang ada harus dikembangkan secara fleksibel sesuai kebutuhan akan tercapainya tujuan. Untuk merumuskan strategi yang tepat, dibutuhkan langkah-langkah yang cermat dan dapat dipertanggungjawabkan sebagai berikut:

- (1) Mengidentifikasi rencana kegiatan, tujuan dan arah kegiatan serta aksi program yang akan dilakukan;
- (2) Menetapkan standar mutu penggunaan strategi;
- (3) Mengidentifikasi situasi lingkungan, khususnya yang berkaitan dengan peluang, ancaman, hambatan, dan tantangan yang muncul dari lingkungan intern dan ekstern;
- (4) Menganalisis berbagai kelemahan dan kesenjangan, baik kesenjangan antara tuntutan dengan kemampuan, antara harapan dan

kenyataan, antara sasaran dan strategi, maupun antara peluang dan acaman;

- (5) Melakukan riset masa depan dan sekaligus mempelajari sifat dan arah perubahan yang diperkirakan akan berpengaruh langsung pada dinamika usaha;
- (6) Menyusun strategi alternatif yang mampu menjawab berbagai tantangan perubahan. Strategi ini perlu dipersiapkan juga manakala proyeksi yang kita analisa kurang sesuai dengan tingkat perubahan yang terjadi.

Rasidar berpendapat, untuk dapat berhasil menciptakan mutu pendidikan dan tenaga pendidik yang profesional dan berdaya saing dengan kualitas mumpuni secara umum dapat memperhatikan beberapa langkah strategi yang dapat diimplementasikan dalam lingkungan pendidikan, seperti: (1) Adanya visi, misi dan tujuan pembelajaran; (2) Menerapkan sistem evaluasi yang handal; (3) Memiliki fungsi perencanaan sistematis; (4) Integritas penuh dalam pelaksanaan; (5) Mendukung tercapainya fungsi pelaporan sebagai bentuk pertanggungjawaban pada semua *stakeholder*.⁶⁰

Hariadi dalam Mulyanasa mengungkapkan, perumusan strategi sebagai proses penyusunan langkah-langkah ke depan dimaksudkan untuk membangun visi misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan organisasi, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik. Langkah yang perlu dilakukan organisasi dalam rumuskan strategi:⁶¹

- (1) Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki organisasi di masa depan dan menentukan misi untuk mencapai visi tersebut;
- (2) Melakukan analisis lingkungan intern dan ekstern guna mengukur kekuatan dan kelemahan serta

⁶⁰ Rasidar, "Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Pendidik", *Jurnal Pendidikan Unpan* 2, No.3 (2014): 9-10.

⁶¹ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 188.

peluang dan ancaman yang dihadapi dalam menjalankan misinya nanti;

- (3) Merumuskan faktor ukuran keberhasilan (*key-success factors*) dari strategi yang dirancang berdasarkan hasil analisa sebelumnya;
- (4) Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki dan kondisi ekstern yang dihadapi;
- (5) Memilih strategi paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

h. Tingkatan Strategi Daya Saing

Tujuan dari strategi bersaing adalah suatu upaya untuk menetapkan langkah organisasi dalam menghasilkan keunggulan kompetitif, meningkatkan loyalitas pelanggan, mengungguli pesaing.⁶²

Dan Schendel dan Charles Hofer Higgins dalam Mulyasana menjelaskan adanya empat tingkatan strategi untuk meningkatkan mutu daya saing strategis suatu organisasi, termasuk dalam hal ini adalah organisasi pendidikan:⁶³

- (1) *Enterprise Strategy*, yaitu strategi organisasi yang berkaitan dengan respons masyarakat, mengingat perilaku masyarakat sendiri merupakan sesuatu yang sulit diprediksi polanya. Dengan begitu, perlu upaya strategi khusus dalam merespons dan mengendalikan masyarakat secara efektif. Jadi dalam strategi ini terlihat relasi antara organisasi dengan masyarakat luar di mana interaksi dilakukan dalam rangka mengambil keuntungan sebesar-besarnya bagi organisasi. Pada praktiknya, strategi ini menekankan pada upaya meyakinkan masyarakat bahwa organisasi bersungguh-sungguh dalam memperhatikan dan memberikan pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

⁶² Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, 220.

⁶³ Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, 219-220.

- (2) *Corporate Strategy*, strategi ini disebut juga *grand design strategy*. Strategi ini dimaksudkan untuk mengefektifkan langkah pencapaian misi utama organisasi. Para pengambil keputusan perlu bekerja keras untuk memikirkan bagaimana misi dan keputusan-keputusan strategis itu dijalankan, serta perencanaan strategis harus ditelaah secara cermat dan mendalam.
- (3) *Business Strategy*, yaitu strategi yang diarahkan pada usaha merebut pangsa pasar (masyarakat). Bagaimana pimpinan menciptakan strategi pencitraan sehingga akan menarik perhatian dan simpati untuk memperoleh keunggulan dan penguasaan pasar sektor pendidikan.
- (4) *Functional Strategy*, yaitu strategi pendukung untuk memperkuat terlaksananya strategi lain. Ada tiga jenis strategi *functional*, yaitu: (a) Strategi *functional* ekonomi, merupakan strategi untuk menghidupkan fungsi-fungsi organisasi sehingga tumbuh menjadi satu kesatuan ekonomi yang sehat dan berdaya saing, (b) strategi *functional* manajemen, dimaksudkan untuk mengembangkan fungsi-fungsi *planning, organizing, implementing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, decision making, representing, dan integrating*, (c) strategi isu strategis, dimaksudkan untuk lakukan kontrol lingkungan baik yang sudah diketahui maupun yang belum diketahui atau yang selalu berubah.

Keempat strategi itu merupakan satu kesatuan utuh, bulat dan komprehensif sebagai langkah dasar untuk mengambil keputusan yang tepat dan cermat sehingga terbentuk organisasi yang sehat dan mampu berdaya saing baik. Strategi *functional* lebih merupakan strategi teknis untuk merumuskan arahan dan pedoman serta operasional untuk mengembangkan strategi proses pembelajaran, pemasaran, promosi pendidikan, pencarian dan pengelolaan keuangan yang efektif, pengembangan SDM, serta strategi lain yang

berhubungan dengan masalah yang bersifat pengembangan.

A.C. Hax dan N.S. Majluf dalam Mulyasana lebih lanjut menyatakan, ada empat sumber daya saing organisasi: (1) kompetensi yang unik, (2) keberlanjutan (*sustainability*), (3) kemampuan memanfaatkan potensi, (4) kecerdasan memanfaatkan peluang.⁶⁴

Beberapa pola tertentu dalam strategi bersaing meliputi:⁶⁵

- (1) Pola menarik pelanggan/masyarakat (*attract customers*) melalui cara membangun kepercayaan dan menawarkan harga kompetitif namun dengan mutu yang baik
- (2) Menahan tekanan kompetitif (*withstand competitive pressure*) melalui membangun kekuatan pada semua komponen organisasi.
- (3) Memperkuat posisi organisasi pasar (*strengthen organization's market position*) melalui memperkuat jaringan, membangun citra, dan memberikan jaminan kepuasan pelanggan.
- (4) Strategi kepemimpinan berbiaya rendah (*overall low cost leadership*) melalui fokus strategi membangun operasional yang berbiaya rendah namun dengan hasil semaksimal mungkin.
- (5) Strategi memperbanyak pemenuhan kebutuhan konsumen dengan menyediakan program atau jurusan yang diminati oleh pasar; menyediakan hal baru dalam bentuk rekayasa ilmu pengetahuan, teknologi, budaya dan lain sebagainya; mencari cara untuk menciptakan nilai bagi pelanggan yang tak mudah ditiru; tetap membangun loyalitas dan kepercayaan pada lembaga.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan Vickery *et.al* dalam Mulyasana, ada empat faktor penting dalam kekuatan bersaing, yaitu *delivery*

⁶⁴ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 220.

⁶⁵ Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, 221.

(pengiriman), *value* (nilai), *flexibility* (fleksibilitas), dan *innovation* (inovasi).⁶⁶

B. Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian relevan dengan tema serupa sebelumnya telah pula dilakukan beberapa peneliti lainnya mana beberapa di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Tesis Program Studi Pendidikan Agama Islam, Program Pasca Sarjana, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu di tahun 2017 atas nama Dahliah yang berjudul “Manajemen Tenaga Pendidik Madrasah Ibtidaiyah Plus Ja-Alhaq Kota Bengkulu”. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Prosedur pengumpulan data gunakan teknik wawancara, dokumentasi dan observasi. Uji keabsahan (*trustworthiness*) data gunakan teknik pemeriksaan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*) dan kepastian akan data dengan hasil penelitian. Teknik analisa data meliputi: *editing*, kategori, *mendisplay* data dan penafsiran. Simpulan penelitian menyebutkan: a. Perencanaan tenaga pendidik MI Plus Ja-alhaq Kota Bengkulu telah berlangsung dengan baik berdasarkan sistem perekrutan tenaga pendidik yang dikembangkan MI Plus Ja-alhaq Kota Bengkulu dengan menyeleksi administrasi berkas lamaran pekerjaan dan tes kemampuan baca *al-Qur’an* serta tes *micro teaching*; b. Tahap pelaksanaan perekrutan tenaga pendidik di MI Plus Ja-alhaq Kota Bengkulu dilakukan dengan terlebih dahulu menyelenggarakan sistem pembinaan orientasi awal bagi tenaga pendidik yang dibimbing langsung oleh pihak yayasan pada durasi pelaksanaan sebanyak dua kali dalam sebulan, terdapat pula sistem pelatihan untuk pembelajaran Kurikulum 2013, serta pengadaan berbagai seminar pengembangan mutu guru; c. Kepala sekolah selaku penanggungjawab institusi melakukan pengawasan langsung tenaga pendidik secara periodik dengan cara berkeliling ke ruang kelas selama proses pembelajaran

⁶⁶ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 223-224.

berlangsung, memeriksa absensi tenaga pendidik melalui *fingerprint*, dan jurnal pembelajaran di dalam kelas; d. Kepala sekolah juga gunakan instrumen angket yang disebarakan pada peserta didik dan kotak saran untuk mengetahui tingkat kekuatan serta kelemahan tenaga pendidik yang dimilikinya.⁶⁷

Pola yang dikembangkan dalam penelitian di atas secara garis besar menggunakan analisa manajemen rekrutmen tenaga pendidik yang dikembangkan oleh MI Plus Ja-alhaq Kota Bengkulu dalam peroleh calon tenaga pendidik yang profesional, bermutu tinggi serta berorientasi penuh pada aspek pengembangan diri peserta didik secara menyeluruh. Sementara penelitian yang akan dilakukan oleh penulis nantinya akan lebih menganalisa permasalahan seara menyeluruh, mulai dari menganalisa mutu madrasah yang ada di MI NU Radlotul Wildan Ngembalrejo; upaya peningkatan mutu tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu madrasah di MI NU Radlotul Wildan Ngembalrejo; hingga cakupan faktor pendukung, penghambat dan solusi peningkatan mutu tenaga pendidik yang ada di MI NU Radlotul Wildan Ngembalrejo. Persamaan pola penelitian yang dikembangkan sama-sama menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif dengan tema penelitian yang kurang lebih hampir sama namun penelitian yang dilakukan oleh penulis di sini masih lebih komprehensif rumusan masalah penelitian yang dikembangkannya dibanding penelitian di atas.

2. Penelitian dari Bella Okta Fitria dan Yulianto Santoso pada tahun 2016 yang berjudul “Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”. Pada simpulan hasil akhir penelitian menyebutkan, standarisasi tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan (PTK) nasional dilakukan untuk menjaga kualitas pendidik maupun tenaga kependidikan yang nantinya akan berimplikasi pada optimalisasi *output* hasil

⁶⁷ Dahliah, “Manajemen Tenaga Pendidik Madrasah Ibtidaiyah Plus Ja-Alhaq Kota Bengkulu” (*Tesis*, Program Studi Pendidikan Agama Islam, Program Pasca Sarjana, Institut Agama Islam Negeri Bengkulu, 2017).

pendidikan, terjaganya kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul, serta tingkat pembaharuan keterampilan para pendidik melalui mutu pendidikan yang berkualitas. Pendidik yang baik akan sangat ditentukan bagaimana kualitas pengembangan tenaga kependidikan yang dimilikinya. Mutu pendidik yang dihasilkan juga harus selaras serta disesuaikan dengan tuntutan perkembangan dan perubahan zaman. Adanya perubahan zaman menuntut peran agen pembaharu dalam memunculkan ide-ide baru yang brilian guna mengelola perubahan.⁶⁸

Persamaan penelitian di atas dengan penelitian yang dikembangkan oleh penulis yaitu sama-sama membahas mengenai peningkatan mutu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah. Selain persamaan tema penelitian, kesamaan lain ditunjukkan melalui pendekatan penelitian yang dilakukan, yakni sama-sama menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif berbentuk uraian berdasarkan hasil tinjauan lapangan. Perbedaan penelitian yang akan dikembangkan oleh penulis dengan penelitian di atas adalah terletak pada rumusan masalah dan tujuan penelitian yang berbeda, lantaran pengembangan topik analisa yang akan dibahas oleh penulis nantinya akan lebih memotret secara mendalam sehubungan tenaga pendidik yang ada di madrasah ibtidaiyah secara menyeluruh (komprehensif) karena tataran yang dihasilkan nantinya akan menganalisa cakupan mulai dari aktivitas proses rekrutmen tenaga pendidik yang dilakukan madrasah, aktivitas peningkatan mutu madrasah secara umum, serta analisa lingkungan yang dihasilkan dari analisis SWOT dalam mengembangkan rencana strategik mutu madrasah ke depan.

3. Skripsi Program Studi Pendidikan Islam Anak Usia Dini, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Surakarta di tahun 2017 atas nama

⁶⁸ Bella Okta Fitria dan Yulianto Santoso, “Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”, *Pedagogi: Jurnal Ilmu Pendidikan* 16, No. 1, (2016): 39-47.

Ermawati Aksa yang berjudul “Manajemen Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di PAUD Islam Makarima Singapuran Kartasura Sukoharjo Tahun Pelajaran 2016/2017”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan subyek penelitian adalah kepala sekolah. Bertindak selaku informan adalah Kepala Yayasan dan guru. Teknik pengumpulan data gunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik keabsahan data gunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode. Teknik analisis data gunakan teknik analisis model interaktif, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Berdasarkan data-data yang diperoleh selama penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa, kegiatan rekrutmen tenaga pendidik dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu: (1) Perencanaan tenaga pendidik baru melalui SMS. Panitia/kepala sekolah sebelumnya membuat pengumuman penerimaan tenaga pendidik yang diinformasikan melalui SMS, sistem *word of mouth*, ataupun dengan cara menginformasikannya secara langsung pada calon yang dianggap kapabel sehingga informasi dapat tersebar luas; (2) Alur seleksi calon tenaga pendidik diawali dengan seleksi persyaratan administrasi berupa surat lamaran berikut *Curriculum Vitae* (CV), pemilahan surat-surat lamaran dan mengelompokkan surat lamaran berdasarkan kriteria yang memenuhi syarat dan yang tidak, pengisian blanko formulir lamaran bagi pelamar yang dipanggil, pemeriksaan siapa yang mereferensikan informasi rekrutmen ke pelamar, wawancara pendahuluan dengan pimpinan, tes rekrutmen penerimaan, dilanjutkan dengan psikotes untuk menguji tingkat kemampuan intelegensi dan mental, tes kesehatan, wawancara akhir dari atasan langsung guna diperoleh data pelamar secara mendalam sebelum tiba waktu putusan untuk memutuskan diterima atau ditolak sebagai tenaga pendidik baru.⁶⁹

⁶⁹ Ermawati Aksa, “Manajemen Tenaga Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di PAUD Islam Makarima Singapuran Kartasura Sukoharjo Tahun Pelajaran 2016/2017”(Skripsi, Prodi

Persamaan penelitian di atas dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis selain terletak pada pendekatan penelitian yang dilakukan (kualitatif deskriptif), kurang lebih juga memiliki kesamaan tema penelitian yang dibahas seputar upaya peningkatan mutu tenaga pendidik di bidang pendidikan. Hanya saja, terdapat perbedaan penting di antara keduanya, yaitu berkenaan dengan objek penelitiannya. Jika penelitian di atas mengambil objek penelitian di satuan pendidikan tingkat PAUD, namun objek penelitian yang dilakukan oleh penulis nantinya akan mengambil tempat penelitian di tingkat madrasah ibtidaiyah.

4. Penelitian oleh Nana Surya Permana di tahun 2017 yang berjudul “Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik dengan Kompetensi dan Sertifikasi Guru”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kompetensi dan sertifikasi guru dalam upaya peningkatan mutu tenaga pendidik (guru) di sekolah. Adanya kompetensi dan sertifikasi yang baik bagi seorang guru akan mampu meningkatkan kualitas proses pembelajaran di sekolah. Penelitian ini gunakan metode kuantitatif asosiatif melalui analisis korelasi dan regresi sebagai alat analisis data dan angket sebagai alat pengumpul data. Penelitian sendiri dilakukan di sejumlah MTs Negeri di Jakarta Timur. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi dan sertifikasi guru ternyata memang memiliki hubungan erat/tinggi terhadap peningkatan mutu tenaga pendidik (guru) di sekolah. Seorang guru yang berkualitas pastinya akan memiliki tingkat kemampuan/kompetensi tinggi untuk mengelola proses pembelajaran yang berlangsung. Kompetensi tersebut berupa kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang dimilikinya. Peningkatan kompetensi guru dilakukan menggunakan berbagai strategi dalam bentuk pendidikan dan pelatihan (diklat) dan non-diklat, kemitraan sekolah/madrasah. Pelatihan melalui kemitraan sekolah/madrasah dapat dilakukan melalui

Pendidikan Islam Anak Usia Dini, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Institut Agama Islam Negeri Surakarta, 2017).

sistem kerjasama dengan institusi pemerintah atau swasta pada bidang keahlian tertentu, pelatihan berjenjang dan pelatihan khusus, serta pendidikan lanjut. Sebagai upaya untuk menghasilkan kualitas mutu yang tinggi, seorang tenaga pendidik (guru) wajib mengembangkan dirinya semaksimal mungkin secara berkelanjutan, mengikuti berbagai kegiatan yang dapat meningkatkan profesionalisme guru dalam bekerja. Adanya pembinaan yang dilakukan secara kontinyu akan berikan dampak positif dalam memelihara dan menjaga kualitas guru pada pengelolaan proses pembelajaran di sekolah.⁷⁰

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian yang akan dikembangkan oleh penulis nantinya terletak pada pendekatan penelitian yang dilakukan. Penelitian di atas menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif (data berupa angka), sementara penelitian yang dikembangkan oleh penulis menggunakan kualitatif (data berupa uraian dan jабaran). Selain itu, perbedaan lain terletak pada objek penelitian yang dipilih. Adapun persamaan penelitian yang dimiliki dari keduanya terletak pada tema penelitian berupa peningkatan mutu tenaga pendidik.

5. Penelitian di tahun 2015 dari Siti Umayah yang berjudul “Upaya Guru dan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi guru sekolah Islam dan kepala sekolah untuk meningkatkan daya saing sekolah dan untuk menganalisis objektivitas strategi menuju sekolah berdaya saing. Peneliti menggunakan metode eksploratif deskriptif dalam melakukan penelitian ini melalui teknik observasi dan wawancara. Objek penelitian adalah dua pesantren yang dipilih secara *purposive*, yaitu MTsN Ngablak dan MTs Ma'arif 3 Grabag Magelang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada tujuh strategi yang digunakan oleh kepala sekolah Islam untuk meningkatkan daya saing sekolah. Tujuh strategi tersebut antara lain: (1) efektifitas peran komite sekolah Islam, (2) restrukturisasi organisasi

⁷⁰ Nana Surya Permana, “Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik Dengan Kompetensi dan Sertifikasi Guru”, *Studia Didaktika: Jurnal Ilmiah Bidang Pendidikan* 11, No.1 (2017).

sekolah, (3) pengembangan kurikulum pendidikan, (4) meningkatkan profesi, (5) sarana dan prasarana pendidik, (6) melaksanakan berbagai program pembelajaran, dan (7) memberikan jam tambahan untuk les pelajaran. Sementara itu, akurasi objektivitas strategi untuk meningkatkan daya saing menunjukkan enam sumber yang memiliki daya dukung tinggi yang telah terbukti berhasil, yaitu: (1) upaya meningkatkan profesionalisme guru dan karyawan, (2) meningkatkan manajemen dan administrasi sekolah dengan kerja tim, (3) kepemimpinan yang kuat dan visioner serta tim yang solid, (4) ketersediaan sumber belajar, (5) meningkatkan pelaksanaan kurikulum, (6) peningkatan ketersediaan dan infrastruktur pemeliharaan sekolah dan (7) meningkatkan akuntabilitas sekolah.⁷¹

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis terletak pada tiga hal, yakni: (1) objek penelitiannya; (2) metode penelitiannya; dan (3) tema penelitiannya. Persamaan penelitian hanya terletak pada tataran aspek pengembangan mutu madrasah dalam meningkatkan daya saing madrasah. Meski begitu, penelitian ini oleh penulis tetap dijadikan sebagai salah satu referensi utama dalam pengembangan penulisan karya ilmiah ini.

Pemetaan penelitian terdahulu dari para peneliti lain di atas yang dijadikan sumber referensi penelitian oleh penulis seluruhnya hampir memiliki kedekatan tema penelitian yang serupa dengan apa yang akan penulis bahas dalam hasil analisa yang dilakukan nantinya, yakni seputar upaya peningkatan mutu tenaga pendidik guna meningkatkan mutu pendidikan di satuan pendidikannya masing-masing. Namun begitu, cakupan analisa yang akan penulis lakukan nantinya justru akan lebih bersifat komprehensif (konkrit) dengan pemindaian masalah secara menyeluruh pada hasil analisa: (1) strategi peningkatan mutu madrasah yang dilakukan di MI NU Radlotul Wildan Ngembalrejo; (2) upaya peningkatan tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu madrasah di MI NU Radlotul Wildan

⁷¹ Siti Umayah, "Upaya Guru dan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah", *Mudarrisa: Jurnal Kajian Pendidikan Islam* 7, No. 2, (2015): 259-288.

Ngembalrejo; serta (3) analisis lingkungan dalam upaya peningkatan daya saing mutu madrasah melalui analisis SWOT yang berupa faktor pendukung, penghambat dan solusi peningkatan mutu tenaga pendidik yang ada di MI NU Radlotul Wildan Ngembalrejo dalam memprediksi capaian dalam beberapa waktu ke depan sehingga gambaran hasil penelitian yang diperoleh nantinya dapat tersaji secara utuh (non-parsial).

Hal lain yang menjadi penekanan penulis di sini, bahwa dalam pengambilan dimensi ataupun indikator penelitian nantinya, penulis menggunakan kaedah landasan yuridis formal (perundang-undangan) berupa Peraturan Pemerintah No. 19 Thn 2005 & PP No. 32 Thn 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) ataupun berbagai pendapat para tokoh.

Fokus penelitian ini sendiri akan lebih dititikberatkan pada aspek implementasi upaya peningkatan mutu tenaga pendidik yang berlangsung di MI NU Radlotul Wildan Ngembalrejo, Kudus.

Delapan intisari permasalahan (problem) faktual seputar kondisi tenaga pendidik yang ada di MI NU Radlotul Wildan Ngembalrejo, Kudus berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang diperoleh penulis di lapangan antara lain: (1) Sarana prasarana (fasilitas) belajar terhitung sangat minim; (2) Jumlah guru banyak namun terdapat ketidaksesuaian kompetensi tenaga pendidik dengan area penugasan; (3) Hanya sedikit tenaga pendidik yang faham dan mampu mengoperasionalkan terapan teknologi IT seperti komputer; (4) Guru masih gunakan KTSP dalam sistem pembelajaran di kelas akibat lemahnya pemahaman/pengetahuan seputar Kurikulum 2013; (5) Penyampaian materi ajar masih berlangsung secara verbal (ceramah) dan kurang inovatif dengan porsi praktik lapangan seadanya; (6) Pilihan media pembelajaran yang digunakan terbilang minim; (7) Kompetensi pedagogik tenaga pendidik masih jauh tertinggal dibanding madrasah lain; (8) Faktor kedisiplinan guru masih kurang lantaran banyak didapati guru yang datang terlambat ke madrasah.

Berbagai harapan yang menjadi sasaran dalam implementasi upaya peningkatan mutu tenaga pendidik

sebagai kerangka dalam peningkatan daya saing madrasah antara lain: (1) *Output* hasil lulusan yang bermutu dan kompeten; (2) Kualitas hasil lulusan yang berdaya saing tinggi; (3) Perubahan perilaku belajar peserta didik (kognitif, afektif, psikomotor) secara cerdas, cakap dan *akhlakul karimah*; dan (4) Tercapainya tugas-tugas perkembangan diri peserta didik dalam belajar. Berbagai hasil temuan dalam kajian di lapangan nantinya oleh penulis akan disajikan secara gamblang dalam hasil penelitian, pembahasan sekaligus simpulan akhir penelitian.

C. Kerangka Berpikir

Fokus permasalahan penelitian ini hendak mengkaji seputar upaya peningkatan mutu tenaga pendidik yang berlangsung di MI NU Radlotul Wildan Ngembalrejo, Bae, Kudus yang mana pada saat ini daya saing pendidikan yang berlangsung di madrasah tersebut terlihat masih sangat memprihatinkan dan mengesankan jauh dari kata madrasah yang dipandang bermutu atau berdaya saing tinggi. Hal ini ditunjukkan melalui berbagai kendala maupun kelemahan yang masih dimiliki oleh tenaga pendidiknya. Upaya solusi yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam hal ini adalah membenahan secara menyeluruh akan berbagai aspek organisasi yang ada di dalamnya yang meliputi: (1) strategi peningkatan mutu madrasah; (2) membenahan akan mutu tenaga pendidiknya, serta (3) faktor akan analisa lingkungan strategik daya saing yang perlu dilakukan segera.

Ketiga komponen kajian analisis di atas sekaligus merupakan rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini guna didapatnya kajian/telaah menyeluruh yang didapat di lapangan nantinya. Melalui penelitian ini pula, nantinya penulis akan mencoba menganalisa dan sekaligus mengkaji lebih dalam seputar upaya solusi yang dilakukan sekolah dalam rangka membenahan dan sekaligus pengembangan organisasi madrasah ke depan agar lebih baik lagi dibanding yang sekarang.

Dimensi ketiga komponen kajian analisis di atas penulis ambilkan dari berbagai sumber baik yang berupa landasan yuridis formal pendidikan maupun hasil kajian dan tulisan dari para tokoh. Dimensi strategi peningkatan mutu

madrasah, penulis ambil dari PP Nomor 19 Tahun 2005 dan PP Nomor 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang jadi rujukan seluruh institusi pendidikan di Indonesia.

Dimensi peningkatan mutu tenaga pendidik penulis ambilkan dari pendapat Bambang Ismaya dalam buku berjudul *Pengelolaan Pendidikan*, sementara untuk dimensi faktor analisa strategis peningkatan daya saing madrasah penulis ambilkan dari pendapat Dedy Mulyasana dalam buku berjudul *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*.



Mutu Tenaga Pendidik MI NU Raudlotul Wildan, Ngembalrejo, Bae, Kudus



1. Ketidaksesuaian kompetensi tenaga pendidik dengan area penugasan;
2. Sarana prasarana (fasilitas) belajar terhitung sangat minim;
3. Hanya sedikit tenaga pendidik yang faham dan mampu mengoperasikan terapan teknologi IT seperti komputer;
4. Guru masih gunakan KTSP dalam sistem pembelajaran di kelas akibat lemahnya pemahaman/pengetahuan sistem Kurikulum 2013;
5. Penyampaian materi ajar masih berlangsung secara verbal (ceramah) dan kurang inovatif dengan porsi praktik lapangan seadanya;
6. Pilihan/variasi media pembelajaran yang digunakan di kelas terbilang minim;
7. Kompetensi pedagogik tenaga pendidik yang masih rendah (masih jauh tertinggal dibanding madrasah lain);
8. Faktor kedisiplinan guru masih kurang lantaran banyak didapati guru yang datang terlambat ke madrasah.



Implementasi Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik

1. Perencanaan tenaga pendidik (*Planning*)
2. Pengadaan tenaga pendidik (*Recruitment*)
3. Pengangkatan dan penempatan (*Placement*)
4. Penilaian kinerja guru (*Evaluating*)
5. Pembinaan dan pengembangan kompetensi (*Development*)
6. Pengembangan karir (*Promoting*)
7. Kompensasi bagi tenaga pendidik (*Compensation*)
8. Pemberhentian tenaga pendidik (*Denominating*)



1. *Output* hasil lulusan yang bermutu dan kompeten;
2. Kualitas hasil lulusan yang berdaya saing tinggi;
3. Aktualisasi pembelajaran yang akomodatif dalamantisipasi perkembangan teknologi informasi dan perubahan zaman yang terjadi;
4. Perubahan kompetensi perilaku belajar peserta didik (kognitif, afektif, psikomotor) secara cerdas, cakap dan berakhlakul karimah;
5. Terjaminnya lingkungan belajar yang harmonis bagi peserta didik di sekolah;
6. Tercapainya tugas-tugas perkembangan diri peserta didik dalam belajar.

Gambar 2.4. Bagan Kerangka Berpikir