

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Gambaran Objek Penelitian

#### 1. Sejarah Singkat Berdirinya MI NU Roudlotul Wildan Kudus

Kisah berdirinya MI NU Roudlotul Wildan Kudus berawal dari majelis pengajian turutan dan *fasholatan* yang dibentuk oleh Kyai Noor Hadi asli Jepara pada pasca era Gestapu 1966 sebagai sarana pengajaran pendidikan agama bagi masyarakat sekitar seiring kedatangan beliau di desa Ngembalrejo Kudus. Akibat terus bertambahnya orang yang mengaji dan rumah tak lagi mampu menampung banyaknya jamaah, maka di tahun 1970, masyarakat setempat lalu mendirikan surau/langgar yang pada perkembangannya kemudian di tahun 1972, PR. Jambu Bol lalu berikan bantuan dana untuk pembelian sebidang tanah guna didirikanlah Madrasah Diniyah (Madin) dengan nama *Nihayatut Tholibin* yang mulai operasi di tahun 1975. Langkah inisiasi pendirian madin sendiri dimotori oleh para mantan santri yang sebelumnya pernah mengaji di rumah beliau.

Pada kurun waktu 1978-1979, selanjutnya dilakukanlah pelebaran lokasi madrasah diniyah hingga mencapai luas lahan  $\pm 568 \text{ m}^2$  (hingga sekarang) yang tepat pada tanggal 6 Februari 1980 madin tersebut akhirnya berdiri secara resmi dengan diresmikan langsung oleh *Hadorotusy Syaih Al-Mukarrom* KH. Arwani Amin Said selaku pendiri Pondok Pesantren *Yanbu'ul Qur'an* yang tersohor di Kota Kudus yang mana dalam waktu bersamaan oleh beliau kemudian nama Madin *Nihayatut Tholibin* lalu diubah menjadi *Roudlotul Wildan*.

Seiring terbitnya Peraturan Pemerintah yang melarang sekolah formal masuk siang, maka di tahun 1994, madrasah diniyah inipun bertransformasi menjadi madrasah reguler dengan dikepalai oleh Kyai Kusnadi Mochtar. Adapun untuk biaya operasional awal madrasah diniyah ini murni berasal dari sumbangan masyarakat

sekitar dan PR. Jambu Bol selaku pihak donatur aktif yang mana alokasi donasi tersebut selain ditujukan untuk pengadaan sarpras dan alat tulis kantor (ATK), sebagian dana juga diperuntukkan sebagai *bisyaroh* bagi tenaga pendidik yang mengabdikan di lembaga tersebut.

Setelah semua urusan dokumen persyaratan legal formal telah terpenuhi, maka di tanggal 7 Februari 2010, lembaga pendidikan yang awalnya Madrasah Diniyah inipun kemudian diubah kembali menjadi Madrasah Ibtidaiyah NU Roudlotul Wildan yang kali ini mendapatkan sambutan hangat dari seluruh elemen masyarakat lantaran adanya keterlibatan ormas NU dalam pengembangan sistem pendidikan madrasah. Peresmian kedua dilakukan oleh KH. Sya'roni Ahmadi selaku perwakilan dari beberapa kyai yang hadir saat itu. Adapun pekerjaan rumah yang sedang dan masih diagendakan sekarang ini adalah pengintegrasian penyelenggaraan dua fungsi pendidikan, yakni Madrasah Ibtidaiyah (MI) dan Madrasah Diniyah (Madin) dalam satu sistem kurikulum pendidikan madrasah MI NU Roudlotul Wildan yang hingga kini masih belum terlaksana sepenuhnya. Selain telah peroleh izin pendirian operasional MI dan Madin bernomor Kd.11.19/4/PP.00/3732/2010, lembaga ini juga sudah memiliki izin operasional RTQ/TPQ.

MI NU Roudlotul Wildan kembali melakukan pembangunan lanjutan fase ketiga yang dimulai sejak September 2019 - Januari 2020 yang mana dalam peletakan batu pertamanya dilakukan oleh Wakil Bupati Kudus almarhum H. Budiyo, Ketua PCNU Kudus almarhum KH. Chusnan, perwakilan PR. Jambu Bol H. Bachro serta utusan dari pihak perangkat desa Ngembalrejo.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Sumadji Abdul Latif, *Dokumentasi Sambutan Pengantar Ketua Badan Pelaksana Pendidikan Ma'arif NU Madrasah Ibtidaiyah NU Raudlatul Wildan Ngembalrejo Bae Kudus*, April 2020.

## 2. Visi, Misi, Tujuan dan Target Organisasi MI NU Roudlotul Wildan

Visi organisasi MI NU Roudlotul Wildan Kudus adalah “Membangun generasi islam yang cerdas, terampil, berakhlak mulia, beraqidah kuat dan berkebangsaan tinggi.”<sup>2</sup>

Penjabaran atas visi organisasi kemudian dijabarkan dalam rincian misi organisasi sebagai berikut:<sup>3</sup>

- a. Menerapkan *life skill* baca tulis Al-Qur’an bagi generasi islam;
- b. Memberikan pendidikan yang mampu mengupgrade kognisi, afeksi dan psikomotorik anak didik dengan didukung kurikulum, sarpras dan pembelajaran serta sumber daya tenaga pendidik;
- c. Menyelenggarakan sistem pembelajaran yang relevan dengan perkembangan IPTEK;
- d. Mewujudkan pendidikan yang mampu mendorong anak didik sadar peran dan tanggungjawabnya sebagai pribadi, sosial, agama dan bangsa;
- e. Mengaplikasikan nilai-nilai keislaman dalam kurikulum yang integral untuk membentuk pribadi yang *akhlaqul karimah*, *beraqidahahlus sunnah wal jamaah*, serta memiliki semangat patriotisme.

Tujuan dari organisasi MI NU Roudlotul Wildan Kudus dalam hal ini antara lain:<sup>4</sup>

- a. Terwujudnya generasi bangsa yang cerdas secara intelektual, emosional dan spiritual (IESQ) serta berketerampilan guna mempertinggi derajat dan martabatnya;
- b. Terbangunnya masyarakat yang peduli dan menghargai pendidikan sebagai investasi jangka panjang bagi pembangunan nasional.

Pada tahun pelajaran 2020/2021 terdapat beberapa target yang akan dicapai oleh MI NU Roudlotul Wildan yang meliputi:<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Dokumentasi Bagian Tata Usaha Madrasah Ibtidaiyah NU Raudlatul Wildan Ngembalrejo Bae Kudus, April 2020.

<sup>3</sup> Dokumentasi Bagian Tata Usaha, April 2020.

<sup>4</sup> Dokumentasi Bagian Tata Usaha, April 2020.

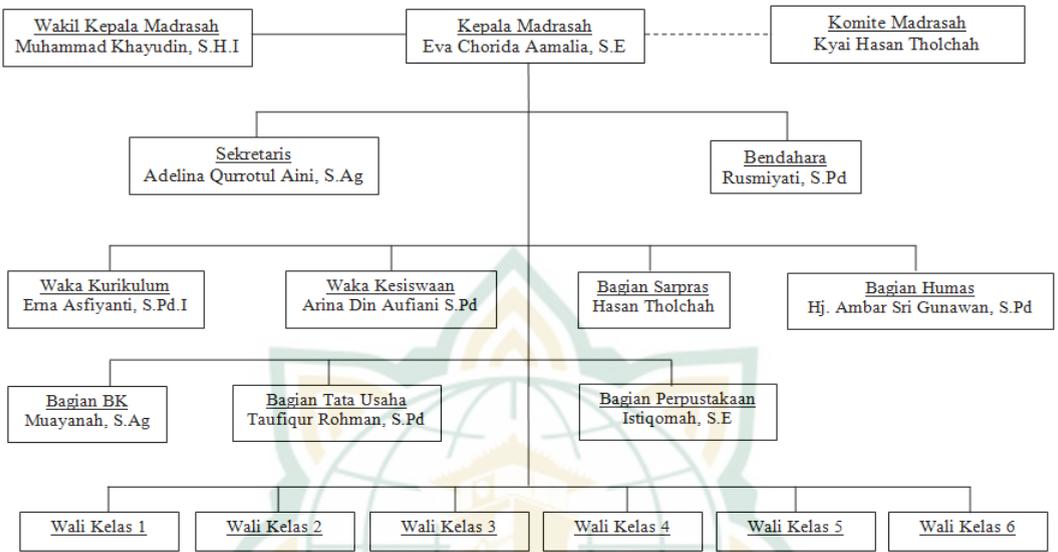
- a. Sikap spiritual dan sosial
  - 1) 90% siswa mampu baca Al-Qur'an dengan baik dan benar;
  - 2) Berdisiplin waktu;
  - 3) Menghargai sesama dengan santun;
  - 4) Terbiasa mengucapkan salam ketika bertemu teman;
  - 5) Membiasakan diri berdoa sebelum dan sesudah belajar;
  - 6) Membiasakan diri sholat dzuhur berjamaah.
- b. Akademis
  - 1) Target pencapaian rata-rata UM 7,5;
  - 2) Kemampuan semua mata pelajaran tuntas dan memenuhi KKM.
- c. Non-Akademis
  - 1) Memeroleh juara dalam perlombaan;
  - 2) Siswa siswi mampu menguasai keterampilan yang diajarkan dalam ekstrakurikuler seperti pramuka, *drumband*, *tilawatil qur'an*, rebana, renang, badminton.

### 3. Struktur Organisasi MI NU Roudlotul Wildan Kudus

Sistem kepengurusan yang berjalan di MI NU Roudlotul Wildan Kudus digambarkan dalam denah struktur organisasi berikut ini:

---

<sup>5</sup> Dokumentasi Bagian Tata Usaha, April 2020.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi MI NU Roudlotul Wildan Kudus<sup>1</sup>

#### 4. Jumlah Kelas dan Peserta Didik MI NU Roudlotul Wildan Kudus

Jumlah masing-masing peserta didik dalam tiap-tiap kelas di MI NU Roudlotul Wildan Kudus disajikan dalam tabel berikut:<sup>6</sup>

Tabel 4.1

Data Peserta Didik dan Wali Kelas MI NU Roudlotul Wildan

| Kelas   | Jumlah Siswa | Wali Kelas                  |
|---------|--------------|-----------------------------|
| Kelas 1 | 12           | Muayanah, S.Ag              |
| Kelas 2 | 8            | Istiqomah, S.E              |
| Kelas 3 | 10           | Arina Din Aufiani S.Pd      |
| Kelas 4 | 4            | Erna Asfiyanti, S.Pd.I      |
| Kelas 5 | 3            | M. Khayudin, S.H            |
| Kelas 6 | 17           | Hj. Ambar Sri Gunawan, S.Pd |
|         | 54           |                             |

#### 5. Data Tenaga Pendidik MI NU Roudlotul Wildan Kudus

Data tenaga pendidik MI NU Roudlotul Wildan Kudus seluruhnya berjumlah empatbelas guru dengan jabatan sebagai berikut:<sup>7</sup>

Tabel 4.2

Data Tenaga Pendidik MI NU Roudlotul Wildan Kudus

| No. | Nama Guru                   | Jabatan               |
|-----|-----------------------------|-----------------------|
| 1.  | Eva Chorida Amalia, S.E     | Kepala Madrasah       |
| 2.  | Muhammad Khayudin, S.H.I    | Wakil Kepala Madrasah |
| 3.  | Adelina Qurrotul Aini, S.Ag | Sekretaris            |
| 4.  | Rusmiyati, S.Pd             | Bendahara             |
| 5.  | Erna Asfiyanti, S.Pd.I      | Waka Kurikulum        |

<sup>6</sup> Dokumentasi Bagian Tata Usaha, April 2020.

<sup>7</sup> Dokumentasi Bagian Tata Usaha, April 2020.

|     |                             |                     |
|-----|-----------------------------|---------------------|
| 6.  | Arina Din Aufiani S.Pd      | Wakasek Kesiswaan   |
| 7.  | Istiqomah, S.E              | Bagian Perpustakaan |
| 8.  | Hasan Tholchah              | Bagian Sarpras      |
| 9.  | Hj. Ambar Sri Gunawan, S.Pd | Bagian Humas        |
| 10. | Taufiqur Rohman, S.Pd       | Bagian Tata Usaha   |
| 11. | Muayanah, S.Ag              | Bagian BK           |
| 12. | Sanan, S.Pd                 | Guru Mapel          |
| 13. | Abdul Chabib                | Guru Mapel          |
| 14. | Muhammad Minan Zuhri        | Guru Mapel          |

## 6. Sarana Prasarana MI NU Roudlotul Wildan

Data sarana prasarana MI NU Roudlotul Wildan Kudus secara lengkap tersaji sebagai berikut:<sup>8</sup>

Tabel 4.3

Data Sarana Prasarana MI NU Roudlotul Wildan

| Nama Ruang           | Jumlah | Kondisi |
|----------------------|--------|---------|
| Ruang Kelas          | 6      | Baik    |
| Ruang Kepala Sekolah | 1      | Baik    |
| Ruang Guru           | 1      | Baik    |
| Ruang Perpustakaan   | 1      | Baik    |
| Toilet Siswa         | 4      | Baik    |
| Toilet Guru          | 1      | Baik    |
| Ruang UKS            | 1      | Baik    |
| Ruang Kantin         | 1      | Baik    |
| Ruang Koperasi       | 1      | Baik    |
| Tempat Parkir        | 1      | Baik    |

## 7. Prestasi MI NU Roudlotul Wildan

Berbagai raihan prestasi yang pernah diraih MI NU Roudlotul Wildan Kudus dalam sejumlah perlombaan resmi antara lain:<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Dokumentasi Bagian Tata Usaha, April 2020.

<sup>9</sup> Dokumentasi Bagian Tata Usaha, April 2020.

Tabel 4.4  
Raihan Prestasi MI NU Roudlotul Wildan

| Tahun | Jenis Lomba               | Raihan Peringkat        |
|-------|---------------------------|-------------------------|
| 2012  | Murottal Putra            | Juara III               |
| 2012  | Murottal Putri            | Juara II                |
| 2015  | Tenis Meja Porseni        | Juara III               |
| 2015  | Peragaan Sholat           | Juara I                 |
| 2018  | LCC Dokter Kecil          | Juara II                |
| 2018  | Sepak Bola                | Harapan II              |
| 2018  | Pesta Siaga Putri         | Harapan I               |
| 2019  | K3                        | Juara I                 |
| 2019  | Nilai Hasil Ujian Bersama | Terbaik III MI se-Kudus |

## B. Deskripsi Data Penelitian

Hasil penelitian ini hendak mengungkap berbagai hasil temuan data yang diperoleh peneliti selama berada di lapangan dan bertujuan untuk menjabarkan berbagai fakta seputar mutu pendidikan yang ada di MI Roudlotul Wildan Kudus, upaya peningkatan mutu tenaga pendidik yang berlangsung di MI Roudlotul Wildan Kudus, serta faktor analisa lingkungan strategis daya saing MI NU Roudlotul Wildan. Metode pengumpulan data yang digunakan meliputi metode observasi, dokumentasi dan wawancara.

Kegiatan wawancara dilakukan dengan mengambil empat responden warga madrasah yang bertindak selaku pengurus MI NU Roudlotul Wildan Kudus yang terdiri atas: (1) Kepala Madrasah MI NU Roudlotul Wildan Kudus atas nama Eva Chorida Amalia, S.E; (2) Wakasek Kesiswaan MI NU Roudlotul Wildan Kudus atas nama Arina Din Aufiani S.Pd; (3) Guru senior MI NU Roudlotul Wildan Kudus yang kini berstatus sebagai PNS atas nama H. Ambar Sri Gunawan, S.Pd; serta (4) Guru baru hasil rekrutmen tenaga pendidik di MI NU Roudlotul Wildan Kudus atas nama Muayanah, S.Ag. Keempat responden tersebut dipilih lantaran peneliti bermaksud hendak mendapatkan informasi sebanyak mungkin dari keempat informan yang berbeda sehingga aspek triangulasi data untuk hasil validitasnya (uji keabsahan data) dapat diupayakan secara proporsional demi dapatkan hasil

secara maksimal sehingga data yang diperoleh nantinya dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Waktu penelitian sendiri dimulai sejak tanggal 24 Agustus 2020 hingga 10 September 2020 yang memilih tempat di MI NU Roudlotul Wildan Kudus sebagai objek penelitiannya.

### 1. Mutu Madrasah MI NU Roudlotul Wildan Kudus

Meninjau akan mutu satuan pendidikan dasar dalam bentuk Sekolah Dasar (SD) ataupun Madrasah Ibtidaiyah (MI), tentunya tak bisa lepas dari landasan yuridis formal pendidikan yang berlaku di Indonesia. Begitupun halnya dalam melihat standar mutu yang berjalan selama ini di MI NU Roudlotul Wildan Kudus.

Adapun regulasi pendidikan di Indonesia yang dapat dijadikan sebagai pedoman standar mutu yang dihasilkan suatu madrasah ibtidaiyah, berangkat dari Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 dan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang *Standar Nasional Pendidikan* (SNP) yang menyebutkan bahwa, SNP adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia yang seluruhnya memuat delapan aspek kerangka penataan kriteria minimal mutu pendidikan yang berlangsung. SNP sendiri digulirkan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan agar sejalan dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat, serta akselerasi Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Seni (IPTEKS) dalam mengimbangi dinamika perkembangan masyarakat, baik lokal, nasional maupun global, sehingga fungsi dan tujuan pendidikan nasional dapat diwujudkan secara optimal.<sup>10</sup> Item agregat kedelapan butir SNP sebagaimana terdapat dalam PP 19/2005 dan PP 32/2013 untuk menilai standar mutu pendidikan madrasah yang berlangsung di MI Roudlotul Wildan Kudus selama ini, oleh peneliti disajikan sebagai berikut:<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Donni Juni Priansa dan Mos. Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2014), 15.

<sup>11</sup> H.E.Mulyasa, *Guru dalam Implementasi Kurikulum 2013* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015), 21-25.

a. Standar Kompetensi Lulusan (SKL)

Penentuan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) yang berjalan di MI NU Roudlotul Wildan Kudus selama ini dihitung berdasarkan prosentase akumulasi yang 40% bobotnya diambilkan dari nilai rapor peserta didik sejak di bangku kelas 4 hingga kelas 6 (selama 5 semester) dan 60%-nya diambilkan dari nilai Ujian Akhir Nasional (Unas). Berhubung kemarin sedang terjadi pandemik covid-19 yang tidak memungkinkan madrasah untuk mengadakan ujian akhir nasional akibat adanya aturan *social distancing* yang ketat, dan seiring adanya instruksi dari Mendiknas yang memberikan kelonggaran bagi tiap madrasah untuk tidak mengadakan ujian akhir nasional bilamana sistem pendukung dalam satuan pendidikannya dirasa belum siap sepenuhnya, maka MI NU Roudlotul Wildan sendiri pada akhirnya memilih untuk tidak mengadakan ujian akhir nasional sebagai akibat sistem yang belum siap serta efektifitasnya yang dipandang begitu rendah bila tetap dipaksakan untuk dilakukan. Dengan begitu, penilaian SKL kemudian diambilkan murni dari hasil akumulasi nilai rapor siswa sejak di bangku kelas 4 hingga kelas 6 saja, sedang bobot penilaian yang diambil dari ujian nasional pada akhirnya dikosongkan/ditiadakan.

Hal ini tergambar melalui hasil wawancara dengan Ambar Sri Gunawan selaku responden ketiga yang menyatakan bahwa:

“Kita (MI NU Roudlotul Wildan Kudus) menggunakan sistem SKL dengan bobot prosentase 40% dari hasil akumulasi nilai rapor sejak kelas 4 semester 1&2, kelas 5 semester 1&2, kelas 6 semester 1 serta 60%-nya berasal dari nilai ujian akhir nasional. Berhubung ada pandemik covid-19, maka untuk standar kelulusan murni diambilkan dari hasil akumulasi nilai rapor sejak kelas 4 hingga 6 saja meski adapula beberapa MI favorit yang gunakan sistem ujian mandiri secara daring namun di kita kebetulan tidak ada karena jika diberikan

ujianpun maka hasilnya dipandang tidak efektif/valid lantaran siswa ketika mengerjakan soal ujian di rumah masih dibantu orang tua atau kakak.”<sup>12</sup>

Pernyataan yang kurang lebih sama juga diungkapkan oleh responden lainnya sehingga dapat disimpulkan khusus di tahun 2020 ini, maka bobot porsi ketentuan penilaian kelulusan murni diambilkan dari nilai rapor kelas 4-6 yang sejumlah 40% tersebut. Adapun ketentuan tidak lulusnya peserta didik ditentukan berdasarkan nilai perolehan mapel di bawah KKM yang jumlahnya lebih dari tiga mapel.

b. Standar Isi (SI)

Standar Isi merupakan kriteria berkenaan dengan ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Ruang lingkup materi dirumuskan dengan mempertimbangkan: (1) Muatan wajib yang ditetapkan dalam ketentuan perundang-undangan, (2) Konsep keilmuan, dan (3) Karakteristik satuan pendidikan beserta program pendidikan. Tingkat kompetensinya disesuaikan dengan tingkat perkembangan diri peserta didik; Kualifikasi Kompetensi Nasional Indonesia (KNNI); dan (4) Penguasaan kompetensi secara berjenjang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah MI NU Roudlotul Wildan Kudus, Eva Chorida Amalia, diketahui bahwa MI NU Roudlotul Wildan untuk kurikulum pendidikannya saat ini masih gunakan dua sistem kurikulum yang berjalan di madrasah, yakni Kurikulum 2013 dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dengan komposisi sebagian besar guru (sekitar 70%) kini telah menggunakan sistem pembelajaran di kelas yang menggunakan K13 lantaran mengikuti standar pembelajaran yang ada di buku paketnya. Sementara

---

<sup>12</sup>Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

30% guru mapel sisanya masih gunakan KTSP dengan *handbook* buku paket per mapel.<sup>13</sup>

Lebih lanjut Arina Din Aufiani selaku Wakasek Kesiswaan dalam hasil wawancaranya menerangkan bahwa, “untuk mapel Tematik dan PAI, guru sudah pakai K13, sedangkan mapel Muatan Lokal (Mulok) seperti Bahasa Jawa, Bahasa Inggris dan Ke-NU-an guru menggunakan KTSP”.<sup>14</sup> Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sistem pembelajaran pendidikan yang berlangsung di MI NU Roudlotul Wildan Kudus pada tahun 2020 masih menggunakan sistem kurikulum ganda, yakni Kurikulum 2013 yang diaplikasikan oleh sekitar 70% guru kelas maupun guru mapel, dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang telah diaplikasikan oleh guru mapel mulok.

c. Standar Proses (SP)

Standar Proses (SP) adalah kriteria pelaksanaan pembelajaran pada 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.

Adapun unsur yang terdapat dalam standar proses yang berlaku di MI NU Roudlotul Wildan didapat data sebagai berikut:

---

<sup>13</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>14</sup> Arina Din Aufiani, wawancara oleh peneliti, 27 Agustus 2020, wawancara 2, transkrip.

## 1) Pendekatan metode pembelajaran

Pendekatan metode pembelajaran yang berjalan di MI NU Roudlotul Wildan menurut Eva Chorida Amalia selaku Kepala Madrasah ditentukan berdasarkan sistem kurikulum mapelnya. Meski begitu, ia meyakinkan bahwa untuk ke depan, madrasah tersebut sedang berupaya untuk mengkalibrasikan seluruh mapel yang ada dengan sistem pembelajaran K13 sepenuhnya.<sup>15</sup>

Lain hal dengan Arina Din Aufiani selaku Wakasek Kesiswaan yang menyebutkan bahwa:

“Pendekatan pembelajaran yang berlangsung di kelas akan ditentukan dari materi dan kondisinya, seperti halnya untuk mapel matematika seringkali guru melontarkan sejumlah pertanyaan pada siswa dalam bentuk kuis, sementara untuk mapel Bahasa Indonesia dan PKn guru lebih cenderung menggunakan metode *mind mapping* bermediakan kertas berwarna.”<sup>16</sup>

Adapun Ambar Sri Gunawan secara lebih rinci pada hasil wawancaranya menyatakan:<sup>17</sup>

“Secara reguler kita menggunakan metode *active learning* supaya pembelajaran tak cenderung membosankan. Sementara di saat pandemik kita gunakan pola PJJ (Pembelajaran Jarak Jauh) di mana guru selain menggunakan materi dari buku, materi juga diperkaya melalui sumber media belajar lain seperti dari *Youtube* ataupun disampaikan dalam bentuk *Powerpoint* yang

---

<sup>15</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>16</sup> Arina Din Aufiani, wawancara oleh peneliti, 27 Agustus 2020, wawancara 2, transkrip.

<sup>17</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

dikirim melalui *link file* untuk diunduh kemudian dipelajari siswa lalu dilakukan evaluasi. Dalam pengerjaan evaluasi kita sertakan *informed consent* yang menyebutkan bahwa si anak mengerjakan soalnya sendiri tanpa bantuan ortu, dan bilamana nilainya tidak bagus, maka evaluasi dapat diulang kembali. Di sini bahkan ada siswa yang mengulang sebanyak tiga kali. Pengumpulan tugasnya pun fleksibel karena boleh dikumpulkan kapanpun bahkan pada malam hari sekalipun karena mungkin HP-nya sedang dibawa ortunya waktu di siang hari untuk bekerja. Pantauan di lapangan sejauh ini 70-80% hasilnya bagus untuk ketuntasan dan ketaatan dalam memenuhi tugas belajar yang diberikan. Kendalanya adalah ketiadaan kuota maka tak sedikit yang *left group* meski kita sendiri memaklumi akan hal itu. Antisipasinya bagi siswa yang tak memiliki HP atau kuota, maka guru bisa melakukan *home visit* ataupun murid boleh juga datang ke sekolah bila menginginkannya untuk diberikan materi pelajaran lalu mengerjakan hasil evaluasinya. Selain itu kita juga menghimbau bagi yang dapat KIP, kuota sebaiknya dibuat untuk pembelajaran dulu jangan untuk yang lain-lain seperti main *game*, dsb. Kita di sini juga lakukan pantauan harian siswa melalui lembar LFH (*Learning From Home*) baik untuk presensi kehadiran maupun pengumpulan hasil evaluasi pembelajarannya.”

Sedangkan Muayanah dalam keterangan singkatnya lebih menggarisbawahi bahwa pendekatan metode pembelajaran yang banyak diaplikasikan oleh guru kelas maupun mapel di MI NU Roudlotul Wildan selama ini banyak yang mengacu pada hasil yang didapat dalam kegiatan

musyawarah guru mapel saat program kegiatan KKMI berlangsung.<sup>18</sup>

2) Bentuk strategi komunikasi pengajaran di kelas

Bentuk strategi komunikasi pengajaran di kelas yang dilakukan oleh guru selama ini di MI NU Roudlotul Wildan menurut keterangan Eva Chorida Amalia menggunakan sistem komunikasi dua arah sehingga diharapkan materi diskusi antara guru dan peserta didik dapat berjalan secara fleksibel, mampu menumbuhkan sikap kritis peserta didik untuk bertanya, serta memungkinkan terjadinya umpan balik dalam pembelajaran.<sup>19</sup> Jawaban yang sama juga dilontarkan oleh Ambar Sri Gunawan yang menjelaskan bahwa

“Bentuk komunikasi yang berjalan di kelas selama ini dilakukan secara interaktif dua arah sebagaimana mengacu pada ketentuan yang terdapat dalam aplikasi K13. Apalagi saat ini madrasah sudah terpasang *wifi* dan memiliki media LCD (proyektor) sendiri, sehingga ini sangat memudahkan guru dalam pengaplikasian sistem Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) secara daring maupun untuk mempermudah guru dalam menyampaikan materi pembelajaran secara *audio visual* yang tentunya dapat menarik minat dan memunculkan *feedback* peserta didik pada materi pelajaran.”<sup>20</sup>

Keterangan yang sama juga disebutkan oleh Muayanah yang menyoroti bahwa,

“Komunikasi dilakukan secara fleksibel dan tak lagi berpusat pada guru sepenuhnya. Saat pembelajaran di kelas pun, siswa juga

---

<sup>18</sup>Muayanah, wawancara oleh peneliti, 10 September 2020, wawancara 4, transkrip.

<sup>19</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>20</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

dibiasakan untuk bertanya maupun diskusi kelompok sehingga ini dapat mengembangkan sikap kritis dan pola belajar mandiri peserta didik terhadap materi pelajaran yang diberikan oleh guru.”<sup>21</sup>

Sementara Arina Din Aufiani pada hasil wawancaranya menyebutkan,

“Selama pembelajaran di kelas, beberapa peserta didik sebenarnya terlihat cenderung lebih kritis dan aktif sehingga sebelum guru membuka sesi tanya jawab sekalipun, beberapa dari mereka ada yang langsung bertanya tanpa diminta. Hal ini tentu menunjukkan adanya pola komunikasi yang efektif dari apa yang telah diupayakan oleh guru selama ini. Di sisi lain, guru juga lebih berupaya membangun keaktifan anak untuk dapat berinteraksi lebih dalam kegiatan belajar mengajar. Sedangkan bagi anak yang kurang aktif, maka guru lebih sering memancing mereka dengan beberapa pertanyaan.”<sup>22</sup>

3) Sumber dan media pembelajaran yang diaplikasikan

Menurut penuturan yang didapat dari keempat responden, hampir semuanya memberikan keterangan yang kurang lebih sama di mana para responden menyebut untuk sumber materi pelajaran yang diaplikasikan oleh para guru dalam pembelajaran di kelas, sebagian besar berasal dari buku paket, buku pendamping, LKS, media video, *Slide PPT*, maupun yang berasal dari sumber *internet* seperti *Youtube* untuk keperluan pembelajaran daring (PJJ) sehingga ini dapat

---

<sup>21</sup>Muayannah, wawancara oleh peneliti, 10 September 2020, wawancara 4, transkrip.

<sup>22</sup> Arina Din Aufiani, wawancara oleh peneliti, 27 Agustus 2020, wawancara 2, transkrip.

memudahkan peserta didik untuk tak terlalu banyak membaca, mudah difahami serta mampu memacu mereka untuk dapat menganalisa lebih tuntas akan pesan dan tema dari materi pembelajaran yang diberikan guru.<sup>23</sup>

- 4) Sistem evaluasi belajar yang diterapkan para guru  
Eva Chorida Amalia dalam hasil wawancara menerangkan:

“Sistem evaluasi yang diaplikasikan di MI NU Roudlotul Wildan ada yang menggunakan tes tertulis, tes verbal secara lisan maupun uji keterampilan dalam bentuk praktik. Mekanisme penilaiannya sendiri juga sudah dicantumkan dalam lembar RPP yang dibuat oleh guru.”<sup>24</sup>

Setali tiga uang dengan apa yang diungkap oleh Eva Chorida Amalia, Ambar Sri Gunawan dan Muayanah juga menyatakan hal yang sama. Sedangkan Arina Din Aufiani menjelaskan bahwa, “sistem evaluasi yang digunakan guru dalam kegiatan evaluasi Kurikulum 2013 dilakukan dengan memberikan penugasan harian (PH) dan ujian praktek, sedang pada evaluasi pembelajaran KTSP dilakukan per semester melalui UTS dan UAS.”<sup>25</sup>

- 5) Skema pemberdayaan guru mapel melalui program KKMI

Menyoroti akan skema pemberdayaan guru madrasah melalui program pembinaan dan pelatihan bagi para guru semua menginduk pada Kelompok Kerja Madrasah Ibtidaiyah (KKMI) sebagai suatu wadah musyawarah bersama bagi

---

<sup>23</sup>Keterangan dari seluruh responden, 24 Agustus-10 September 2020, wawancara 1-4, transkrip.

<sup>24</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>25</sup> Arina Din Aufiani, wawancara oleh peneliti, 27 Agustus 2020, wawancara 2, transkrip.

para guru mapel yang diadakan secara rutin tiap sebulan sekali yang sifatnya wajib di mana KKMI sendiri di samping melakukan berbagai bentuk pembinaan dan pelatihan bagi guru, juga dimaksudkan untuk membahas dan mengevaluasi seputar kendala dan permasalahan yang ditemui dalam pembelajaran di kelas.<sup>26</sup>

Eva Chorida Amalia menambahkan,  
 “Program KKMI yang berjalan di MI NU Roudlotul Wildan bertujuan untuk: (a) Mendukung program pengembangan dan pembaharuan metode pembelajaran di kelas, (b) Sebagai sarana penyeragaman tingkat level kompetensi yang dimiliki tiap guru, (c) Sebagai suatu sistem pola pengawasan bagi para guru, berikut dengan (d) Hasil evaluasi pelaksanaannya juga. Pada program kegiatan KKMI, para guru biasanya melakukan pertemuan rutin bulanan di kantor PPA.”<sup>27</sup>

Adapun kegiatan KKMI yang berjalan di MI NU Roudlotul Wildan Kudus sebagaimana diutarakan oleh Ambar Sri Gunawan:

“Kegiatan KKMI dikelompokkan jadi dua bagian, pertemuan rutin untuk para guru mapel di kelas bawah dan kelompok guru mapel di kelas atas yang tiap kelompok tersebut kemudian mengadakan pertemuannya sendiri-sendiri sesuai bidang mata pelajarannya. Pembahasan pertemuan dilakukan per tema sesuai Kompetensi Dasar (KD) dan PH yang dipilih di mana *endingnya* nanti diupayakan dapat memberdayakan guru-guru di kecamatan untuk dapat membuat soal tes evaluasi bagi peserta didik yang seragam sehingga dapat

---

<sup>26</sup> Arina Din Aufiani, wawancara oleh peneliti, 27 Agustus 2020, wawancara 2, transkrip.

<sup>27</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

menekan *cost* anggaran pelaksanaan UTS maupun UAS pada bidang mapel yang bersangkutan (untuk Kurikulum KTSP) ataupun untuk soal evaluasi Penilaian Harian (PH) bagi guru yang menggunakan Kurikulum 2013. Ini dilakukan sebagai solusi untuk dicapainya efisiensi anggaran bagi pelaksanaan ujian akhir agar para guru tidak membuat naskah soal dan mencetaknya sendiri-sendiri yang berujung pada biaya yang mahal. Struktur KKMI sendiri meliputi Pengawas selaku pelindung KKMI, Ketua KKMI selaku penanggungjawab agenda program kegiatan KKMI, dan Koordinator bertugas memantau implementasi program KKMI di tiap kelas.”<sup>28</sup>

d. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan (SPTK)

Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan (SPTK) adalah kriteria mengenai pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental serta pendidikan dalam jabatan. Secara garis besar unsur penilaian SPTK yang berjalan di MI NU Roudlotul Wildan Kudus berdasarkan hasil penelitian yang didapat melalui kegiatan wawancara dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1) Komponen tenaga pendidik di madrasah

Berdasarkan keterangan dari Eva Chorida Amalia selaku Kepala Madrasah, dia menyatakan bahwa,

“Guru pengajar yang ada di MI NU Roudlotul Wildan sebagian besar banyak yang tidak sesuai dengan kompetensi hasil lulusannya, namun seiring berjalan waktu, berangsur-angsur kompetensi mereka menjadi lebih tertata dan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik untuk

---

<sup>28</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

penugasan sebagai guru mata pelajaran yang ditunjuk oleh Kepala Madrasah seperti contoh guru dengan lulusan ekonomi namun diberi tugas mengampu bidang pelajaran tematik.”<sup>29</sup>

Namun Ambar Sri Gunawan menambahkan kalau khusus untuk di bidang IT, ternyata guru muda lebih adaptif terhadap dinamika perkembangan dunia informasi teknologi tak seperti halnya guru-guru yang sudah tua yang agak kesusahan dalam mengaplikasikan pembelajaran daring berbasis IT. Apalagi komposisi guru-guru yang berusia tua terdapat sejumlah 30% dari seluruh guru yang ada di MI tersebut.<sup>30</sup>

## 2) Kompetensi spiritual dan moral tenaga pendidik

Disinggung mengenai kompetensi spiritual dan moral yang dimiliki para guru yang ada di MI NU Roudlotul Wildan, lebih lanjut Eva Chorida Amalia memaparkan,

“*Akhlak* anak-anak maupun guru yang ada di MI NU Roudlotul Wildan rata-rata ber*akhlak* baik karena seluruh kebijakan program yang ada di madrasah ini sejak awal memang ditekankan pada penguatan sisi religi warga madrasah yang ada di dalamnya dan gurupun dengan sendirinya merasa harus memberi contoh suri tauladan yang baik bagi peserta didik. Disamping juga guru-guru di MI NU Roudlotul Wildan juga rata-rata memiliki sifat penyabar dan kepedulian tinggi dalam membimbing anak-anak, menerapkan pola komunikasi verbal yang tidak kaku, tidak bertindak represif namun cenderung persuasif sehingga harmonisasi yang berjalan di lingkungan

---

<sup>29</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>30</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

belajar madrasah dapat berjalan kondusif dan harmonis.”<sup>31</sup>

Budaya *akhlakul karimah* yang ada di lingkungan belajar Roudlotul Wildan berjalan dengan baik lantaran sejak mulai dari pagi peserta didik diajarkan/dibiasakan serta diharuskan untuk doa bersama, salim dengan guru, saat tiba waktu *sholat* pun peserta didik diajak guru untuk *sholat* berjamaah di masjid. Bahkan tingkat kejujuran peserta didik yang ada di madrasah ini juga tergolong baik seperti saat menemukan uang, maka anak tak segan-segan untuk melaporkannya pada guru.<sup>32</sup>

### 3) Profesionalisme tenaga pendidik

Profesionalisme guru seperti tercantum dalam Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang *Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru* setidaknya harus memiliki empat kompetensi dasar berupa kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi akademik, dan kompetensi kepribadian.

#### a) Kompetensi Pedagogik

Gambaran mengenai kompetensi pedagogik yang dimiliki para staf pengajar yang ada di MI NU Roudlotul Wildan secara umum dinyatakan cukup baik. Hal ini tercermin dari pernyataan Eva Chorida Amalia yang menyebutkan bahwa,

“Kompetensi pedagogik para guru senior memang terbilang sudah bagus dalam aspek pengelolaan kelas maupun di luar kelas, namun untuk para guru muda level kompetensi pedagogiknya masih perlu ditingkatkan lagi. Sementara untuk di bidang IT, justru

---

<sup>31</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>32</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

guru-guru muda terbilang lebih menonjol dibanding guru yang sudah senior sehingga di sini perlu kerjasama intens kedua belah pihak untuk saling koordinasi satu sama lain.”<sup>33</sup>

Pada kesempatan lain, Ambar Sri Gunawan lebih menekankan bahwa,

“70% guru yang ada di madrasah ini level kompetensi pedagogiknya dapat dibilang sudah bagus, namun sebagian lain masih ada yang hanya gunakan *textbook* dalam pembelajaran di kelas. Bahkan ada juga yang belum bisa menggunakan pola Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAKEM). Guru IPA dan Matematika juga dipandang masih kurang dalam pembelajaran di kelas. Padahal di sisi lain, guru senantiasa dituntut harus mampu mengikuti arah perkembangan perubahan zaman. Jika hanya mengandalkan *textbook*, maka akan sangat ketinggalan. Terlebih materi pembelajaran yang didapat melalui *internet* sekarang ini sangat masif tersedia sehingga sewajarnya dapat dimanfaatkan untuk memperkaya sekaligus penunjang materi pelajaran tambahan dibanding hanya sekedar dari buku saja.”<sup>34</sup>

b) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial guru-guru yang ada di MI NU Roudlotul Wildan Kudus menurut Eva Chorida Amalia tergolong miliki jiwa sosial yang baik, interaksi guru dengan orang

---

<sup>33</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>34</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

tua murid serta masyarakat sekitarpun terjalin dengan baik. Tak terkecuali dengan sikap kooperatif maupun silaturahmi pada hubungan antar warga madrasah baik itu antara guru dengan sesama guru, guru terhadap peserta didik maupun guru dengan wali murid juga terjalin dengan baik.<sup>35</sup> Amsal untuk tingkat kepedulian sosial guru seperti diceritakan oleh Ambar Sri Gunawan, ketika ada temannya yang sedang sakit maka saling menengok, ketika ada sanak famili guru ataupun peserta didik yang meninggal juga langsung dilakukan penggalangan santunan, tak terkecuali untuk hubungan dengan masyarakat sekitar yang terbilang bagus seperti saat madrasah melakukan program pemberdayaan lingkungan RT/RW beserta tokoh masyarakat setempat, madrasah selalu dilibatkan dalam program kemitraan tersebut. Tak heran bila saat madrasah sedang melakukan rehab gedung, banyak di antara masyarakat yang ikut andil dalam keterlibatan aktif yang tanpa pamrih.<sup>36</sup>

c) Kompetensi Akademik

Perihal kompetensi akademik guru-guru di MI NU Roudlotul Wildan, hampir seluruhnya merupakan lulusan sarjana pendidikan atau S.Pd.<sup>37</sup> Namun Ambar Sri Gunawan lebih menyoroti saat ini pihak madrasah lebih membutuhkan guru dengan kompetensi lulusan PGMI atau PGSD

---

<sup>35</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>36</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

<sup>37</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

lantaran selama ini madrasah memang belum memilikinya.<sup>38</sup>

d) Kompetensi Pribadi

Mengingat MI Roudlotul Wildan merupakan lembaga pendidikan umum yang berbasis keagamaan, maka segenap guru di madrasah itu tentu miliki kompetensi kepribadian yang baik, karena salah satu syarat mutlak yang harus dimiliki untuk menjadi tenaga pendidik di madrasah tersebut memang ditekankan di awal harus miliki kepribadian yang baik dalam sisi moral/akhlak, agama maupun dalam perilaku sehari-hari. Terlebih lagi mereka juga harus mampu menjadi *uswah hasanah* (sosok teladan) bagi peserta didik.<sup>39</sup>

e. Standar Sarana dan Prasarana (SSP)

Standar Sarana dan Prasarana (SPS) adalah kriteria mengenai ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, tempat bermain dan rekreasi serta sumber belajar lain yang diperlukan guna menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. SPS dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Permen di mana SPS yang ada di MI NU Roudlotul Wildan Kudus sendiri dapat ditelusuri sebagai berikut:

1) Aspek kelengkapan sarana pendidikan

Tinjauan atas kelengkapan sarana pendidikan yang ada di MI Roudlotul Wildan Kudus ternyata madrasah ini belum memiliki ruang laboratorium IPA maupun ruang laboratorium komputernya sendiri. Begitupun halnya dengan sarana fasilitas olahraga dan juga *musholla* pun belum tersedia mengingat madrasah ini juga

---

<sup>38</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

<sup>39</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

merupakan salah satu madrasah yang baru saja berdiri di tahun 2010 lalu.<sup>40</sup>

2) Peralatan media pembelajaran

Peralatan pendukung untuk kegiatan pembelajaran yang ada di MI Roudlotul Wildan Kudus jumlahnya terbilang sangat minim

“MI Roudlotul Wildan Kudus sebenarnya telah memiliki sejumlah peralatannya sendiri untuk kegiatan pembelajaran di kelas maupun untuk kegiatan ekstrakurikuler, hanya saja kuantitasnya yang masih sangat terbatas. Idealnya tiap kelas setidaknya harus ada satu LCD proyektor sendiri, sayangnya madrasah selama ini hanya memiliki satu item barang saja, itupun sering dipakai secara bergantian sehingga dapat dikatakan madrasah ini belum mampu menunjang seluruh kelengkapan sarana maupun peralatan pendidikan sepenuhnya. Begitupun untuk laptop maupun PC, madrasah ini hanya memiliki dua buah item saja sehingga dipandang madrasah ini belum mampu mentransformasikan peralatan media pembelajarannya ke aspek perlengkapan modern berbasis IT. Adapun untuk koneksi jaringan wifi untuk kebutuhan pembelajaran, madrasah ini telah memilikinya baru-baru ini. Sementara untuk kelengkapan peralatan penunjang kegiatan ekstrakurikuler, MI NU Roudlotul Wildan telah memiliki beberapa alat seperti *drumband*, rebana, ataupun untuk peralatan penelitian lapangan.”<sup>41</sup>

3) Ruang perpustakaan

MI NU Roudlotul Wildan dalam hal ini sudah memiliki ruang perpustakaan sendiri yang

---

<sup>40</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>41</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

dikelola secara langsung oleh bagian perpustakaan. Adapun ditinjau dari rasio jumlah ketersediaan buku di perpustakaan, madrasah ini telah memiliki jumlah buku paket dan buku pendamping yang terbilang memadai bahkan berlebih akibat adanya program BOS buku dari pemerintah sehingga buku tiap tahun selalu berganti yang baru.<sup>42</sup>

f. Standar Pengelolaan (SPe)

Standar Pengelolaan (SPe) adalah kriteria seputar 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 berjalan di MI NU Roudlotul Wildan Kudus dapat ditunjukkan sebagai berikut:

1) Penerapan fungsi manajemen pembelajaran

Pengelolaan sistem manajemen dalam proses pembelajaran di kelas sepenuhnya telah diaplikasikan oleh para guru kelas maupun oleh guru mapel karena sifatnya wajib menurut ketentuan regulasi yang berlaku di Indonesia. Sayangnya untuk penerapannya di lapangan dianggap belum sesuai dengan kaidah pedoman baku sebagaimana diatur dalam regulasi tersebut.

Ini tercermin dari hasil wawancara dengan Arina Din Aufiani yang menyebut,

“Guru-guru di MI NU Roudlotul Wildan sebenarnya telah menerapkan model manajemen pembelajaran dalam aktivitas pengajaran di kelas baik dalam bentuk prota, promes, program bulanan maupun mingguan, termasuk RPP dan silabus pembelajaran. Namun sayangnya guru-guru tidak membuatnya sekaligus dalam satu waktu di awal semester/awal tahun, yang

---

<sup>42</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

ada justru guru-guru membuatnya berdasarkan jenjang waktu pelaksanaan pendidikan saja dan terkadang masih dilakukan penyesuaian dengan hasil kegiatan musyawarah KKMI. Jadi dalam mengumpulkannya dilakukan seiring berjalannya waktu dan bukannya dibuat di awal siklus periode pendidikan.<sup>43</sup> Hal ini tentu menyulitkan Kepala Madrasah untuk dapat memantau kinerja guru.

Senada akan hal itu, Ambar Sri Gunawan juga mengeluhkan bahwa manajemen pembelajaran yang dituangkan dalam bentuk agenda program pembelajaran yang dibuat oleh guru seringkali belum tersedia di awal program pembelajaran. Kondisi demikian membuat Pengawas KKMI sangat kesulitan dalam hal sisi pengawasan program pembelajaran yang tengah berjalan di madrasah. Masalah lain terletak pada estimasi untuk alokasi anggaran operasional pendidikan yang kebanyakan guru masih bingung untuk menentukan asesmennya.<sup>44</sup>

Ketika disinggung mengenai elemen yang harus tercantum dalam kerangka rencana pembelajaran (RPP) di kelas yang diaplikasikan oleh guru kelas maupun guru mapel yang ada di MI NU Roudlotul Wildan selama ini, Eva Chorida Amalia lalu menjabarkan,

“RPP harus mengacu pada pedoman penyusunannya di mana untuk elemen yang terdapat dalam RPP itu sendiri setidaknya harus tercantum satuan pendidikan, kelas pembelajaran, kompetensi inti, kompetensi dasar, alokasi waktu pelaksanaan pembelajaran, mata pelajaran, tema,

---

<sup>43</sup> Arina Din Aufiani, wawancara oleh peneliti, 27 Agustus 2020, wawancara 2, transkrip.

<sup>44</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

subtema, tujuan pembelajaran, materi ajar, model dan metode pembelajaran, langkah-langkah pembelajaran yang meliputi kegiatan pendahuluan, kegiatan inti dan penutup, lalu sumber media, kisi-kisi soal evaluasi dan pedoman penilaian hasil evaluasi peserta didik.”<sup>45</sup>

2) Pedoman baku pengelolaan pembelajaran

Adapun untuk pedoman baku pengelolaan pembelajaran yang mengatur seputar: (a) Kurikulum, silabus, RPP; (b) Kalender akademik tahunan, semester, bulanan, dan mingguan; (c) Pembagian tugas pendidik; (d) Pembagian tugas di antara tenaga kependidikan; dan (e) Biaya operasional yang ada di MI NU Roudlotul Wildan, seluruh responden menyatakan bahwa madrasah ini sudah memilikinya secara lengkap dan rinci dalam bentuk Buku Standar Isi (BSI), Buku pedoman SOP tugas untuk tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, dan juga Buku pedoman standar penggunaan biaya operasional madrasah yang seluruhnya dimasukkan ke dalam Buku Kepala Madrasah (BKM).<sup>46</sup>

Sedangkan untuk penyusunan *timeline* kalender akademik secara tahunan, semester, bulanan ataupun mingguan, seluruhnya disusun oleh guru kelas/mapel dan diketahui oleh Kepala Madrasah.<sup>47</sup> Fungsi dari BKM selain ditujukan untuk mengetahui sistem pengelolaan pembelajaran di madrasah, juga dimaksudkan untuk fungsi audit dan pelaporan Lembar Pertanggungjawaban (LPJ) penggunaan dana BOS pada periode waktu berjalan yang dilaporkan

---

<sup>45</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>46</sup> Keterangan dari seluruh responden, 24 Agustus-10 September 2020, wawancara 1-4, transkrip.

<sup>47</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

ke pusat untuk tiap akhir periode pembelajaran secara tahunan sebagai syarat untuk pencairan dana BOS di tahun berikutnya. BKM dibawa oleh kepala madrasah dan bendahara namun penyusunannya dilakukan oleh semua guru kelas ataupun guru mapel dan harus diketahui oleh komite madrasah.<sup>48</sup>

3) Rencana Strategis (Renstra) program kerja madrasah

Renstra program kerja madrasah yang berlaku di Indonesia biasanya dituangkan dalam bentuk Rencana Kerja Madrasah (RKM) secara tahunan. Sayangnya ketika ditanyakan mengenai RKM yang telah disusun MI NU Roudlotul Wildan, seluruh responden kompak menyatakan belum disusun secara permanen, dan selama ini masih mengacu pada tujuan program AD/ART organisasi. Ini terjadi lantaran madrasah pada saat sekarang ini sedang berfokus pada pembenahan manajemen internal organisasi terlebih dahulu mengingat madrasah ini juga tergolong madrasah yang baru berdiri di tahun 2010 lalu serta masih membutuhkan waktu untuk itu.<sup>49</sup> Akibat ketiadaan RKM dan informasi seputar hal itu, maka peneliti dalam hal ini tak dapat mendeskripsikannya pada penelitian ini.

4) Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Tak hanya RKM, MI NU Roudlotul Wildan Kudus juga masih dihadapkan masalah pada ketiadaan sistem Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) yang dinyatakan belum siap sepenuhnya sehingga sistem yang berjalan di madrasah ini masih dilakukan secara tradisional.<sup>50</sup> Padahal MBM

---

<sup>48</sup>Keterangan dari seluruh responden, 24 Agustus-10 September 2020, wawancara 1-4, transkrip.

<sup>49</sup>Keterangan dari seluruh responden, 24 Agustus-10 September 2020, wawancara 1-4, transkrip.

<sup>50</sup>Keterangan dari seluruh responden, 24 Agustus-10 September 2020, wawancara 1-4, transkrip.

sendiri berguna untuk membangun aspek kemandirian, partisipatori, keterbukaan, dan akuntabilitas pada sistem kerja organisasi madrasah sehingga hal ini patut disayangkan.

g. Standar Pembiayaan (Spem)

Standar Pembiayaan (SPem) adalah kriteria untuk 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 yang terdapat di MI NU Roudlotul Wildan Kudus berdasarkan hasil wawancara, didapat sejumlah fakta sebagai berikut:

1) Alokasi biaya investasi

Alih-alih untuk alokasi biaya investasi, untuk biaya operasional pendidikanpun MI NU Roudlotul Wildan masalah terbilang *under performed* sehingga tak mengherankan bila madrasah selama ini hanya mengalokasikan anggaran pendidikannya sebatas pada sisi operasional pendidikan di madrasah saja, selain itu belum ada.<sup>51</sup> Hal ini tercermin dari minimnya peralatan penunjang pendidikan yang dimiliki madrasah, *renumerasi* untuk gaji dan kompensasi bagi guru yang masih terbilang rendah karena angkanya di bawah UMR, serta revaluasi aset modal kerja tetap yang juga cenderung minim.

2) Biaya pendidikan bagi peserta didik

Masih sedikitnya jumlah peserta didik yang bersekolah di madrasah, masih rendahnya pendapatan tahunan yang didapat madrasah yang justru masih mengandalkan pemasukan uang dari para donatur, serta faktor geososiostrategis madrasah yang berada di tengah masyarakat

---

<sup>51</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

dengan tingkat pendapatan ekonomi rendah, tak pelak membuat madrasah ini seolah menjadi kurang berdaya dalam sisi pendapatan keuangannya.

Apa kebijakan yang dilakukan MI NU Roudlotul Wildan pada saat ini untuk pengenaan biaya pendidikan bagi peserta didiknya, mau tak mau juga harus mengikuti kondisi masyarakat sekitar yang mana untuk masyarakat dengan tingkat pendapatan ekonomi rendah, maka madrasah hanya mampu memungut uang iuran bulanan (SPP) dari peserta didik yang terhitung kecil dibanding madrasah lain agar terjangkau oleh masyarakat sekitar. Inilah yang menjadi kendala terbesar bagi madrasah saat sekarang ini yang perlu dicarikan solusinya segera.<sup>52</sup>

3) Biaya operasional pendidikan di madrasah

Pengalokasian anggaran untuk biaya operasional pendidikan sudah dijalankan oleh MI NU Roudlotul Wildan menurut pos anggaran untuk gaji tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, barang habis pakai, serta biaya operasional pendidikan tak langsung seperti listrik dan jasa telekomunikasi yang mana untuk tiap anggaran sudah digolongkan dan disesuaikan dengan jenis kegiatannya.<sup>53</sup>

h. Standar Penilaian Pendidikan (SPP)

Standar Penilaian Pendidikan (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 yang dilakukan melalui ujian

---

<sup>52</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>53</sup> Keterangan dari seluruh responden, 24 Agustus-10 September 2020, wawancara 1-4, transkrip.

madrasah guna menentukan aspek kelulusan peserta didik di satuan pendidikannya.

“Standar penilaian pendidikan yang berlaku di MI NU Roudlotul Wildan gunakan sistem penilaian dari hasil akumulasi nilai ulangan harian (PH) di tiap submateri pembelajaran mapel yang gunakan Kurikulum 2013, sementara untuk mapel yang gunakan Kurikulum KTSP diambilkan dari nilai UTS dan UAS peserta didik yang semuanya lalu diakumulasikan. Selain itu, terdapat juga ujian praktek untuk baca dan menghafal ataupun sejumlah keterampilan tertentu.”<sup>54</sup>

Ambar Sri Gunawan sendiri dalam hasil wawancaranya lebih menyoroti bahwa,

“Pola pengembangan instrumen kenaikan siswa yang pertama nilainya harus batas KKM, kedua berdasarkan jumlah kehadiran peserta didik di kelas, ketiga berdasarkan kepribadian peserta didik yang minimal harus baik. Ketentuan kenaikan kelas yang harus digarisbawahi di sini adalah, nilai di bawah KKM tak boleh lebih dari tiga. Jika lebih dari itu, maka dinyatakan tak bisa naik kelas.”<sup>55</sup>

Muaynah di kesempatan yang lain menambahkan,

“Semisal nilai yang diperoleh peserta didik ternyata di bawah ketentuan minimal KKM, maka dapat dilakukan ujian ulang untuk kedua kalinya. Adapun nilai yang diambil guru nantinya diambilkan dari nilai tertinggi dari batas KKM tanpa dilakukan pembagian dengan nilai yang sebelumnya didapat. Sedangkan untuk nilai agregatnya berasal dari hasil akumulasi di nilai harian siswa untuk mapel

---

<sup>54</sup> Arina Din Aufiani, wawancara oleh peneliti, 27 Agustus 2020, wawancara 2, transkrip.

<sup>55</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

yang menggunakan Kurikulum 2013 atau nilai akumulasi dari nilai UTS dan UAS untuk mapel yang gunakan Kurikulum KTSP.”<sup>56</sup>

## 2. Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di MI NU Radlotul Wildan

Upaya pengembangan/peningkatan mutu madrasah selain dilakukan melalui penataan manajemen organisasi secara berkelanjutan, dapat pula diupayakan melalui pemberdayaan tenaga pendidik dalam kaitan perencanaan, perekrutan, penempatan, pembinaan, hingga masuk pada proses pemberhentian tenaga pendidik sesuai dengan tingkat analisa kebutuhan yang dimiliki.

Adapun komponen pemberdayaan/peningkatan mutu tenaga pendidik secara garis besar dapat dilakukan melalui: penyusunan formasi, pengadaan guru, kenaikan pangkat, pembinaan dan pengembangan karir guru, ketatalaksanaan tenaga kependidikan hingga memberhentikan guru yang bersangkutan.

Dimensi upaya peningkatan mutu tenaga pendidik pada institusi lembaga formal pendidikan antara lain dilakukan melalui berbagai aktivitas yang mencakup aspek:<sup>57</sup>

### a. Perencanaan Rekrutmen Tenaga Pendidik

Perencanaan dalam pendidikan dimaksudkan untuk menentukan kebutuhan pegawai secara lebih awal, baik secara kuantitas maupun kualitasnya pada aspek penempatan posisi yang dibutuhkan dengan terlebih dulu kepala madrasah melakukan proyeksi kebutuhan berdasarkan data dan informasi di masa lampau dengan tingkat kebutuhan di masa kini yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi dan menganalisis terlebih dulu bentuk pekerjaan, tugas, dan jabatan yang sangat dibutuhkan agar tak terjadi kesalahan dalam rekrutmen dan penempatannya.

---

<sup>56</sup>Muayanah, wawancara oleh peneliti, 10 September 2020, wawancara 4, transkrip.

<sup>57</sup> Bambang Ismaya, *Pengelolaan Pendidikan* (Bandung: Refika Aditama, 2015), 112-114.

Adapun kegiatan perencanaan tenaga pendidik yang dilakukan MI NU Roudlotul Wildan sehubungan dengan pengadaan tenaga pendidik dilakukan dengan menyesuaikan pada tingkat kebutuhan pengajar untuk bidang mapelnya serta disesuaikan pula dengan tingkat lulusan akademiknya sehingga dapat diperoleh tenaga pendidik yang sesuai dengan kebutuhan madrasah.<sup>58</sup>

Ambar Sri Gunawan pun melanjutkan,

“Untuk saat sekarang ini, madrasah lebih memprioritaskan mencari tenaga pendidik baru bagi lulusan PGMI atau PGSD lantaran madrasah sendiri saat ini belum memiliki SDM dengan kriteria kompetensi akademik seperti itu. Ambar pun menerangkan, sebelum mengadakan rekrutmen, maka Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah dan Komite Madrasah bertemu terlebih dahulu untuk merapatkan format kebutuhannya. Pada proses seleksi administratif, kandidat juga akan disaring berdasarkan lulusan PGMI, PGSD, atukah spesifik mapel. Selanjutnya pada tahap wawancara, kandidat juga akan ditanyakan seputar komitmennya pada organisasi di mana terlebih dahulu kepala madrasah akan menyampaikan informasi seputar kondisi madrasah yang sedang terjadi belakangan ini.”<sup>59</sup>

b. Proses Pengadaan/Rekrutmen Tenaga Pendidik

Proses pengadaan tenaga pendidik yang berjalan di MI NU Roudlotul Wildan diawali dengan kepala madrasah mengeluarkan surat edaran pengumuman untuk mencari kandidat guru baru berdasarkan format kriteria yang telah ditentukan sebelumnya.

Pada tahap implementasinya, Eva Chorida Amalia menjelaskan,

“Pihak madrasah tak pernah *mempublish* pengumuman rekrutmen tersebut secara terbuka

---

<sup>58</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>59</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

melalui sosial media, media daring, atau menempelkan surat pengumuman tersebut di tempat umum, melainkan dilakukan secara tertutup untuk kalangan terbatas saja. Jadi skema rekrutmennya dilakukan dengan menggunakan sistem referensi dari orang dalam (pihak internal) saja. Alasan ini dilakukan lantaran pihak madrasah lebih mengutamakan calon kandidat yang berasal dari wilayah setempat sehingga hubungan madrasah dengan masyarakat sekitar tetap dapat terjalin secara harmonis selain untuk memberdayakan tenaga lokal yang ada. Terpenting syarat yang diminta mutlak harus terpenuhi. Apalagi madrasah sendiri saat ini sedang berupaya keras untuk menaikkan tingkat kepercayaan masyarakat sekitar terhadap madrasah sehingga bila pihak madrasah mampu memberdayakan tenaga lokal sebagai guru baru, diharapkan dapat menaikkan jumlah peserta didik yang berasal dari wilayah tersebut. Pertimbangan lain dengan mengambil SDM lokal tak lain untuk menghemat ongkos pengeluaran BBM untuk transport karena domisili tempat tinggal yang tak jauh dari madrasah.<sup>60</sup>

Untuk syarat administrasi yang diminta pihak madrasah kepada calon kandidat guru baru kurang lebih sama dengan madrasah lain seperti surat lamaran kerja, *Curriculum Vitae*, ijazah lulusan perguruan tinggi minimal sarjana pendidikan, SKCK, KTP dan KK.<sup>61</sup>

Urutan tahapan proses rekrutmen yang berjalan di MI Raudlotul Wildan Kudus berdasarkan kompilasi informasi yang disarikan dari berbagai keterangan dari seluruh responden dimulai dari aktivitas: (1) Menyusun proyeksi analisis kebutuhan rencana pengadaan tenaga pendidik baru, (2) Menentukan format materi dan

---

<sup>60</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>61</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

jadwal seleksi rekrutmen, (3) Membuka lowongan tenaga pendidik baru yang diumumkan melalui kertas pengumuman untuk ditempel di papan pengumuman madrasah maupun di lingkungan RT/RW setempat, (4) Seleksi administratif para kandidat calon, (5) Pemanggilan para kandidat calon yang lolos verifikasi seleksi administratif, (6) Pelaksanaan proses seleksi menggunakan tes tertulis untuk uji kompetensi kognitif dasar dan bidang keahlian, praktik *micro teaching* dan wawancara, (7) Hasil penilaian seleksi kemudian dirapatkan dengan seluruh pengurus, (8) Penerbitan surat keputusan dari kepala madrasah untuk pengangkatan, penugasan dan penempatan guru baru hasil seleksi. Kisaran waktu untuk proses rekrutmen di MI NU Roudlotul Wildan dari awal hingga penempatan biasanya memakan waktu paling lama sekitar tiga minggu hingga satu bulan.<sup>62</sup>

#### c. Pengangkatan dan Penempatan Tenaga Pendidik

Aspek pengangkatan dan penempatan tenaga pendidik baru yang berjalan di MI NU Roudlotul Wildan Kudus selama ini dapat dipindai melalui dua hal berikut:

- 1) Kualifikasi target (tujuan) serta sasaran realistis pengangkatan dan penempatan tenaga pendidik baru

Faktor pertimbangan logis yang teramat penting seorang kandidat diangkat menjadi guru baru di MI NU Roudlotul Wildan dinilai berdasarkan faktor: (a) Madrasah sendiri memang benar-benar sedang membutuhkan tenaga pengajar baru, namun harus sesuai dengan tingkat kebutuhan, perilaku, sikap, penampilan, metode mengajar, dll; (b) Kandidat miliki visi yang sama serta miliki komitmen penuh pada madrasah; (c) Kandidat mau menerima keadaan yang ada di madrasah apapun itu meski masih terdapat banyak kekurangan di mana-mana. Apalagi bila ditinjau

---

<sup>62</sup>Keterangan dari seluruh responden, 24 Agustus-10 September 2020, wawancara 1-4, transkrip.

dari sisi kultur guru-guru yang mengabdikan di madrasah ini, mereka lebih cenderung memiliki niatan tulus untuk mengabdikan dan mengejar di sisi nilai ibadah dibanding melihatnya dari sekedar gaji yang akan mereka peroleh nantinya. Karena faktanya ketika seorang kandidat telah diangkat menjadi guru, maka statusnya tak akan lebih dari sebatas Guru Tidak Tetap (GTT) akibat madrasah sendiri yang belum mampu untuk memermanenkannya menjadi guru tetap (GT). Terlebih, anggaran untuk biaya operasional madrasah saja masih mengandalkan dari dana APBD sepenuhnya dan iuran siswa yang masih tak seberapa. Begiupun untuk insentif guru saat ini juga masih mengandalkan bantuan donasi dari pihak luar.<sup>63</sup>

Selain tiga hal di atas, faktor lain yang menjadi pertimbangan penting adalah diperolehnya kompetensi tenaga pendidik yang unggul dan mampu mengikuti perkembangan zaman untuk mengisi posisi guru yang sedang kosong.<sup>64</sup> Hal lain yang jadi pertimbangan khusus sebagaimana disebutkan oleh Ambar Sri Gunawan adalah “terletak pada level kompetensinya serta pengalamannya dalam mengatur administrasi kelas maupun untuk pengembangan metode mengajar dalam PBM sehingga diharapkan proses pembelajaran di kelas dapat berjalan dengan lancar.”<sup>65</sup>

2) Pola penempatan tenaga pendidik baru

“Pola penempatan tenaga pendidik baru di MI NU Roudlotul Wildan dilakukan secara selektif sesuai bidang studi kelulusan berikut

---

<sup>63</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>64</sup> Arina Din Aufiani, wawancara oleh peneliti, 27 Agustus 2020, wawancara 2, transkrip.

<sup>65</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

dengan kualitas level kompetensi dan juga aspek psikologisnya. Selepas diangkat menjadi gurupun kepala madrasah masih melakukan pantauan guna mengawasi bagaimana kinerja personel tersebut meski yang bersangkutan telah diangkat menjadi Guru Tidak Tetap (GTT). Adapun guna mendukung performansi agar tetap terjaga, untuk program awal guru baru akan dibekali dengan pola pembinaan guru yang dilanjutkan dengan program pengembangan kompetensi guru pendidik ataupun *refreshment* sehingga kinerja guru tetap terus meningkat dari waktu ke waktu.”<sup>66</sup>

Arina Din Aufiani lalu melanjutkan, “Pihak yang memiliki otoritas untuk penempatan guru baru tentunya kepala madrasah dengan mempertimbangkan segala sesuatunya dari segala sisi, mulai dari aspek kompetensi yang dimiliki, kecakapan akan pengetahuan dan pengalamannya dalam mengatur proses pembelajaran di kelas, pola terapan manajemen pendidikan yang mumpuni, memiliki kemampuan komunikasi handal yang disertai sikap dan perilaku diri yang *berakhlakul karimah*.”<sup>67</sup>

Adapun untuk wilayah penempatannya Ambar menyebutkan,

“Jika personel tersebut kompetensinya dipandang bagus, maka akan dimasukkan ke kelas atas. Sedangkan untuk guru putri biasanya lebih sering ditempatkan di kelas bawah lantaran lebih memiliki sifat penyabar dalam menghadapi peserta didik. Begitupun halnya dengan guru-guru yang masih kurang

---

<sup>66</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>67</sup> Arina Din Aufiani, wawancara oleh peneliti, 27 Agustus 2020, wawancara 2, transkrip.

kompetensinya ataupun guru baru, biasanya oleh kepala madrasah juga akan dimasukkan sebagai guru di kelas bawah. Jika guru baru tersebut ternyata memiliki berbagai keunggulan diri dan ketercapaian tugas yang sangat baik, tak menutup kemungkinan akan ditempatkan di kelas atas.”<sup>68</sup>

d. Penilaian Tenaga Pendidik pada Kinerja Guru

Penilaian tenaga pendidik merupakan usaha yang dilakukan untuk mengetahui besaran performansi tenaga pendidik yang 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 dan dilakukan dengan cara-cara kooperatif, komprehensif, kontinyu sekaligus objektif.

Kegiatan penilaian kinerja guru yang berlangsung di MI NU Roudlotul Wildan dapat diketahui melalui dua sindikasi berikut:

1) Sistem penilaian dalam evaluasi kinerja guru

Sistem penilaian dalam evaluasi kinerja guru yang berlangsung di MI NU Roudlotul Wildan dinamakan dengan Buku PKG (Penilaian Kinerja Guru) yang dilakukan oleh Kepala Madrasah yang memang salah tugasnya adalah mensupervisi kinerja para guru yang ada di satuan pendidikannya. Sistem penilaian untuk evaluasi kinerja guru melalui PKG ini dilakukan secara rutin di tiap periode pendidikan.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

<sup>69</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

2) Aspek yang dinilai dalam Penilaian Kinerja Guru (PKG)

Berbagai aspek yang dinilai dalam Penilaian Kinerja Guru (PKG) di MI NU Roudlotul Wildan berdasarkan kinerja tugasnya, menurut keterangan Kepala Madrasah, Eva Chorida Amalia,

“Penilaian Kinerja Guru antara lain dinilai melalui indikator: (a) Presensi kehadiran guru di kelas, (b) Metode pedagogik mengajar guru, (c) Sistem administrasi dan manajemen kelas, serta (d) Tingkat ketercapaian target dalam penyelesaian tugas yang diberikan. Sementara untuk unsur penilaian prihal kepribadian guru yang menjadi indikatornya antara lain kepribadian guru berkenaan dengan: (a) Perilaku dan sikap, (b) Faktor ketaatan dan kedisiplinan, serta (c) Pencapaian dalam hal peningkatan kompetensi diri guru yang bersangkutan.”<sup>70</sup>

Sedangkan bila merunut pada keterangan dari Ambar Sri Gunawan,

“Skema PKG yang dilakukan oleh kepala madrasah sistem asesmennya memang cenderung lebih subjektif namun masih memiliki bobot penilaian yang untuk prosentasenya hanya kepala madrasah saja yang mengetahuinya. Para guru dalam hal ini hanya diberikan indikatornya saja.”<sup>71</sup>

e. Program Pengembangan Kompetensi Tenaga Pendidik

Program ini dibutuhkan dalam rangka meningkatkan kualitas kerja dan kinerja tenaga pendidik di madrasah. Pembinaan sendiri dilakukan saat tenaga pendidik memiliki masalah pada kinerja yang kurang sesuai dengan target visi yang dituju dalam

---

<sup>70</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>71</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

organisasi kelembagaan, sementara pengembangan guru lebih sebagai upaya peningkatan kemampuan dasar dan lanjutan yang sangat dibutuhkan madrasah dalam menata dan mewujudkan ketercapaian visi tujuan organisasi.

“Bentuk program pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik dalam hal ini meliputi: (1) bimbingan orientasi, (2) pelatihan intern dan ekstern, (3) pendidikan formal, (4) penataran, (5) lokakarya/*workshop*, (6) seminar wawasan kerja dan keahlian. Cara yang paling populer adalah melalui penataran (*inservice training*) baik dalam rangka penyegaran maupun peningkatan kemampuan pendidikan. Cara lain dapat dilakukan sendiri-sendiri (*self propelling growth*) atau secara bersama-sama (*collaborative effort*) semisal mengikuti kegiatan: *one-service training*, *on job training*, seminar, *workshop*/diklat, diskusi panel, rapat-rapat, simposium, konferensi, dan sebagainya.”<sup>72</sup>

Adapun dasar logis diadakannya program pembinaan dan pelatihan bagi tenaga pendidik yang ada di MI NU Roudlotul Wildan dapat ditelusuri melalui dua hal berikut:

1) Dasar penyusunan analisis kebutuhan pembinaan/pelatihan bagi guru

Dasar penyusunan analisis kebutuhan untuk diberikannya program pembinaan dan pelatihan bagi para guru oleh kepala madrasah dapat ditinjau dari aspek berikut:

- a) Alasan perlunya pembinaan/pelatihan bagi guru
- Alasan yang melatarbelakangi diperlukannya upaya pembinaan ataupun berbagai bentuk pelatihan bagi para guru di MI NU Roudlotul Wildan disebutkan sebagai sarana bagi para guru agar mampu: (1) Meningkatkan kecakapan pedagogiknya dalam

---

<sup>72</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

mengimplementasikan pembelajaran di kelas, (2) Mengikuti tingkat perubahan pendidikan yang sesuai dengan perkembangan zaman, (3) Mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik lagi di masa mendatang, (4) Diperolehnya keseragaman kompetensi antar guru dalam level yang sejajar, (5) Mengejar tingkat capaian SKL yang dibebankan oleh kepala madrasah, (6) Meningkatkan sejumlah kompetensi dasar maupun kompetensi lanjutan dari para guru itu sendiri.<sup>73</sup> Terutama bagi guru baru, maka program pembinaan yang diadakan madrasah sifatnya wajib untuk diikuti. Adapun untuk program pembinaan dan pelatihannya, semua menginduk pada kegiatan KKMI (Kelompok Kerja Madrasah Ibtidaiyah) selaku pelaksana programnya.

- b) Pola penentuan analisis tingkat kebutuhan untuk program pembinaan/pelatihan bagi tenaga pendidik

Kepala madrasah dalam keputusannya untuk memberikan program pembinaan dan pelatihan bari para guru didasarkan pada hasil penilaian yang diperoleh masing-masing guru dalam lembar PKG. Melalui pantauan hasil kinerja guru dalam lembar PKG, maka kepala madrasah berhak dan dapat secara mutlak menentukan guru mapel atau guru kelas mana saja yang perlu diikutkan dalam program pembinaan maupun pelatihan yang diadakan KKMI, terutama bagi guru yang nilai PKG-nya rendah dan juga guru baru. Alasan lain yang menjadi dasar/landasan untuk segera diadakannya program pembinaan maupun pelatihan bagi para guru di madrasah ditentukan berdasarkan skala prioritas tingkat kebutuhan yang sekarang benar-benar sedang dibutuhkan

---

<sup>73</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

bagi para guru. Seperti saat terjadi pandemik covid-19 yang terjadi belakangan ini, maka semua pelatihan yang berkenaan dengan aspek pembelajaran digital sebagai upaya dalam mendukung efektifitas Pembelajaran Jarak Jauh, sifatnya wajib untuk diikuti oleh semua guru tanpa terkecuali.<sup>74</sup>

Ambar Sri Gunawan lalu melanjutkan, “Khusus untuk analisis tingkat kebutuhan pengadaan program pelatihan bagi para guru, yang membuat adalah KKMI di tingkat kabupaten. Adapun untuk pelaksanaannya dilakukan oleh BKD (Balai Diklat Kabupaten) karena bila tidak dari BKD, maka sertifikasinya tidak akan diakui.”<sup>75</sup>

c) Jenis program pelatihan bagi para guru

“Jenis program pelatihan yang diberikan bagi para guru di MI NU Roudlotul Wildan terbilang cukup beragam. Namun untuk saat sekarang ini memang sedang dioptimalkan pada jenis pelatihan digital di bidang IT dalam rangka mendukung tercapainya Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) secara daring, bukan lagi pembelajaran tatap muka yang dilakukan secara *offline*.”<sup>76</sup>

Ketika ditanya mengenai jenis program pelatihan yang sering diterima oleh para guru di MI NU Roudlotul Wildan, Ambar Sri Gunawan menyebut,

---

<sup>74</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>75</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

<sup>76</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

“Program pelatihan berupa diklat justru yang paling sering didapatkan oleh para guru di madrasah, dan sekarang sedang diintensifkan untuk program pelatihan IT. Adapun untuk biaya pengadaannya berasal dari hasil iuran secara swadaya dari para guru. Selain program pelatihan yang diadakan oleh BKD, para guru MI Roudlotul Wildan juga sering mendapatkan program pelatihan dari LP Ma’arif, Kemenag, maupun dari PBG (Pusat Belajar Guru) yang diinisiasi pendiriannya oleh *Djarum Foundation* di Kota Kudus sehingga sangat memudahkan guru untuk peroleh sejumlah pelatihan yang dibutuhkan.”<sup>77</sup>

2) Dasar pengambilan putusan dalam pengembangan kompetensi guru

Dasar pengambilan putusan untuk pemberian program pembinaan dan pelatihan bagi para guru madrasah berangkat dari aspek berikut:

a) Landasan yuridis formal pengambilan putusan untuk program pengembangan kompetensi tenaga pendidik madrasah

Segala ketentuan yang diambil oleh para pembuat kebijakan baik di tingkat kabupaten, kecamatan maupun di tingkat satuan pendidikan seluruhnya harus didasarkan pada ketentuan yang terdapat dalam regulasi yang berlaku di Indonesia. Tak terkecuali untuk program pengembangan kompetensi tenaga pendidik yang dilakukan melalui program pembinaan dan pelatihan bagi para guru madrasah tentunya juga harus mengacu pada regulasi yang berlaku di Indonesia.

Beberapa regulasi yang menjadi landasan yuridis formal terkait dengan pemberian

---

<sup>77</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

program pembinaan/pelatihan bagi tenaga pendidik di MI NU Roudlotul Wildan antara lain adalah:

- (1) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Bab XI Pasal 39 Ayat (2);
- (2) Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 20; serta
- (3) Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2017 tentang Guru pada Pasal 52 yang menyebutkan tugas guru meliputi: (a) Merencanakan pembelajaran, (b) Melaksanakan proses pembelajaran bermutu, (c) Mengevaluasi hasil pembelajaran, (d) Membimbing dan melatih peserta didik, (e) Melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada kegiatan pokok yang sesuai, (f) Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan.<sup>78</sup>
- (4) Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru;
- (5) PERMENPAN-RB Nomor: PER/16/M.Pan-RB/11/2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya pada Bab III Pasal 6 ayat (b) seputar Kewajiban, Tanggung Jawab dan Wewenang Guru yang berbunyi: “Kewajiban guru dalam melaksanakan tugas adalah meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan

---

<sup>78</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni”.<sup>79</sup>

- b) Manfaat adanya program pengembangan kompetensi tenaga pendidik guru madrasah

Manfaat langsung maupun tak langsung dengan adanya program pengembangan kompetensi tenaga pendidik melalui program pembinaan dan pelatihan bagi para guru di MI NU Roudlotul Wildan tentunya akan sangat menguntungkan bagi ketiga belah pihak, baik itu bagi guru selaku pelaksana di bidang pendidikan, peserta didik sebagai sasaran pendidikan maupun bagi madrasah selaku institusi pendidikan formal.

Adapun manfaat dari adanya program pengembangan kompetensi tenaga pendidik bagi MI NU Roudlotul Wildan menurut keterangan dari Eva Chorida Amalia

“Sangat berguna untuk: (1) Pembaharuan metode pembelajaran di kelas, (2) Antisipasi terhadap perubahan dan perkembangan zaman, (3) Ketercapaian KD dan SKL dalam memberdayakan hasil belajar peserta didik, serta (4) Bertambahnya tingkat kognisi guru seputar pembelajaran yang mana inti dari semua manfaat tersebut tentunya akan berdampak pada terciptanya model pembelajaran yang bagus di kelas sehingga lebih memudahkan peserta didik dalam menerima materi pelajaran yang diberikan yang berujung dapat membawa hasil terhadap tercapainya kompetensi KD yang diajarkan.”<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

<sup>80</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

Sementara Muayanah sendiri lebih mengemukakan bahwa,

“Program pembinaan dan pelatihan bagi guru madrasah ini lebih bertujuan untuk dapat memberdayakan kompetensi guru di madrasah yang mana *outputnya* nanti akan bermuara pada keberhasilan siswa dalam proses belajar mengajar (PBM) di kelas serta tercapainya sejumlah prestasi bagi madrasah ke depannya sehingga tujuan pendidikan nasional dapat diwujudkan dengan baik.”<sup>81</sup>

f. Pengembangan Karir (Promosi dan Mutasi) bagi Tenaga Pendidik

Pengembangan karir bagi tenaga pendidik mutlak diperlukan sebagai upaya untuk menjamin optimalnya kinerja guru sekaligus sebagai bentuk apresiasi terhadap eksistensi guru dalam mendukung terjaminnya fungsi pembelajaran di madrasah sehingga guru akan merasa sangat dihargai oleh madrasah dan dengan sendirinya akan memacu motivasinya untuk bekerja lebih keras dalam wujudkan visi dan tujuan organisasi yang diembannya.

Aspek pengembangan karir dalam kaitan promosi ataupun mutasi bagi tenaga pendidik yang berlangsung di MI NU Roudlotul Wildan dapat diketahui melalui dua hal berikut:

- 1) Formulasi kenaikan jabatan bagi tenaga pendidik  
 “Ketentuan mengenai formulasi kenaikan jabatan bagi tenaga pendidik yang berlangsung di MI NU Roudlotul Wildan dalam asesmen kepala madrasah didasarkan pada hasil performansi yang didapat masing-masing gurunya dari hasil agregat nilai PKG-nya. Hal ini lalu dapat diterjemahkan bahwa guru yang mampu mengejar hasil ketercapaian dalam pemenuhan target area

---

<sup>81</sup>Muayanah, wawancara oleh peneliti, 10 September 2020, wawancara 4, transkrip.

penugasan sebagaimana yang dimanakan, maka akan sangat berkemungkinan besar untuk mendapatkan kenaikan jabatan di kemudian hari.”<sup>82</sup>

2) Sistem *Reward and Punishment*

Pada kaitan pemberlakuan *reward and punishment* yang berjalan di MI NU Roudlotul Wildan Kudus, Ambar Sri Gunawan mengakui bahwa,

“Sistem tersebut masih belum bisa dijalankan sepenuhnya di madrasah lantaran dipandang tidak efektif untuk diterapkan. Apalagi para guru di sini sifatnya pengabdian yang sudah mau mengorbankan sebagian besar waktunya untuk kepentingan madrasah dengan gaji yang tidak seberapa. Adapun untuk reward yang didapatkan oleh para guru selama ini masih sebatas ucapan terima kasih dari pihak madrasah. Idealnya paling tidak dalam bentuk piagam atau dalam bentuk kompensasi yang diterima guru. Pada sisi *punishment* sekalipun, sekiranya guru tidak melakukan tindakan indisipliner yang terlalu berat, maka cukup dilakukan dengan peringatan saja.”<sup>83</sup>

g. Kompensasi (*Compensation*) bagi Tenaga Pendidik

Kompensasi adalah suatu bentuk balas jasa yang diberikan organisasi pada pegawai yang dapat diwujudkan dalam bentuk gaji, tunjangan, ataupun fasilitas hidup. Hal ini penting dilakukan 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

---

<sup>82</sup>Keterangan dari seluruh responden, 24 Agustus-10 September 2020, wawancara 1-4, transkrip.

<sup>83</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

objektif dan membuka peluang pada sisi akuntabilitas organisasi.

Mengingat akan arti penting kompensasi bagi tenaga pendidik di madrasah, namun nyatanya untuk komponen kompensasi ini ternyata masih belum tersedia di MI NU Roudlotul Wildan Kudus. Andaikan ada maka sifatnya bukan melalui alokasi anggaran khusus yang sifatnya rutin dilakukan secara reguler, namun hanya diberikan sesekali ketika madrasah peroleh selisih anggaran dari periode yang berjalan seperti yang didapat dari hasil sisa rabat yang diperoleh dari pembelian buku, pembelian seragam, ataupun hasil donasi yang masuk dari pihak luar.<sup>84</sup>

Akibat ketiadaan dana kompensasi yang diberikan bagi para guru, maka rumusan baku dalam penentuan besaran tingkat kompensasi yang diberikan pun tidak ada. Skema kompensasi yang berjalan di MI NU Roudlotul Wildan selama ini sistemnya dibagi bersama secara rata dengan porsi yang adil.<sup>85</sup>

#### h. Pemberhentian (*Denominating*) Tenaga Pendidik

Lazimnya bila guru dianggap sudah tak mampu lagi menjalankan tugas dan tanggungjawabnya, maka kepala madrasah dapat mengambil tindakan untuk memberhentikan segera guru yang bersangkutan selepas melalui berbagai pertimbangan logis yang cukup matang dan mendalam terhadap kasus yang berjalan seperti lantaran sakit keras, meninggal dunia, mencapai batas usia pensiun, ataupun untuk alasan permohonan pengunduran diri. Alasan lain yang biasa juga muncul adalah pemberhentian karena alasan penyederhanaan organisasi, pelanggaran kode etik tingkat berat, meninggalkan tugas beberapa kali, ataupun sudah tidak cukup sehat jasmani dan rohani.

Apa yang terjadi di MI NU Roudlotul Wildan sehubungan perihal pemberhentian tenaga pendidik

---

<sup>84</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

<sup>85</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

hingga sekarang belum pernah terjadi sekalipun. Dengan keberadaan guru yang mau mengabdikan di madrasah ini saja, madrasah sudah merasa bersyukur sekali mengingat madrasah sendiri masih penuh dengan berbagai keterbatasan.<sup>86</sup>

Namun bila ditinjau dari sisi implementasi kebijakan dari kepala madrasah, Ambar Sri Gunawan menjelaskan,

“Jika terdapat guru yang tidak pernah aktif dalam waktu yang cukup lama yang tanpa izin terlebih dahulu ke kepala madrasah, maka akan diberi peringatan terlebih dahulu. Namun bila skala kesalahannya dirasa memang cukup parah, maka kepala madrasah dalam hal ini dimungkinkan untuk memberhentikan guru dari tugasnya.<sup>87</sup> Pemberhentian tugas juga dapat diberikan manakala ada guru yang melanggar kode etik guru ataupun tersangkut masalah pidana ataupun sakit keras yang menahun. Terkecuali memang guru yang bersangkutan memang mengajukan surat pengunduran diri ke kepala madrasah.”<sup>88</sup>

### **3. Faktor Pendukung, Penghambat, dan Solusi Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di MI NU Roudlotul Wildan**

Guna mempermudah penelusuran atas apa saja yang menjadi faktor pendukung, penghambat dan sekaligus solusi peningkatan mutu tenaga pendidik yang ada di MI NU Roudlotul Wildan, maka peneliti menguraikan hasil penelitian yang didapat sebagai berikut:

#### **a. Faktor Pendukung Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di Madrasah**

Pada rancangan analisa strategis pengembangan organisasi pendidikan, yang dapat dijadikan sebagai

---

<sup>86</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>87</sup> Arina Din Afiani, wawancara oleh peneliti, 27 Agustus 2020, wawancara 2, transkrip.

<sup>88</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

faktor pendukung pendidikan terdiri atas dua elemen utama, yakni berupa modal kekuatan (*strenght*) organisasi dan modal peluang (*oportunity*) organisasi. Adapun faktor pendukung peningkatan mutu tenaga pendidik yang ada di MI NU Roudlotul Wildan sehubungan hasil wawancara dengan empat responden secara lebih rinci disebutkan sebagai berikut:

1) Modal kekuatan (*strenght*) MI NU Roudlotul Wildan

Di antara modal kekuatan (*strenght*) yang dimiliki MI NU Roudlotul Wildan sebagaimana keterangan yang diperoleh dari Eva Chorida Amalia antara lain berupa: (a) Madrasah memiliki jalinan hubungan yang erat dengan masyarakat sekitar; (b) Gedung madrasah baru saja selesai direhab menjadi dua lantai sehingga lebih representatif untuk kegiatan belajar mengajar; (c) Pola terapan pendidikan madrasah yang lebih berorientasi pada penguatan sisi religi peserta didik; (d) Hubungan erat yang terjalin harmonis dari seluruh insan pendidikan yang ada di lingkungan madrasah; serta (e) Tercapainya tingkat prestasi akademik dan non-akademik peserta didik di madrasah.<sup>89</sup>

Sementara modal kekuatan yang dimiliki MI NU Roudlotul Wildan menurut keterangan dari Arina Din Aufiani antara lain: (a) Uang SPP madrasah yang sangat terjangkau untuk masyarakat tingkat ekonomi rendah; (b) Madrasah menerapkan dua sistem pembelajaran sekaligus, yaitu untuk sekolah umum masuk di pagi hari dan madrasah diniyah masuk di sore hari; (c) Prestasi akademik peserta didik yang lumayan bagus dengan masuk di peringkat tiga

---

<sup>89</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

besar saat pelaksanaan ujian bersama di tahun ini.<sup>90</sup>

Ambar Sri Gunawan pada keterangannya menyebutkan,

“Modal kekuatan yang dimiliki oleh MI NU Roudlotul Wildan antara lain: (a) Adanya kekompakan kinerja guru; (b) Memiliki *supportsystem* yang baik dari komite maupun tokoh masyarakat setempat; (c) Prestasi akademik dan non akademik peserta didik yang unggul.”<sup>91</sup>

2) Modal peluang (*oportunity*) MI NU Roudlotul Wildan

Modal peluang (*oportunity*) yang dimiliki MI NU Roudlotul Wildan sebagaimana keterangan yang didapat dari responden antara lain menyebutkan: (a) MI NU Roudlotul Wildan dibina secara langsung oleh LP Ma’arif di bawah naungan organisasi *Nahdlatul Ulama*; (b) Tingkat partisipasi masyarakat lokal yang terbilang cukup tinggi untuk menyekolahkan anaknya di madrasah ini;<sup>92</sup> (c) MI NU Roudlotul Wildan mendapat dukungan dan sokongan dari berbagai pihak baik dari Kemenag, Ormas NU, alim ulama’ dari kota Kudus, tokoh masyarakat setempat, serta jalinan mitra kerja sama dengan berbagai lembaga maupun PR. Jambu Bol dalam sebagai donatur;<sup>93</sup> (d) Adanya berbagai bentuk pelatihan yang diperoleh guru yang diadakan oleh Kemenag, KKMI ataupun LP Ma’arif; (e) Miliki berbagai kegiatan ekstrakurikuler yang mendukung pada penguatan aspek religi anak

---

<sup>90</sup> Arina Din Aufiani, wawancara oleh peneliti, 27 Agustus 2020, wawancara 2, transkrip.

<sup>91</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

<sup>92</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>93</sup> Arina Din Aufiani, wawancara oleh peneliti, 27 Agustus 2020, wawancara 2, transkrip.

seperti tilawah, rebana, dan *tahfidz*; (f) Kapasitas pembangunan karakter peserta didik yang cenderung kuat dalam hal agama, *berakhlakul karimah*, dan memiliki nilai-nilai moral etika yang baik;<sup>94</sup> (g) Pihak madrasah sangat didukung oleh tenaga guru yang solid dan miliki kepedulian tinggi tanpa pamrih; (h) Madrasah ini seringkali dilibatkan dalam berbagai program pengabdian masyarakat sehingga keterkenalan madrasah ke depan bisa lebih dikenal oleh masyarakat sekitar.<sup>95</sup>

b. Faktor Penghambat Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di Madrasah

Pada kaitan dengan faktor penghambat organisasi di dalam analisa lingkungan manajemen strategis organisasi pendidikan, yang menjadi faktor penghambat pendidikan terdiri atas dua elemen utama, yakni berupa faktor kelemahan (*weaknesses*) organisasi dan faktor ancaman (*threat*) organisasi. Adapun faktor penghambat peningkatan mutu tenaga pendidik yang ada di MI NU Roudlotul Wildan sehubungan dengan hasil wawancara dengan empat responden sangat dipengaruhi oleh hal-hal berikut:

1) Faktor kelemahan (*weaknesses*) MI NU Roudlotul Wildan

Di antara faktor kelemahan yang dimiliki MI NU Roudlotul Wildan berdasarkan keterangan dari Eva Chorida Amalia antara lain: (a) Masyarakat masih kurang percaya sepenuhnya dengan kemampuan madrasah; (b) Sarana penunjang belajar yang masih kurang; (c) Kedisiplinan guru yang masih sering terlambat datang ke madrasah; (d) Belum adanya perumusan rencana strategik pengembangan daya saing madrasah dalam wujud RKM; (e)

---

<sup>94</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

<sup>95</sup> Muayanah, wawancara oleh peneliti, 10 September 2020, wawancara 4, transkrip.

Kompetensi pedagogik guru dalam pembelajaran di kelas yang masih kurang.<sup>96</sup>

Sementara faktor kelemahan yang dimiliki MI NU Roudlotul Wildan menurut keterangan dari Arina Din Aufiani antara lain berupa: (a) Keuangan organisasi yang masih sangat terbatas; (b) Tingkat kompetensi guru yang dinilai masih kurang; (c) Fasilitas penunjang pendidikan masih kurang; (d) Peralatan untuk media pembelajaran juga masih minim.<sup>97</sup>

Ambar Sri Gunawan pada keterangannya menyebutkan,

“Faktor kelemahan yang dimiliki oleh MI NU Roudlotul Wildan antara lain: (a) Belum bisa miliki nilai jual yang bagus (masih standar) baik ditinjau dari segi akademik maupun non akademiknya; (b) Kepercayaan dari masyarakat juga masih kurang; (c) Fasilitas pendukung yang masih belum memadai; (d) Kecakapan bidang IT dari tenaga pendidik yang masih kurang dan masih perlu ditingkatkan; (e) Faktor kedisiplinan guru masih kurang.”<sup>98</sup>

Begitupun Muayanah dalam hasil keterangannya menyebutkan kelemahan yang ada di MI NU Roudlotul Wildan antara lain “masih belum maksimalnya sarana pendukung, peralatan pembelajaran yang masih kurang, serta sisi keuangannya yang masih terbatas”.<sup>99</sup>

- 2) Faktor ancaman (*threat*) MI NU Roudlotul Wildan

---

<sup>96</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>97</sup> Arina Din Aufiani, wawancara oleh peneliti, 27 Agustus 2020, wawancara 2, transkrip.

<sup>98</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara oleh peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

<sup>99</sup> Muayanah, wawancara oleh peneliti, 10 September 2020, wawancara 4, transkrip.

Faktor ancaman (*threat*) yang dimiliki MI NU Roudlotul Wildan sebagaimana keterangan yang didapat dari para responden antara lain menyebutkan: (a) Tidak meratanya level kognisi dan kompetensi guru pendidik yang dimiliki; (b) Guru-guru yang berusia lanjut agak susah melakukan *upgrading system* dengan cepat; (c) Makin banyak madrasah ibtidaiyah lain di desa Ngembalrejo sehingga *load capacity* siswa tidak bisa terisi maksimal;<sup>100</sup> (d) Guru-guru di madrasah sebagian masih belum siap dengan sistem Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) yang dilakukan secara daring;<sup>101</sup> (e) Ancaman dari sisi internal berupa faktor kedisiplinan guru yang masih rendah akibat tiadanya penerapan sistem *reward and punishment*; (f) Ancaman dari sisi eksternal makin banyaknya madrasah sejenis yang lebih berdaya saing tinggi dibanding madrasah ini dan sudah eksis lebih dulu; (g) MI NU Roudlotul Wildan tergolong madrasah yang baru saja berdiri sehingga masih banyak kekurangan di mana-mana dan aspek manajemen di dalamnya belum siap sepenuhnya;<sup>102</sup> (h) Madrasah ini belum memiliki renstra untuk membangun daya saing madrasah jadi lebih baik.<sup>103</sup>

c. Solusi Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di Madrasah

Sebagai langkah solusi dalam peningkatan mutu tenaga pendidik, madrasah sepatutnya memiliki renstra sendiri dalam wujud Rencana Kerja Madrasah (RKM)

---

<sup>100</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>101</sup> Arina Din Aufiani, wawancara oleh peneliti, 27 Agustus 2020, wawancara 2, transkrip.

<sup>102</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

<sup>103</sup> Muayanah, wawancara oleh peneliti, 10 September 2020, wawancara 4, transkrip.

untuk mendukung arah perkembangan organisasi ke depan.

Renstra dalam wujud RKM Madrasah tersebut selanjutnya perlu disusun secara sistematis, terstruktur dan komprehensif sehingga RKM ini dapat dijadikan sebagai bentuk pedoman baku dalam pengembangan madrasah, utamanya yang berkenaan dengan peningkatan mutu kompetensi tenaga pendidiknya.

Adapun langkah pertama yang perlu dilakukan untuk mengembangkan daya saing madrasah melalui peningkatan mutu tenaga pendidiknya dalam bentuk RKM adalah dengan menetapkan visi, misi, tujuan dan sasaran strategis organisasi pendidikan untuk empat tahun ke depan agar bisa diperoleh langkah-langkah manajerial secara jelas dan terarah. Setelah ditetapkan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi madrasah, langkah selanjutnya menetapkan profil pendidikan yang hendak dituju, menentukan skema pemberdayaannya, menganalisa bentuk faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, serta bagaimana peluang dan ancaman yang diperkirakan akan muncul di lingkungan *intern* maupun *ekstern* madrasah sehingga nantinya dapat diketahui seberapa kuat iklim lingkungan akan mempengaruhi organisasi, serta seberapa kuat pula organisasi pendidikan tersebut mampu memenuhi tuntutan kebutuhan lingkungan.

Langkah berikutnya yang teramat penting yang menjadi kegiatan inti organisasi sehubungan dengan peningkatan mutu tenaga pendidiknya dilakukan melalui perumusan akan target program kerja jangka pendek (program pengembangan dalam 1 tahun periodik), program kerja jangka menengah (program pengembangan dalam 2-3 tahun periodik) serta program kerja jangka panjang (program pengembangan dalam 4 tahun periodik). Langkah terakhir yang perlu ditentukan adalah dalam hal pengawasan implementasi program di lapangan guna diketahui hasil performansi kinerja yang dihasilkan

organisasi dalam kurun waktu berjalan serta tentukan bentuk evaluasinya.

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, pendudukan, dan evaluasi yang mumpuni. Ketiga program tersebut tak dapat dilakukan secara insidental, tapi harus diupayakan secara terus menerus.

Menengok pada sistem analisa lingkungan strategik organisasi dalam wujud RKM yang ada di MI NU Roudlotul Wildan, ternyata madrasah ini belum memiliki Rencana Kerja Madrasah (RKM) yang dibakukan secara permanen sehingga untuk formulasi strategis pengembangan daya saing tenaga pendidik yang ada di MI Raudlotul Wildan Kudus dengan sendirinya dapat dinyatakan belum efektif diterapkan di lingkungan pendidikannya. Pembahasan rinci akan hal itu dapat peneliti jabarkan sebagai berikut:

1) Visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi

Seperti telah disinggung di awal, akibat ketiadaan sistem baku analisis rencana strategik untuk pengembangan daya saing tenaga pendidik di MI NU Roudlotul Wildan, maka madrasah ini secara *de jure* dapat dinyatakan belum memiliki RKM-nya sendiri. Meski begitu, gagasan akan dokumen RKM ini sebenarnya telah disusun dan sudah dikembangkan oleh pihak madrasah namun sifatnya masih belum baku sehingga peneliti mengasumsikan bahwa madrasah ini secara sah belum memiliki RKM-nya sendiri. Dengan begitu, maka untuk visi, misi, tujuan serta sasaran organisasi dalam empat tahun ke depan untuk pengembangan daya saing organisasi maupun tenaga pendidiknya masih mengacu pada AD/ART organisasi saja. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Kepala Madrasah MI NU

Roudlotul Wildan, Eva Chorida Amalia, dalam hasil wawancara dengan beliau.

“Alasan RKM madrasah belum dibakukan lantaran secara internal, madrasah ini sedang melakukan pembenahan dalam skala besar untuk organisasinya sehingga kerangka RKM yang dimiliki belum dapat disahkan secara kuorum akibat masih butuh untuk dirapatkan secara intens terlebih dahulu serta masih menunggu ketuntasan seluruh dokumen pemberkasan yang ada.”<sup>104</sup>

2) Program kerja jangka pendek

Meski belum memiliki RKM secara baku, namun rancangan untuk program kerja jangka pendek, menengah maupun panjang sejatinya telah disusun dalam bentuk *draft* RKM yang masih menunggu pengesahan dari seluruh pengurus organisasi.

Adapun untuk program kerja jangka pendek organisasi yang ada di MI NU Roudlotul Wildan untuk satu tahun ke depan guna mendukung pengembangan daya saing madrasah berikut dengan pengembangan mutu tenaga pendidiknya dilakukan melalui antara lain: (a) Pembenahan gedung madrasah menjadi dua lantai yang saat ini sudah masuk tahap final (fase *finishing*); (b) Seluruh guru di madrasah ini harus mampu mengoperasikan komputer dan aplikasi yang terdapat di dalamnya; (c) Madrasah dalam waktu dekat diharapkan mampu menyelenggarakan PJJ dengan baik;<sup>105</sup> (d) Penataan fungsi kearsipan madrasah agar lebih bermutu; (e) Memungkinkan untuk melakukan penjangkaran calon komite madrasah di luar desa

---

<sup>104</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>105</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

Ngembalrejo yang berasal dari ahli pendidikan, pengusaha dan berpotensi sebagai donor bagi madrasah;<sup>106</sup> (f) Peserta didik harus mampu menghafal paling sedikit 25 surat pendek al-qur'an sebagai salah satu syarat kelulusan; (g) Penambahan kegiatan ekstrakurikuler bagi peserta didik;<sup>107</sup> (h) Madrasah memiliki program ketertiban guru, murid, dan penjual yang harus ditaati seluruh warga madrasah; (i) Mengadakan program studi banding bagi guru madrasah secara periodik.<sup>108</sup>

3) Program kerja jangka menengah

Sebagaimana program kerja jangka pendek, MI NU Roudlotul Wildan juga sudah menetapkan untuk program kerja jangka menengah yang mengacu pada program kerja dalam dua hingga tiga tahun ke depan dalam mendukung engembangan daya saing madrasah maupun untuk tenaga pendidikny. Adapun target jangka menengah yang dipunyai MI NU Roudlotul Wildan antara lain: (a) Menaikkan nilai ketercapaian SKL peserta didik dari yang sudah ada selama ini; (b) Membangun daya saing madrasah melalui kompetensi guru; (c) Madrasah miliki unit usaha lain yang dapat mengoptimalkan sisi pendapatan madrasah;<sup>109</sup> (d) Menumbuhkan budaya literasi bagi warga madrasah; (e) Menumbuhkan sikap belajar mandiri peserta didik serta budaya kritis dalam belajar;<sup>110</sup> (f) Pencarian donatur baru untuk

---

<sup>106</sup> Arina Din Aufiani, wawancara oleh peneliti, 27 Agustus 2020, wawancara 2, transkrip.

<sup>107</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

<sup>108</sup> Muayanah, wawancara oleh peneliti, 10 September 2020, wawancara 4, transkrip.

<sup>109</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>110</sup> Arina Din Aufiani, wawancara oleh peneliti, 27 Agustus 2020, wawancara 2, transkrip.

pembangunan fasilitas penunjang pendidikan di madrasah; (g) Pencarian sumber pendanaan baru untuk operasionalisasi madrasah dan kesejahteraan bagi para guru;<sup>111</sup> (h) Terwujudnya peran guru, Kepala Madrasah, dan Komite Madrasah untuk miliki program renstra tahunan dan 4 tahun ke depan; (i) Pencarian sponsor untuk pengadaan unit komputer dari program CSR perusahaan swasta di kota Kudus.<sup>112</sup>

4) Program kerja jangka panjang

Program kerja jangka panjang MI NU Roudlotul Wildan untuk periodisasi waktu empat tahun ke depan sehubungan dengan program pengembangan daya saing madrasah dan tenaga pendidiknya antara lain ditempuh dengan: (a) Melakukan integrasi program pembelajaran Madin dalam satu kurikulum pembelajaran dengan Madrasah Ibtidaiyah nantinya; (b) Penguatan manajemen organisasi/lembaga; (c) *Scale up* hasil prestasi lulusan madrasah;<sup>113</sup> (d) Peningkatan kompetensi guru; (e) Menaikkan jumlah peserta didik yang bersekolah di madrasah ini;<sup>114</sup> (f) Penambahan sarana olahraga, *musholla* dan alat penunjang (peralatan) untuk kegiatan pembelajaran yang masih kurang;<sup>115</sup> (g) Pembenahan organisasi utamanya untuk manajemen internal; serta (h) Guru bisa mendapatkan kesejahteraan secara layak.<sup>116</sup>

---

<sup>111</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

<sup>112</sup> Muayanah, wawancara oleh peneliti, 10 September 2020, wawancara 4, transkrip.

<sup>113</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>114</sup> Arina Din Aufiani, wawancara oleh peneliti, 27 Agustus 2020, wawancara 2, transkrip.

<sup>115</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

<sup>116</sup> Muayanah, wawancara oleh peneliti, 10 September 2020, wawancara 4, transkrip.

5) Performansi akuisisi hasil capaian kinerja madrasah

Dari beberapa program kerja di atas, terdapat pula berbagai capaian positif atas raihannya hasil kinerja yang telah berhasil diakuisisi oleh pihak pengurus MI NU Roudlotul Wildan Kudus yang beberapa di antaranya adalah: (a) Tercapainya pembenahan gedung madrasah yang lebih representatif menjadi dua lantai; (b) Adanya penambahan fasilitas belajar meski masih belum ideal; (c) Ketercapaian SKL peserta didik; (d) Penyusunan AD/ART organisasi; (e) Program rutin untuk pengabdian masyarakat; (f) Terciptanya budaya moral agamis di lingkungan madrasah;<sup>117</sup> (g) Mengikuti berbagai rangkaian perlombaan antar sekolah yang diadakan kabupaten; (h) Pelaksanaan berbagai kegiatan peringatan keagamaan seperti maulid Nabi, pesantren kilat dan *tadarrus tahfidzul qur'an* di bulan *ramadhan*;<sup>118</sup> (i) Peningkatan kompetensi guru melalui berbagai pelatihan yang diadakan LP Ma'arif, BDK (Balai Diklat Kabupaten) serta Kemenag meski pendanaannya berasal dari iuran para guru secara swadaya; (j) Menaikkan hasil prestasi belajar siswa;<sup>119</sup> (k) Terlaksananya pengaplikasian program KKMI di madrasah; (l) Pelaksanaan pertemuan rutin pihak pengurus dengan para tokoh masyarakat setempat, para donatur dan wali murid.<sup>120</sup>

---

<sup>117</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

<sup>118</sup> Arina Din Aufiani, wawancara oleh peneliti, 27 Agustus 2020, wawancara 2, transkrip.

<sup>119</sup> Ambar Sri Gunawan, wawancara peneliti, 31 Agustus 2020, wawancara 3, transkrip.

<sup>120</sup> Muayanah, wawancara oleh peneliti, 10 September 2020, wawancara 4, transkrip.

### C. Analisis Data Penelitian

#### 1. Mutu Pendidikan Madrasah MI NU Roudlotul Wildan Kudus

Mutu pendidikan unggul yang berdaya saing 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 dapat dicapai jika melaksanakan ketentuan dan ruang lingkup SPN yang ada di Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 yang dalam penjabarannya tertuang secara eksplisit dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional. PP 19/2005 ini sendiri menjelaskan, SPN merupakan kriteria minimal yang harus dipenuhi oleh seluruh instansi pendidikan formal yang ada di wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.<sup>121</sup> Dengan demikian dapat dinyatakan, bila sistem pendidikan suatu madrasah belum mencapai target standar mutu SPN sebagaimana termaktub dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, maka kualitas/mutu madrasah yang bersangkutan masih dikatakan belum mampu penuhi standar mutu yang bagus sehingga madrasah tersebut belum masuk/layak disebut sebagai madrasah unggulan.

Berdasarkan tinjauan atas pemaparan hasil mutu madrasah yang berlangsung MI NU Roudlotul Wildan sebagaimana tersaji pada deskripsi data penelitian di atas, terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan oleh peneliti pada penelitian kali ini.

##### a. Standar Kompetensi Lulusan (SKL)

MI NU Roudlotul Wildan menerapkan metoda penilaian Standar Kompetensi Lulusan (SKL) berdasarkan bobot prosentase hasil akumulasi 40% dari nilai rapor peserta didik sejak di bangku kelas 4 hingga kelas 6 (selama 5 semester) dan 60%-nya diambilkan dari nilai Ujian Akhir Nasional (UNAS). Berhubung

---

<sup>121</sup> Donni Juni Priansa dan Mos. Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*(Bandung: Alfabeta, 2014), 15.

saat ini sedang terjadi pandemi covid-19, sehingga aspek penilaian kelulusan peserta didik hanya diambilkan dari nilai rapor peserta didik saja akibat ditiadakannya ujian akhir nasional oleh pihak madrasah.

b. Standar Isi (SI)

Pada komponen mutu Standar Isi (SI) diketahui bahwa MI NU Roudlotul Wildan saat ini menggunakan dua sistem kurikulum yang berjalan di madrasah, yakni Kurikulum 2013 dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dengan komposisi 70% guru telah menggunakan sistem pembelajaran K13 yang mengikuti standar pembelajaran sesuai dengan buku paketnya. Sementara sisanya yang 30% guru mapel masih menggunakan KTSP dengan penggunaan buku paket per mapel. Namun untuk ke depan, madrasah ini akan mengkalibrasikan seluruh pembelajaran mapel yang ada di madrasah dengan sistem pembelajaran K13 sepenuhnya.

c. Standar Proses (SP)

Pada kaitan hasil temuan penelitian untuk komponen Standar Proses (SP) yang berjalan di MI NU Roudlotul Wildan, madrasah ini diketahui menggunakan metode pembelajaran *active learning* dengan pola komunikasi interaktif secara dua arah. Hanya saja, berhubung sekarang sedang terjadi pandemi covid-19, maka sistem pembelajaran diintensifkan pada bentuk Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) secara daring berbasis IT digital.

Sumber dan media pembelajaran yang diaplikasikan di kelas, sebagian besar guru mengambil sumber materi pelajaran yang berasal dari buku paket, buku pendamping, LKS, video, maupun yang berasal dari *internet* seperti *Youtube* dan *website* untuk keperluan pembelajaran daring (PJJ).

Sistem evaluasi peserta didik di kelas yang dijalankan para guru menggunakan media tes tertulis, tes lisan maupun uji keterampilan dalam bentuk praktik yang dalam mekanisme penilaiannya sendiri sudah tercantum dalam lembar RPP yang telah dibuat oleh masing-masing guru. Bentuk evaluasi untuk mapel yang

menggunakan Kurikulum 2013 dilakukan dengan memberikan Penugasan Harian (PH) dan ujian praktek, sedang untuk evaluasi pembelajaran KTSP per semesternya menggunakan UTS dan UAS.

Skema pemberdayaan guru mapel yang berjalan di madrasah tersebut, semua menginduk pada kegiatan Kelompok Kerja Madrasah Ibtidaiyah (KKMI) sebagai wadah bagi para guru untuk peroleh berbagai manfaat strategis dalam menjamin fungsi pembelajaran di kelas dengan sukses.

d. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan (SPTK)

Pada kriteria mengenai Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan (SPTK) yang ada di MI NU Roudlotul Wildan Kudus, madrasah ini sebenarnya miliki guru-guru dengan lulusan sarjana pendidikan, sayang dalam penempatannya sebagian besar banyak yang tidak sesuai dengan kompetensi hasil lulusan seperti guru lulusan sarjana pendidikan ekonomi yang ditempatkan untuk posisi guru mapel tematik. Meski seiring berjalannya waktu, berangsur-angsur kompetensi mereka menjadi lebih tertata dan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik untuk penugasan bidang mata pelajaran yang ditunjuk.

Khusus di bidang IT, ternyata guru-guru muda di madrasah ini lebih adaptif terhadap dinamika perkembangan dunia informasi teknologi dibanding guru-guru yang sudah tua yang terlihat agak kesusahan dalam mengikuti perkembangan teknologi yang ada pada pembelajaran daring berbasis IT.

Kompetensi spiritual dan moral tenaga pendidik yang dimiliki MI NU Roudlotul Wildan terhitung baik karena dari awal budaya yang dikembangkan di madrasah ini ditekankan pada aspek penguatan sisi religi dan moral bagi warga madrasah sehingga gurupun dengan sendirinya merasa harus memberi *uswah hasanah* (contoh suri tauladan) yang baik bagi peserta didiknya. Budaya yang berkembang di madrasah juga diarahkan pada bentuk perilaku serta sikap yang mengedepankan *akhlakul karimah* dan ketaatan dalam jalankan ajaran agama.

Ditinjau dari kompetensi pedagogiknya, guru-guru lama/senior (sekitar 70%) terbilang sudah bagus dan tertata dalam aspek pengelolaan kelas maupun di luar kelas, namun untuk guru muda level kompetensi pedagogiknya masih perlu ditingkatkan lagi. Sebagian guru bahkan didapati masih ada yang hanya menggunakan sumber materi pelajaran dari sumber *textbook* saja ataupun yang belum bisa gunakan pola Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, Menyenangkan (PAKEM) saat pembelajaran di kelas.

Kompetensi sosial guru-guru yang ada di MI NU Roudlotul Wildan Kudus tergolong memiliki jiwa sosial yang baik, interaksi guru dengan orang tua murid serta masyarakat sekitarpun terjalin dengan baik sehingga sikap kooperatif maupun silaturahmi di antara hubungan antar warga madrasah baik itu antara guru dengan sesama guru, guru terhadap peserta didik maupun guru dengan wali murid terjalin baik.

Mengingat MI Roudlotul Wildan merupakan lembaga pendidikan umum yang berbasis keagamaan, maka segenap guru di madrasah ini tentu memiliki kompetensi kepribadian yang baik, apalagi salah satu syarat mutlak yang harus dipenuhi untuk menjadi tenaga pendidik di madrasah tersebut memang ditekankan di awal harus memiliki kepribadian yang baik dalam sisi moral/akhlak, agamis maupun *uswah* dalam perilaku sehari-hari.

e. Standar Sarana dan Prasarana (SSP)

Pada aspek kelengkapan sarana pendidikan yang ada di MI Roudlotul Wildan Kudus, ternyata madrasah ini belum memiliki ruang laboratorium IPA maupun ruang laboratorium komputernya sendiri. Begitupun halnya dengan sarana fasilitas olahraga dan juga *musholla* pun belum tersedia. Begitupun untuk kelengkapan peralatan media pembelajaran juga terbilang masih kurang seperti LCD proyektor yang hanya ada satu dan sering dipakai secara bergantian, laptop dan PC madrasah hanya memiliki dua unit saja sehingga madrasah dipandang belum mampu mentransformasikan peralatan media

pembelajarannya ke aspek perlengkapan modern berbasis IT.

Adapun untuk ruang perpustakaan, MI NU Roudlotul Wildan sudah memiliki ruang perpustakaan sendiri dengan rasio jumlah ketersediaan buku di perpustakaan pada jumlah buku paket maupun buku pendamping yang terbilang sangat memadai bahkan berlebih seiring adanya program BOS buku dari pemerintah yang dimungkinkan buku tiap tahun selalu berganti baru.

f. Standar Pengelolaan (SPe)

Berkenaan dengan kaitan pengelolaan sistem manajemen dalam proses pembelajaran di kelas sepenuhnya telah diaplikasikan oleh para guru kelas maupun oleh guru mapel karena sifatnya wajib menurut ketentuan regulasi yang berlaku di Indonesia. Guru-guru madrasah dalam hal ini telah menerapkan model manajemen pembelajaran dalam aktivitas pengajaran di kelas baik dalam bentuk prota, promes, program bulanan maupun mingguan, termasuk RPP dan silabus pembelajaran. Hanya saja para guru justru tidak membuatnya sekaligus dalam satu waktu di awal periode semester/awal tahun, yang ada guru-guru lebih membuatnya berdasarkan jenjang waktu pelaksanaan pendidikan saja yang terkadang masih lagi dilakukan penyesuaian dengan hasil temuan yang didapat dari kegiatan musyawarah KKMI. Jadi dalam mengumpulkannya dilakukan seiring berjalannya waktu dan bukannya dibuat di awal siklus periode pendidikan. Hal ini tentu sangat menyulitkan Kepala Madrasah dalam memantau kinerja guru. Begitupun Pengawas KKMI juga sangat kesulitan dalam melakukan pengawasan program pembelajaran yang tengah berjalan di madrasah. Masalah lain terletak pada estimasi untuk alokasi anggaran operasional pendidikan yang kebanyakan guru masih bingung untuk menentukan asesmennya.

Adapun untuk pedoman baku pengelolaan pembelajaran yang mengatur seputar: (a) Kurikulum, silabus, RPP; (b) Kalender akademik tahunan, semester,

bulanan, dan mingguan; (c) Pembagian tugas pendidik; (d) Pembagian tugas di antara tenaga kependidikan; dan (e) Biaya operasional yang ada di MI NU Roudlotul Wildan, madrasah ini sudah memilikinya secara lengkap dan rinci dalam bentuk Buku Standar Isi (BSI), Buku pedoman SOP tugas tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, dan juga Buku pedoman standar penggunaan biaya operasional madrasah yang seluruhnya dimasukkan ke dalam Buku Kepala Madrasah (BKM).

Berkenaan dengan renstra program kerja madrasah yang dituangkan dalam bentuk Rencana Kerja Madrasah (RKM), sayangnya MI NU Roudlotul Wildan belum membakukannya secara permanen, dan selama ini masih mengacu pada tujuan program AD/ART organisasi. Ini terjadi lantaran madrasah saat sekarang ini sedang berfokus pada pembenahan manajemen internal organisasi terlebih dahulu mengingat madrasah ini juga tergolong madrasah yang baru berdiri serta masih membutuhkan waktu untuk menata organisasinya.

Tak hanya RKM, MI NU Roudlotul Wildan Kudus juga masih dihadapkan masalah seputar kendala belum diaktualisasikannya sistem Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) yang belum siap seutuhnya sehingga sistem yang berjalan di madrasah ini masih dilakukan secara tradisional. Padahal MBM sendiri berguna untuk membangun aspek kemandirian, partisipatori, keterbukaan, dan akuntabilitas pada sistem kerja organisasi madrasah sehingga hal ini patut disayangkan.

g. Standar Pembiayaan (Spem)

Pada alokasi biaya investasi, madrasah ini belum memilikinya (*under performed*) akibat sumber pendapatan yang masih minim sehingga tak mengherankan bila madrasah selama ini hanya mengalokasikan anggaran pendidikannya sebatas pada sisi operasional pendidikan di madrasah saja, selain itu belum ada.

Kebijakan MI NU Roudlotul Wildan terkait pengenalan biaya pendidikan bagi peserta didiknya juga

disesuaikan dengan kondisi masyarakat sekitar yang masih berada pada tingkat pendapatan ekonomi rendah, sehingga madrasah hanya mampu memungut uang iuran bulanan (SPP) dari peserta didik yang terhutang kecil dibanding madrasah lain agar terjangkau oleh masyarakat sekitar.

h. Standar Penilaian Pendidikan (SPP)

Instrumen yang dikembangkan untuk asesmen kelayakan kenaikan kelas bagi peserta didik: (1) Nilainya harus batas KKM, (2) Berdasarkan jumlah kehadiran peserta didik di kelas, (3) Berdasarkan kepribadian peserta didik yang minimal harus baik, (4) Ketentuan kenaikan kelas untuk nilai di bawah KKM tak boleh lebih dari tiga. Jika lebih dari itu, maka dinyatakan tidak bisa naik kelas. Bilamana nilai yang diperoleh peserta didik ternyata di bawah ketentuan minimal KKM, maka dapat dilakukan ujian ulang untuk kedua kali. Adapun nilai yang diambil guru nantinya diambilkan dari nilai tertinggi dari batas KKM tanpa perlu dilakukan pembagian reratanya dengan nilai yang sebelumnya didapat. Sedangkan untuk nilai agregatnya berasal dari hasil akumulasi di nilai harian siswa untuk mapel yang menggunakan Kurikulum 2013 atau nilai akumulasi dari nilai UTS dan UAS untuk mapel yang gunakan Kurikulum KTSP.

Melalui berbagai hasil analisis data di atas, pada dasarnya peneliti menemukan sejumlah kelebihan yang dimiliki oleh MI NU Roudlotul Wildan Kudus sehubungan dengan pengimplementasian sistem pendidikan yang berlangsung di dalamnya. Berbagai kelebihan yang dimiliki MI NU Roudlotul Wildan seperti dirangkum dalam catatan peneliti antara lain:

(1) Standar Kompetensi Lulusan (SKL)

Madrasah ini sudah memiliki instrumen penilaian sendiri untuk ketercapaian kelulusan pendidikan maupun untuk penilaian kenaikan kelas bagi tiap peserta didiknya. Adapun standarisasi pengukuran untuk penilaiannya sendiri didasarkan ataupun mengikuti pada aturan ambang batas minimal syarat

kelulusan/kenaikan kelas sebagaimana ditentukan dalam tujuan pendidikan nasional.

- (2) Standar Isi (SI)  
Sekitar 70% guru madrasah sudah mampu mengimplementasikan bentuk pembelajaran di kelas dengan menggunakan sistem Kurikulum 2013. Ini menunjukkan bahwa madrasah ini telah mengikuti anjuran dari pemerintah (Mendiknas) untuk mengganti sistem kurikulum pembelajaran dari KTSP menjadi K13 meski belum seluruhnya.
- (3) Standar Proses (SP)  
Madrasah ini diketahui menggunakan metode pembelajaran *active learning* dengan pola komunikasi interaktif dan aktif secara dua arah sebagaimana ditekankan dalam skema pembelajaran di Kurikulum 2013. Sumber dan media pembelajaran yang diaplikasikan di kelas pun dilakukan dengan pengayaan sumber materi yang lebih variatif baik yang berasal dari buku paket, buku pendamping, LKS, video, maupun yang berasal dari *internet* seperti *Youtube* dan *website* untuk keperluan pembelajaran daring (PJJ).
- (4) Standar Tenaga Pendidik (STP)  
Tenaga pendidik di madrasah ini memiliki tingkat kompetensi spiritual dan moral, kompetensi sosial serta kompetensi kepribadian yang *akhlakul karimah* untuk dapat dijadikan teladan (*uswah hasanah*) bagi peserta didik. Kompetensi pedagogik guru-guru lama/senior (sekitar 70%) juga dinilai cukup bagus karena mampu mendukung aspek pengelolaan kelas maupun di luar kelas dengan baik.
- (5) Standar Sarana Prasarana (SSP)  
Madrasah telah memiliki ruang perpustakaan sendiri dengan rasio jumlah ketersediaan buku paket maupun buku pendamping yang sangat memadai bahkan berlebihan.
- (6) Standar Pengelolaan (SPe)  
Guru-guru di madrasah ini sudah mampu menerapkan model manajemen pembelajaran dalam aktivitas pengajaran di kelas baik dalam bentuk prota, promes,

program bulanan maupun mingguan, termasuk RPP dan silabus pembelajaran. Madrasah juga sudah memiliki buku pedoman baku secara lengkap dan rinci dalam bentuk Buku Standar Isi (BSI), Buku Pedoman SOP Tugas Tenaga Pendidik maupun Tenaga Kependidikan, dan juga Buku Pedoman Standar Penggunaan Biaya Operasional Madrasah yang seluruhnya diarsipkan dalam Buku Kepala Madrasah (BKM). Selain itu, madrasah ini juga memiliki AD/ART organisasi yang telah berjalan efektif selama ini.

Meski MI NU Roudlotul Wildan Kudus secara nyata telah memiliki berbagai kelebihan yang dimilikinya, namun sejatinya madrasah ini juga masih meninggalkan berbagai kelemahan ataupun kekurangan yang masih dihadapi dan perlu diupayakan untuk dibenahi sesegera mungkin. Berbagai kelemahan tersebut antara lain ditemukan sehubungan dengan:

(1) Standar Isi (SI)

Madrasah ini masih menggunakan sistem kurikulum ganda dalam aspek pembelajaran di kelas, yakni menggunakan K13 dan KTSP. Padahal sudah jauh-jauh hari pemerintah melalui Mendiknas menggariskan seluruh instansi pendidikan dasar hingga pendidikan tingkat atas di Indonesia sekarang ini diwajibkan menggunakan Kurikulum 2013 dalam proses pembelajarannya.

(2) Standar Tenaga Pendidik (STP)

Meski madrasah ini memiliki guru-guru yang sebagian besar merupakan lulusan sarjana pendidikan, namun pada aspek penempatan guru ternyata tak sesuai dengan area penugasannya pada bidang mapel yang mereka kuasai. Begitupun dengan kompetensi pedagogik guru-guru madrasah yang belum memiliki kompetensi seragam. Sebagian besar guru lama/senior (sekitar 70%) terbilang sudah bagus dan tertata dalam aspek pengelolaan kelas maupun di luar kelas, namun untuk guru muda level kompetensi pedagogiknya masih perlu ditingkatkan. Selain itu, penggunaan sumber materi pelajaran juga masih ada yang menggunakan dari sumber *textbook* saja serta ada juga

yang belum bisa gunakan pola Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, Menyenangkan (PAKEM) dalam aktivitas pembelajaran di kelas. Padahal variasi sumber materi pelajaran yang tersedia di *internet* tersaji begitu masif sehingga dapat diupayakan untuk pengayaan materi pembelajaran yang dilangsungkan di kelas. Lain daripada itu, kompetensi guru khusus di bidang IT ternyata guru-guru mudanya lebih adaptif terhadap dinamika perkembangan dunia informasi teknologi dibanding guru-guru yang sudah tua yang terlihat agak kesusahan dalam mengikuti perkembangan teknologi informasi yang ada pada pembelajaran daring berbasis IT. Terlebih saat terjadi pandemi covid-19 seperti sekarang ini yang mengharuskan madrasah untuk mentransformasi bentuk pembelajaran tatap muka secara *offline* kini lebih diorientasikan pada Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) secara daring yang menuntut kesiapan dari kompetensi tenaga pendidik di bidang IT yang mutlak harus dimiliki.

(3) Standar Sarana dan Prasarana (SPS)

Pada aspek kelengkapan sarana pendidikan yang ada di MI Roudlotul Wildan Kudus, ternyata madrasah ini belum memiliki ruang laboratorium IPA maupun ruang laboratorium komputernya sendiri. Begitupun halnya dengan sarana untuk fasilitas olahraga dan *musholla* yang belum tersedia. Selain itu, peralatan media pembelajaran yang dimiliki madrasah juga terbilang masih sangat kurang seperti LCD proyektor yang hanya ada satu dan sering dipakai secara bergantian, laptop dan PC madrasah hanya memiliki dua unit saja sehingga madrasah dipandang belum mampu mentransformasikan peralatan media pembelajarannya ke aspek perlengkapan modern.

(4) Standar Pengelolaan (SPe)

MI NU Roudlotul Wildan saat ini belum memiliki renstra program kerja madrasah sendiri sebagai akibat masih belum dibakukannya Rencana Kerja Madrasah (RKM) secara permanen yang masih perlu dirapatkan terlebih dahulu dengan para pengurus dan komite

sehingga dalam arah orientasi organisasinya selama ini masih mengacu pada tujuan dan sasaran program yang terdapat dalam AD/ART organisasi. Tak hanya RKM saja, madrasah ini juga masih dihadapkan masalah seputar ketiadaan sistem Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) yang memang belum sepenuhnya diterapkan sehingga sistem yang berjalan di madrasah masih dilakukan secara tradisional.

(5) Standar Pembiayaan (SPem)

Kelemahan pada komponen pembiayaan terdapat dalam aspek pendapatan keuangan organisasi yang terbilang masih sangat terbatas akibat jumlah peserta didik yang masih minim dan iuran SPP yang terbilang sangat rendah, serta kurangnya biaya operasional madrasah yang sepenuhnya masih mengandalkan dana dari APBD dan juga donasi dari para donatur dari luar. Hal ini tentu berakibat pada kurang optimalnya operasionalisasi madrasah itu sendiri.

Berbagai kendala itulah yang sekiranya masih menjadi masalah serius bagi MI NU Roudlotul Wildan untuk kembali harus menata manajemen organisasinya secara lebih baik lagi agar akselerasi pengembangan mutu madrasah ke depan dapat lebih cepat dicapai. Terpenting untuk akselerasi pengembangan kompetensi tenaga pendidik yang tentu harus menjadi prioritas utama dalam pembenahan karena tenaga pendidik sendiri merupakan kunci sentral titik tolak (*pivot point*) akan terjaminnya madrasah yang bermutu.

Hal ini senada dengan pendapat Dedy Mulyasana yang berpendapat, empat prinsip sehingga pendidikan dapat dikatakan bermutu jika lahir dari sistem perencanaan yang baik (*good planning system*) dengan materi dan sistem tata kelola yang baik (*good governance system*) serta disampaikan oleh para pendidik yang baik (*good teachers*) melalui dukungan berbagai komponen pendidikan yang bermutu (*good components*), terlebih peran tenaga pendidik (guru).<sup>122</sup> Keempat prinsip di atas

---

<sup>122</sup>Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 120-123.

sifatnya harus dilakukan secara berbarengan (serentak) dan tak dapat dilakukan sendiri-sendiri.

Asumsi peneliti di atas juga kurang lebih sama dengan apa yang disampaikan oleh Daryanto dan Syaiful Karim di mana secara umum, salah tiga faktor kendala dalam mewujudkan kualitas (mutu) pendidikan di Indonesia banyak berasal dari kualitas kurikulum, faktor guru, dan relevansi pendidikan.<sup>123</sup>

Begitupun Priansa dan Somad juga kemukakan, berbagai masalah serius yang dihadapi dunia pendidikan di Indonesia saat ini dan jelas menjadi faktor kendala terhambatnya kualitas pendidikan di tanah air antara lain: (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.<sup>124</sup>

Seperti kita tahu, peningkatan mutu madrasah merupakan suatu proses sistematis yang harus dilakukan secara terus menerus untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan hal itu serta bertujuan agar target madrasah dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien. Mutu pendidikan madrasah paling utama juga ditujukan pada mutu hasil lulusan sehingga untuk memperoleh mutu lulusan tersebut, proses pendidikan haruslah bermutu juga. Proses pendidikan yang bermutu membutuhkan bentuk dukungan yang bermutu pula dari aspek pendidikan, termasuk di dalamnya adanya dukungan personalia, seperti administrator, guru, konselor,

---

<sup>123</sup> Daryanto dan Syaiful Karim, *Pembelajaran Abad 21* (Yogyakarta: Gava Media, 2017), 20-23.

<sup>124</sup>Donni Juni Priansa dan Mos. Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*,3-6.

dan tata usaha yang bermutu dan profesional, sarana pendidikan, fasilitas, media, serta sumber belajar yang memadai, juga mutu pada jumlah kelengkapan, manajemen yang tepat, serta lingkungan yang mendukung.

Peningkatan mutu madrasah juga akan sangat berkait erat dengan target pendidikan yang harus dicapai, proses untuk mencapai, serta faktor-faktor terkait. Oleh itu, program peningkatan mutu madrasah yang ada di MI NU Roudlotul Wildan sudah sepatutnya mengedepankan dua aspek yang perlu mendapat perhatian serius, yakni aspek mutu ‘hasil’ dan aspek mutu ‘proses’ dalam mencapai target 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.

Selanjutnya Sudarwan Danim menyarankan untuk meningkatkan mutu madrasah, ada baiknya dapat dilakukan dengan melibatkan lima faktor dominan berikut: (1) Kepemimpinan Kepala Sekolah, (2) Peserta didik, (3) Guru, (4) Kurikulum dalam sistem pembelajaran, serta (5) Jaringan kerjasama mitra.<sup>125</sup>

Priansa dan Somad dalam kesempatan lain juga menambahkan, selain kelima faktor di atas, faktor lain yang perlu diperhatikan antara lain meliputi: (1) Manajemen keuangan dan pembiayaan, (2) Manajemen sarana dan prasarana pendidikan, (3) Terapan manajemen layanan khusus, serta (4) Manajemen hubungan madrasah dan masyarakat.<sup>126</sup>

Hal ini lantaran pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Pasal 56 ayat (1) dinyatakan bahwa, “masyarakat berperan sebagai titik acu dalam peningkatan mutu layanan pendidikan yang meliputi sisi

---

<sup>125</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 39.

<sup>126</sup> Donni Juni Priansa dan Mos. Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 71-74.

perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah”. Untuk itu, dalam program pengembangan mutu daya saingnya, madrasah perlu merumuskan kembali untuk menyesuaikan segala kemampuan beserta aset yang telah dimilikinya dengan berbagai bentuk perubahan tingkat kebutuhan akan pendidikan yang diinginkan oleh masyarakat sehingga ketercapaian program nantinya lebih tepat sasaran.

Melalui berbagai alasan itu semua, maka seyogyanya institusi madrasah ibtidaiyah Roudlotul Wildan sudah sepatutnya perlu tetap terus mengupayakan perbaikan mutu madrasah secara kontinyu serta pengembangan tenaga pendidik yang ada 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 lambat laun madrasah akan menjadi unggul dan berdaya saing tinggi.

Adapun sehubungan dengan bentuk penilaian untuk penetapan tingkatan/jenjang kriteria madrasah di Indonesia sendiri tentunya dapat dirunut dari regulasi dalam Permendiknas Nomor 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan yang mana di Bab III (Penjaminan Mutu Pendidikan Formal dan Nonformal) Pasal 10 ayat (1) dan (2) yang disebutkan:

- (1) Penjaminan mutu pendidikan oleh satuan atau program pendidikan ditujukan untuk memenuhi tiga tingkatan acuan mutu, yaitu:
  - a. SPM;
  - b. SNP; dan
  - c. Standar mutu pendidikan di atas SNP.
- (2) Standar mutu pendidikan di atas SNP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat berupa:
  - a. Standar mutu di atas SNP yang berbasis keunggulan lokal

- b. Standar mutu di atas SNP yang mengadopsi dan/atau mengadaptasi standar internasional tertentu.

Definisi akan kriteria dalam bidang pendidikan di Indonesia pada Pasal 1 ayat (4) Permendiknas Nomor 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan untuk Standar Pelayanan Minimal (SPM) sendiri disebutkan sebagai suatu jenjang/tingkatan bidang pendidikan yang jenis serta tingkat pelayanan pendidikan yang disediakan masih mengacu pada ketercapaian untuk pemenuhan infrastruktur dasar di lingkungan pendidikannya.

Berkaca pada berbagai fakta yang diperoleh dalam hasil analisis data di atas, peneliti pada akhirnya berkesimpulan bahwa sistem pendidikan madrasah yang berjalan di MI NU Roudlotul Wildan selama ini sebenarnya sudah tergolong bagus lantaran telah memenuhi enam dari delapan kriteria minimal standar SNP sebagaimana diatur dan disyaratkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP). Akan tetapi untuk kategori kriteria mutu madrasah yang dihasilkan saat ini, madrasah ini masih masuk/berada pada kriteria *Standar Pelayanan Minimal* (SPM) sebagai bentuk manifesto lembaga pendidikan formal madrasah di Indonesia yang sedang mengupayakan pengembangan mutu pendidikannya dengan berorientasi pada pemenuhan kebutuhan infrastruktur dasarnya terlebih dahulu.

Keenam komponen dasar SNP yang telah berhasil diaktualisasikan di antaranya berkenaan dengan: (1) Sistem evaluasi dan metode penilaian SKL yang telah disesuaikan dengan pedoman dari Depag; (2) Penggunaan Kurikulum 2013 dalam Standar Isi (SI) pembelajaran di madrasah; (3) Standar Proses (SP) pendidikan menggunakan metode pembelajaran, pola komunikasi, penggunaan media dan sistem evaluasi yang seluruhnya sudah mengacu pada K13 dengan pengambilan materi dari berbagai sumber referensi belajar; (4) Guru-guru madrasah sudah memiliki empat kompetensi dasar (sosial, kepribadian, religius moral, pedagogik) yang mengacu pada Standar Pendidik dan

Tenaga Kependidikan (SPTK); (5) Standar Sarana dan Prasarana (SSP) madrasah sudah memiliki ruang perpustakaan sendiri dengan rasio jumlah ketersediaan buku yang sangat memadai bahkan berlebih; (6) Standar Pengelolaan (SPe) sistem manajemen proses pembelajaran di kelas sudah diaplikasikan dalam bentuk prota, promes, program bulanan maupun mingguan, termasuk RPP dan silabus pembelajaran yang sesuai dengan pedoman baku Buku Standar Isi (BSI), Buku pedoman SOP tugas tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, Buku pedoman standar penggunaan biaya operasional madrasah, serta Buku Kepala Madrasah (BKM).

Adapun kelima aspek kelemahan yang masih dimiliki MI NU Roudlotul Wildan Kudus terdapat dalam komponen: (1) Standar Isi (SI) dalam hal penyeragaman kurikulum K13 untuk mapel mulok yang masih gunakan KTSP; (2) Standar Tenaga Pendidik (STP) untuk aspek penempatan guru yang tak sesuai dengan area penugasannya, kompetensi pedagogikguru yang belum seragam, serta kompetensi IT guru yang belum merata untuk kebutuhan pembelajaran daring (PJJ) berbasis IT; (3) Standar Sarana Prasarana (SSP) madrasah yang masih minim, (4) Standar Pengelolaan (SPe) untuk Rencana Kerja Madrasah (RKM) yang masih belum dibakukan secara permanen serta Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) yang belum sepenuhnya diterapkan; (5) Standar Pembiayaan (SPem) dalam aspek pendapatan keuangan organisasi yang terbilang sangat terbatas sehingga masih dibutuhkan upaya pembenahan lebih lanjut dari kepala madrasah dalam mendukung upaya restrukturisasi organisasi secara berkelanjutan sehingga madrasah mampu meningkatkan mutu pendidikan yang dihasilkan berikut untuk menghasilkan para lulusan yang mampu berdaya saing tinggi.

## **2. Upaya Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik MI NU Roudlotul Wildan**

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

diri pada tujuan yang diinginkannya.<sup>127</sup> Bentuk pendidikan yang baik dimulakan dari pendidik yang baik dulu. Maka madrasah yang miliki pendidik dengan kompetensi tinggi, kompetitif serta adaptif, pastilah akan mampu mengupayakan keterjaminan bentuk pendidikan yang bermutu bagi peserta didiknya.

Dedi Mulyasana pada penjabarannya menyatakan, pendidik yang bermutu (*good teachers*) paling tidak menguasai materi ajar, metodologi, sistem evaluasi dan psikologi belajar. Dengan sendirinya, pendidik yang bermutu haruslah mampu menciptakan proses pembelajaran yang mampu: (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) Membebaskan peserta didik dari buruknya *akhlak* dan keimanan.<sup>128</sup>

Berkenaan akan hal itu, di Indonesia sendiri sebenarnya terdapat satu Direktorat Tenaga Pendidik di bawah Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PMPTK) yang miliki tugas serta wewenang khusus untuk mengatur, mengelola tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di tiap tingkat satuan pendidikan di Indonesia. Berdasarkan Permendiknas Nomor 8 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja PMPTK disebutkan, tugas Ditjen PMPTK adalah merumuskan serta melaksanakan kebijakan standarisasi teknis di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan untuk jenjang pendidikan anak usia dini,

---

<sup>127</sup> Bambang Ismaya, *Pengelolaan Pendidikan*, 107.

<sup>128</sup> Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, 120-

dasar, menengah, maupun nonformal.<sup>129</sup> Adapun tujuan akhir dari penjamin mutu pendidikan adalah tingginya kecerdasan kehidupan manusia dan bangsa sebagaimana dicita-citakan oleh Pembukaan UUD 1945 melalui Sistem Penjamin Mutu Pendidikan (SPMP).<sup>130</sup>

Penjabaran atas tugas Ditjen PMPTK inilah yang nantinya dijadikan pedoman dan tujuan dari kegiatan peningkatan mutu tenaga pendidik yang dilakukan masing-masing institusi di tiap jenjang pendidikan usia dini, dasar, menengah ataupun nonformal sehubungan manfaat yang diperoleh adanya pemberdayaan tenaga pendidik meliputi:

- (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 ketat, sistem kompensasi dan insentif yang disesuaikan dengan kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan terkait dengan kebutuhan organisasi dan individu;
- (4) Mengembangkan sistem pendidikan 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.

Komponen pemberdayaan tenaga pendidik sebagai upaya peningkatan mutu pengajarnya secara garis besar meliputi penyusunan formasi, pengadaan pegawai, kenaikan pangkat, pembinaan dan pengembangan karir pegawai, ketatalaksanaan tenaga kependidikan.

Dimensi peningkatan mutu tenaga pendidik sendiri menurut Bambang Ismaya antara lain dilakukan melalui

---

<sup>129</sup> Permendiknas Dikti RI, “8 Tahun 2007, Organisasi dan Tata Kerja Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional”, (13 Februari 2007).

<sup>130</sup> Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, 131.

berbagai aktivitas mencakup: (a) Perencanaan tenaga pendidik; (b) Pengadaan/perekrutan tenaga pendidik; (c) Penilaian tenaga pendidik melalui kinerja guru; (d) Pembinaan dan pengembangan kompetensi tenaga pendidik; (e) Promosi dan mutasi; (f) Kompensasi bagi tenaga pendidik; dan (g) Pemberhentian tenaga pendidik.<sup>131</sup>

Dimensi umum kegiatan pemberdayaan sebagai upaya untuk meningkatkan mutu tenaga pendidik menurut Mustari meliputi: (a) Pengadaan tenaga pendidik (*Recruitment*), (b) Pengangkatan dan penempatan (*Placement*), (c) Pembinaan dan pengembangan (*Development*), (d) Pengawasan/Evaluasi.<sup>132</sup>

Pandangan Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI lebih menyebutkan aktivitas pemberdayaan tenaga pendidik merupakan pengembangan dan strategi serta penyusunan tenaga pendidik yang dilakukan institusi sekolah secara berurutan yang mulai dari: (a) Perencanaan, (b) Seleksi, (c) Manajemen kinerja, (d) Pemberian kompensasi, (e) Pengembangan karir, dan (f) Pemberhentian.<sup>133</sup>

Bilamana ketiga pendapat dari para tokoh tersebut dikompilasikan/ disarikan, maka hasilnya terdapat delapan aspek kegiatan yang terkandung dalam aktivitas pemberdayaan sebagai upaya untuk meningkatkan mutu tenaga pendidik, yakni dimulai dari tahap: (a) Perencanaan (*planning*) rekrutmen tenaga pendidik; (b) Pengadaan/perekrutan (*recruitment*) tenaga pendidik; (c) Pengangkatan dan penempatan (*placement*) tenaga pendidik; (d) Penilaian (*evaluating*) tenaga pendidik melalui manajemen kinerja guru; (e) Pembinaan dan pengembangan (*development*) kompetensi tenaga pendidik; (f) Promosi dan mutasi (*promoting and displacement*) ; (g)

---

<sup>131</sup>Bambang Ismaya, *Pengelolaan Pendidikan* (Bandung: Refika Aditama, 2015), 112-114.

<sup>132</sup>Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Press, 2014), 220-225.

<sup>133</sup>Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012),234-251.

Kompensasi (*compentation*) bagi tenaga pendidik; hingga (h) Pemberhentian (*denominating*) tenaga pendidik.

Menengok pada hasil temuan akan upaya peningkatan mutu tenaga pendidik yang berlangsung di MI NU Roudlotul Wildan Kudus, didapat hasil simpulan penelitian sebagai berikut:

a. Perencanaan Rekrutmen Tenaga Pendidik

Kegiatan perencanaan tenaga pendidik yang dilakukan di MI NU Roudlotul Wildan sehubungan dengan pengadaan tenaga pendidik dilakukan dengan menyesuaikan pada tingkat kebutuhan pengajar untuk bidang mapelnya serta disesuaikan pula dengan tingkat lulusan akademiknya sehingga dapat diperoleh tenaga pendidik yang sesuai dengan kebutuhan madrasah. Namun MI NU Roudlotul Wildan sendiri pada saat ini lebih memprioritaskan untuk mencari guru baru yang memiliki kompetensi lulusan PGMI ataupun PGSD dibanding guru lulusan spesifik mapel lantaran madrasah ini hingga kini belum memiliki SDM dengan kriteria kompetensi akademik seperti itu.

Pada tahap proses perencanaan yang berjalan, kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan komite madrasah bertemu terlebih dahulu mengadakan rapat untuk menentukan format, jadwal pelaksanaan, serta materi tes yang akan diujikan dalam proses rekrutmen yang berjalan nantinya pada kandidat calon.

b. Proses Pengadaan/Rekrutmen Tenaga Pendidik

Proses pengadaan tenaga pendidik yang berjalan di MI NU Roudlotul Wildan diawali dengan kepala madrasah mengeluarkan surat edaran pengumuman rekrutmen untuk mencari kandidat guru baru berdasarkan format kriteria yang telah ditentukan sebelumnya namun tidak *publish* secara terbuka melalui sosial media, media daring, atau menempelkan surat pengumuman tersebut di tempat umum, melainkan dilakukan secara tertutup untuk kalangan terbatas saja. Jadi skema rekrutmennya dilakukan dengan menggunakan sistem referensi dari orang dalam (pihak internal) saja. Alasan ini dilakukan lantaran pihak

madrasah lebih mengutamakan calon kandidat yang berasal dari wilayah setempat sehingga hubungan madrasah dengan masyarakat sekitar tetap dapat terjalin secara harmonis selain untuk memberdayakan tenaga lokal yang ada. Terpenting syarat yang diminta mutlak harus terpenuhi. Apalagi madrasah sendiri saat ini sedang berupaya keras untuk menaikkan tingkat kepercayaan masyarakat sekitar terhadap madrasah sehingga bila pihak madrasah mampu memberdayakan tenaga lokal sebagai guru baru, diharapkan dapat menaikkan jumlah peserta didik yang berasal dari wilayah tersebut. Pertimbangan lain dengan mengambil SDM lokal tak lain untuk menghemat ongkos pengeluaran BBM untuk transport karena domisili tempat tinggal yang tak jauh dari madrasah.

Syarat administrasi yang diminta pihak madrasah kepada calon kandidat guru baru kurang lebih sama dengan madrasah lain seperti surat lamaran kerja, *Curriculum Vitae*, ijazah lulusan perguruan tinggi minimal sarjana pendidikan, SKCK, KTP dan KK.

Urutan tahapan proses rekrutmen yang berjalan di MI Raudlotul Wildan Kudus dimulai dari aktivitas: (1) Menyusun proyeksi analisis kebutuhan rencana pengadaan tenaga pendidik baru, (2) Menentukan format materi dan jadwal seleksi rekrutmen, (3) Membuka lowongan tenaga pendidik baru yang diumumkan melalui kertas pengumuman untuk ditempel di papan pengumuman madrasah maupun di lingkungan RT/RW setempat, (4) Seleksi administratif para kandidat calon, (5) Pemanggilan para kandidat calon yang lolos verifikasi seleksi administratif, (6) Pelaksanaan proses seleksi menggunakan tes tertulis untuk uji kompetensi kognitif dasar dan bidang keahlian, praktik *micro teaching* dan wawancara, (7) Hasil penilaian seleksi kemudian dirapatkan dengan seluruh pengurus, (8) Penerbitan surat keputusan dari kepala madrasah untuk pengangkatan, penugasan dan penempatan guru baru hasil seleksi. Kisaran waktu untuk proses rekrutmen di MI NU Roudlotul Wildan

dari awal hingga penempatan biasanya memakan waktu paling lama sekitar tiga minggu hingga satu bulan.

c. Pengangkatan dan Penempatan Tenaga Pendidik

Kualifikasi target (tujuan) serta sasaran realistis pengangkatan dan penempatan tenaga pendidik baru di MI NU Roudlotul Wildan didasarkan pada faktor:

- (1) Madrasah benar-benar sedang membutuhkan tenaga pengajar baru untuk posisi yang kosong, namun harus sesuai dengan tingkat kebutuhan, perilaku, sikap, penampilan, metode mengajar, dll;
- (2) Kandidat memiliki visi sama serta komitmen penuh pada madrasah;
- (3) Diperolehnya kompetensi tenaga pendidik unggul yang mampu mengikuti perkembangan zaman;
- (4) Pertimbangan pada level kompetensinya serta pengalamannya dalam mengatur administrasi kelas maupun untuk pengembangan metode mengajar dalam PBM sehingga diharapkan proses pembelajaran di kelas dapat berjalan dengan lancar;
- (5) Kandidat mau menerima keadaan yang ada di madrasah apapun itu meski masih terdapat banyak kekurangan di mana-mana.

Fakta di lapangan juga memperlihatkan, ketika seorang kandidat telah diangkat menjadi guru, maka statusnya tak akan lebih dari sebatas Guru Tidak Tetap (GTT) atau guru honorer akibat madrasah sendiri yang belum mampu untuk mempermanenkan status guru menjadi guru tetap (GT). Terlebih, anggaran untuk biaya operasional madrasah saja masih mengandalkan dari dana APBD sepenuhnya dan iuran siswa yang masih tak seberapa. Begiupun untuk insentif guru saat ini juga masih mengandalkan bantuan donasi dari pihak luar.

Adapun pola penempatan tenaga pendidik baru di MI NU Roudlotul Wildan dilakukan secara selektif sesuai bidang studi kelulusan berikut dengan kualitas level kompetensi dan juga aspek psikologisnya. Selepas diangkat menjadi gurupun kepala madrasah masih melakukan pantauan guna mengawasi bagaimana

kinerja personel tersebut meski yang bersangkutan telah diangkat menjadi Guru Tidak Tetap (GTT). Adapun guna mendukung performansi agar tetap terjaga, untuk program awal guru baru akan dibekali dengan pola pembinaan guru yang dilanjutkan dengan program pengembangan kompetensi guru pendidik ataupun *refreshment* sehingga kinerja guru tetap terus meningkat dari waktu ke waktu.

Sedangkan untuk wilayah penempatannya, jika personel tersebut kompetensinya dipandang bagus, maka akan dimasukkan sebagai guru di kelas atas. Sedangkan untuk guru putri biasanya lebih sering ditempatkan di kelas bawah lantaran lebih memiliki sifat penyabar dalam menghadapi peserta didik. Begitupun halnya dengan guru-guru yang masih kurang kompetensinya ataupun guru baru, biasanya oleh kepala madrasah juga akan dimasukkan sebagai guru di kelas bawah. Jika guru baru tersebut ternyata memiliki berbagai keunggulan diri dan ketercapaian tugas yang sangat baik, tak menutup kemungkinan akan ditempatkan di kelas atas.

d. Penilaian Tenaga Pendidik pada Kinerja Guru

Sistem penilaian dalam evaluasi kinerja guru yang berlangsung di MI NU Roudlotul Wildan dinamakan dengan Buku PKG (Penilaian Kinerja Guru) yang dilakukan oleh Kepala Madrasah yang memang salah tugasnya adalah mensupervisi kinerja para guru yang ada di satuan pendidikannya. Sistem penilaian untuk evaluasi kinerja guru melalui PKG ini dilakukan secara rutin di tiap periode pendidikan.

Berbagai aspek yang dinilai dalam Penilaian Kinerja Guru (PKG) di MI NU Roudlotul Wildan berdasarkan kinerja tugasnya dinilai dari indikator: (1) Presensi kehadiran guru di kelas, (2) Metode pedagogik mengajar guru, (3) Sistem administrasi dan manajemen kelas, serta (4) Tingkat ketercapaian target dalam penyelesaian tugas yang diberikan. Sementara untuk unsur penilaian prihal kepribadian guru yang menjadi indikatornya antara lain berkenaan dengan: (1) Perilaku dan sikap, (2) Faktor ketaatan dan kedisiplinan, serta

(3) Pencapaian dalam hal peningkatan kompetensi diri guru yang bersangkutan.

Asesmen penilaian dalam PKG dilakukan kepala madrasah secara subjektif namun masih memiliki bobot penilaian yang untuk prosentasenya hanya kepala madrasah saja yang mengetahuinya. Para guru dalam hal ini hanya diberikan indikatornya saja.

e. Program Pengembangan Kompetensi Tenaga Pendidik

Bentuk bimbingan klasikal dalam program pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik yang diperoleh para guru MI NU Roudlotul Wildan antara lain berupa: (1) bimbingan orientasi, (2) pelatihan intern dan ekstern, (3) pendidikan formal, (4) penataran, (5) lokakarya/*workshop*, (6) seminar wawasan kerja dan keahlian, (7) penataran (*inservice training*) baik dalam rangka penyegaran maupun peningkatan kemampuan pendidikan. Selain bentuk bimbingan klasikal yang dilakukan secara bersama-sama, cara lain dapat dilakukan sendiri-sendiri semisal mengikuti kegiatan: *one-service training*, *on job training*, seminar, *workshop*/diklat, diskusi panel, rapat-rapat, simposium, dan konferensi. Namun untuk saat sekarang ini sedang dioptimalkan pada jenis pelatihan digital di bidang IT dalam rangka mendukung tercapainya Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) secara daring, bukan lagi pembelajaran tatap muka yang dilakukan secara *offline*. Program pelatihan diklat juga diketahui sebagai jenis pelatihan yang paling sering didapatkan oleh para guru di madrasah. Adapun untuk biaya pengadaannya berasal dari hasil iuran swadaya dari para guru.

Tempat pelatihan selain diadakan di Balai Diklat Kabupaten (BDK), para guru MI Roudlotul Wildan juga sering mendapatkan program pelatihan dari LP Ma'arif, Kemenag, maupun dari PBG (Pusat Belajar Guru) yang diinisiasi pendiriannya oleh *Djarum Foundation* di Kota Kudus.

Alasan yang melatarbelakangi dasar penyusunan analisa kebutuhan dalam pembinaan/pelatihan bagi guru di MI NU Roudlotul Wildan disebutkan sebagai sarana bagi para guru agar mampu: (1) Meningkatkan

kecakapan pedagogiknya dalam mengimplementasikan pembelajaran di kelas, (2) Mengikuti tingkat perubahan pendidikan yang sesuai dengan perkembangan zaman, (3) Mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik lagi di masa mendatang, (4) Diperolehnya keseragaman kompetensi antar guru dalam level yang sejajar, (5) Mengejar tingkat capaian SKL yang dibebankan oleh kepala madrasah, (6) Meningkatkan sejumlah kompetensi dasar maupun kompetensi lanjutan dari para guru itu sendiri. Terutama bagi guru baru, maka program pembinaan yang diadakan madrasah sifatnya wajib untuk diikuti. Adapun untuk program pembinaan dan pelatihannya, semua menginduk pada kegiatan KKMI (Kelompok Kerja Madrasah Ibtidaiyah) selaku pelaksana programnya.

Pola asesmen kepala madrasah dalam keputusannya untuk memberikan program pembinaan dan pelatihan bagi para guru didasarkan pada hasil penilaian yang diperoleh masing-masing guru dalam lembar PKG. Melalui pantauan hasil kinerja guru dalam lembar PKG, maka kepala madrasah berhak dan dapat secara mutlak menentukan guru mapel atau guru kelas mana saja yang perlu diikuti dalam program pembinaan maupun pelatihan yang diadakan KKMI, terutama bagi guru yang nilai PKG-nya rendah dan juga guru baru.

Alasan lain yang menjadi dasar/landasan untuk segera diadakannya program pembinaan maupun pelatihan bagi para guru di madrasah ditentukan berdasarkan skala prioritas tingkat kebutuhan yang sekarang benar-benar sedang dibutuhkan bagi para guru. Seperti saat terjadi pandemi covid-19 belakangan ini, maka semua pelatihan yang berkenaan dengan aspek pembelajaran digital sebagai upaya dalam mendukung efektifitas Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ), sifatnya wajib untuk diikuti oleh semua guru tanpa terkecuali. Khusus untuk analisis tingkat kebutuhan pengadaan program pelatihan bagi para guru, yang membuat adalah KKMI di tingkat kabupaten. Adapun untuk pelaksanaannya harus dari BDK (Balai Diklat

Kabupaten) karena bila tidak dari BDK, maka sertifikasinya tidak akan diakui.

Landasan yuridis formal pengambilan putusan untuk program pengembangan kompetensi tenaga pendidik di MI NU Roudlotul Wildan didasarkan pada ketentuan regulasi yang berlaku di Indonesia yang antara lain:

- (1) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Bab XI Pasal 39 Ayat (2);
- (2) Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 20; serta
- (3) Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2017 tentang Guru pada Pasal 52 yang menyebutkan tugas guru meliputi: (a) Merencanakan pembelajaran, (b) Melaksanakan proses pembelajaran bermutu, (c) Mengevaluasi hasil pembelajaran, (d) Membimbing dan melatih peserta didik, (e) Melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada kegiatan pokok yang sesuai, (f) Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan.<sup>134</sup>
- (4) Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru;
- (5) PERMENPAN-RB Nomor: PER/16/M.Pan-RB/11/2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya pada Bab III Pasal 6 ayat (b) seputar Kewajiban, Tanggung Jawab dan Wewenang Guru yang berbunyi: “Kewajiban guru dalam melaksanakan tugas adalah meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni”.

Berbagai manfaat langsung maupun tak langsung dari adanya program pengembangan kompetensi tenaga

---

<sup>134</sup> Eva Chorida Amalia, wawancara oleh peneliti, 24 Agustus 2020, wawancara 1, transkrip.

pendidik bagi MI NU Roudlotul Wildan berguna untuk: (1) Pembaharuan metode pembelajaran di kelas, (2) Antisipasi terhadap perubahan dan perkembangan zaman, (3) Ketercapaian KD dan SKL dalam memberdayakan hasil belajar peserta didik, (4) Untuk memberdayakan kompetensi guru di madrasah yang mana *outputnya* nanti akan bermuara pada keberhasilan siswa dalam proses belajar mengajar (PBM) di kelas serta tercapainya sejumlah prestasi bagi madrasah ke depannya sehingga tujuan pendidikan nasional dapat diwujudkan dengan baik, (5) Bertambahnya tingkat kognisi guru seputar pembelajaran yang mana inti dari semua manfaat tersebut tentunya akan berdampak pada terciptanya model pembelajaran yang bagus di kelas sehingga lebih memudahkan peserta didik dalam menerima materi pelajaran yang diberikan yang berujung dapat membawa hasil terhadap tercapainya kompetensi KD yang diajarkan.

f. Pengembangan Karir (Promosi dan Mutasi) Tenaga Pendidik

Ketentuan formulasi kenaikan jabatan bagi tenaga pendidik yang berlangsung di MI NU Roudlotul Wildan dalam asesmen kepala madrasah didasarkan pada hasil performansi yang didapat masing-masing gurunya dari hasil agregat nilai PKG-nya. Hal ini lalu dapat diterjemahkan bahwa guru yang mampu mengejar hasil ketercapaian dalam pemenuhan target area penugasan sebagaimana yang dimanahkan, maka akan sangat berkemungkinan besar untuk mendapatkan kenaikan jabatan di kemudian hari.

Pada kaitan pemberlakuan sistem *reward and punishment* yang berjalan di MI NU Roudlotul Wildan Kudus ternyata sistem tersebut masih belum bisa dijalankan sepenuhnya di madrasah lantaran dipandang tidak efektif untuk diterapkan saat sekarang ini. Apalagi para guru di madrasah ini sifatnya pengabdian yang sudah mau mengorbankan sebagian besar waktunya untuk kepentingan madrasah dengan gaji yang tidak seberapa (di bawah UMR). Adapun untuk *reward* yang didapatkan oleh para guru selama ini masih sebatas

ucapan terima kasih dari pihak madrasah. Idealnya paling tidak dalam bentuk piagam atau dalam bentuk kompensasi yang diterima guru. Pada sisi *punishment* sekalipun, sekiranya guru tidak melakukan tindakan indisipliner yang terlalu berat, maka cukup dilakukan dengan peringatan saja.

g. Kompensasi (*Compensation*) bagi Tenaga Pendidik

Pada komponen kompensasi ternyata masih belum tersedia di MI NU Roudlotul Wildan Kudus. Andaikan ada maka sifatnya bukan melalui alokasi anggaran khusus yang sifatnya rutin dilakukan secara reguler, namun hanya diberikan sesekali ketika madrasah peroleh selisih anggaran dari periode yang berjalan seperti yang didapat dari hasil rabat yang diperoleh dari pembelian buku, pembelian seragam, ataupun hasil donasi yang masuk dari pihak luar.

Akibat ketiadaan dana kompensasi yang diberikan bagi para guru, maka rumusan baku dalam penentuan besaran tingkat kompensasi yang diberikan pun tidak ada. Skema kompensasi yang berjalan di MI NU Roudlotul Wildan selama ini sistemnya dibagi rata secara bersama-sama dengan porsi yang sama dan adil.

h. Pemberhentian (*Denominating*) Tenaga Pendidik

Ditinjau dari sisi implementasi kebijakan dari kepala madrasah, jika terdapat guru yang tidak pernah aktif dalam waktu yang cukup lama dan tanpa izin terlebih dahulu ke kepala madrasah, maka guru yang bersangkutan akan diberi peringatan terlebih dahulu. Namun bila skala kesalahannya dirasa memang cukup parah, maka kepala madrasah dalam hal ini dimungkinkan untuk memberhentikan guru dari tugasnya. Pemberhentian tugas juga dapat diberikan manakala ada guru yang melanggar kode etik guru ataupun tersangkut masalah pidana ataupun sakit keras yang menahun. Terkecuali memang guru yang bersangkutan memang mengajukan surat pengunduran diri ke kepala madrasah.

Berpijak pada hasil analisis penelitian di atas, dapatlah peneliti sarikan bahwasanya pola pemberdayaan mutu tenaga pendidik yang berlangsung di MI NU Roudlotul

Wildan Kudus sebenarnya memiliki sejumlah kelebihan dalam bentuk pengaplikasiannya di lapangan. Berbagai bentuk kelebihan tersebut antara lain:

- (1) Perencanaan (*planning*) rekrutmen tenaga pendidik  
Kegiatan perencanaan rekrutmen tenaga pendidik yang dilakukan di MI NU Roudlotul Wildan seluruhnya disesuaikan dengan tingkat kebutuhan pengajar untuk bidang mapel berdasarkan kualifikasi lulusan yang dibutuhkan di manapara pengurus madrasah sendiri terlebih dahulu mengadakan rapat untuk menentukan format, jadwal pelaksanaan, serta materi tes yang akan diujikan dalam proses rekrutmen nantinya.
- (2) Pengadaan/perekrutan (*recruitment*) tenaga pendidik  
Proses pengadaan tenaga pendidik yang berjalan di MI NU Roudlotul Wildan lebih mengutamakan bagi calon kandidat yang berasal dari wilayah setempat di mana hal ini bertujuan selain untuk memberdayakan SDM lokal, menghemat ongkos pengeluaran untuk transportasi, juga dimungkinkan untuk meningkatkan faktor kepercayaan masyarakat sekitar sehingga nantinya diharapkan dapat menaikkan jumlah peserta didik yang bersekolah ke madrasah tersebut. Selain itu, madrasah ini juga menerapkan tahapan penyaringan calon kandidat secara berlapis, mulai dari aktivitas: (a) Seleksi administratif bagi para kandidat berdasarkan syarat kelulusan dan kompetensi yang diminta; (b) Proses seleksi menggunakan tes tertulis untuk uji kompetensi kognitif dasar dan bidang keahlian, praktik *micro teaching* dan wawancara, serta (c) Merapatkan hasil penilaian seleksi kandidat dengan seluruh jajaran pengurus sebelum diterbitkannya surat putusan kepala madrasah untuk pengangkatan, penugasan serta penempatan guru baru hasil seleksi.
- (3) Penilaian (*evaluating*) manajemen kinerja guru  
MI NU Roudlotul Wildan sudah mengembangkan sistem penilaian untuk evaluasi kinerja guru yang dilakukan rutin di tiap periodenyamelalui Buku PKG (Penilaian Kinerja Guru) oleh Kepala Madrasah yang mana untuk elemenpenilaian kinerja tugas guru didasarkanpada indikator: (a) Presensi kehadiran guru

di kelas, (b) Metode pedagogik mengajar guru, (c) Sistem administrasi dan manajemen kelas, serta (d) Tingkat ketercapaian target dalam penyelesaian tugas yang diberikan. Sementara untuk unsur penilaian prihal kepribadian guru, penilaian didasarkan pada indikator: (a) Perilaku dan sikap, (b) Faktor ketaatan dan kedisiplinan, (c) Pencapaian dalam hal peningkatan kompetensi diri guru yang bersangkutan.

- (4) Pembinaan dan pengembangan (*development*) kompetensi guru

Kepala madrasah dalam mendorong terjaminnya performansi tugas bagi guru baru juga memberikan pembekalan dengan mengikutkan pada program pembinaan guru yang dilanjutkan dengan program pengembangan kompetensi guru pendidik ataupun *refreshment* sehingga kinerja guru baru tersebut terus meningkat dari waktu ke waktu. Begitupun dalam mendukung peningkatan kompetensi lanjutan bagi guru yang lama, kepala madrasah juga mengikutkan para guru pada berbagai bentuk bimbingan klasikal dalam program pengembangan tenaga pendidik baik yang diadakan oleh KKMI maupun lembaga pelatihan guru yang lain dengan maksud agar guru dapat: (a) Meningkatkan kecakapan pedagogiknya, (b) Tercapainya tingkat pembaharuan metode pembelajaran yang lebih efisien, (c) Menyesuaikan dengan tingkat kebutuhan dan perubahan zaman, (d) Mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik lagi di masa mendatang, (e) Diperolehnya keseragaman kompetensi antar guru dalam level yang sejajar, serta (f) Mengejar tingkat capaian SKL bagi peserta didik hasil lulusan.

- (5) Pemberhentian (*denominating*) tenaga pendidik  
Kepala madrasah selama ini belum pernah sekalipun memberhentikan guru di madrasah lantaran tersandung permasalahan kode etik guru maupun yang tersangkut perkara pidana. Ini menunjukkan bahwa pribadi tenaga pendidik yang ada di madrasah ini memiliki sikap moral dan tingkat religiusitas yang baik dalam kehidupannya.

Adanya berbagai kelebihan/keunggulan yang dimiliki MI NU Roudlotul Wildan dalam aktivitas penerapan manajemen tenaga pendidik yang berlangsung di satuan pendidikannya, tak serta merta menihilkan berbagai kelemahan yang masih dimiliki tentunya. Menengok pada hasil analisis/kajian yang dilakukan peneliti, setidaknya masih terdapat tiga aspek kelemahan pokok dalam penerapan manajemen tenaga pendidik yang berlangsung di MI NU Roudlotul Wildan Kudus, yakni:

- (1) Kelemahan pertama terletak pada aspek pengembangan karir (promosi) yang mana ketika seorang kandidat telah diangkat menjadi guru di MI NU Roudlotul Wildan, ternyata statusnya tak akan lebih dari sebatas Guru Tidak Tetap (GTT) atau guru honorer akibat madrasah sendiri yang belum mampu untuk mempermanenkannya menjadi guru tetap (GT) lantaran anggaran untuk biaya operasional madrasah yang masih terbatas dan mengandalkan dana APBD sepenuhnya serta iuran siswa yang masih tak seberapa. Begitupun untuk insentif guru saat ini masih mengandalkan bantuan donasi dari pihak luar.
- (2) Kelemahan kedua ditemukan pada ketiadaan pemberlakuan sistem *reward and punishment* yang berjalan di MI NU Roudlotul Wildan Kudus yang hingga kini sistem tersebut belum bisa dijalankan sepenuhnya lantaran dipandang tidak efektif untuk diterapkan di masa sekarang. Apalagi para guru yang mengajar di madrasah tersebut sifatnya pengabdian dan telah mengorbankan sebagian besar waktunya untuk kepentingan madrasah dengan gaji yang tidak seberapa (di bawah UMR). Bahkan untuk *reward* yang didapatkan oleh para guru madrasah selama ini juga masih sebatas ucapan terima kasih dari pihak madrasah tanpa diberikannya piagam ataupun dalam bentuk kompensasi yang diterima. Akibat ketiadaan sistem *reward and punishment* itulah yang membuat faktor kedisiplinan guru untuk datang ke madrasah menjadi berkurang.
- (3) Kelemahan ketiga terjadi pada aspek kompensasi untuk insentif tenaga pendidik yang hingga saat ini

masih belum tersedia di MI NU Roudlotul Wildan Kudus. Andaikan ada maka sifatnya bukan melalui alokasi anggaran khusus yang sifatnya rutin dilakukan secara reguler, namun hanya diberikan sesekali ketika madrasah peroleh selisih anggaran dari periode yang berjalan seperti yang didapat dari hasil sisa rabat yang diperoleh dari pembelian buku, pembelian seragam, ataupun hasil donasi yang masuk dari pihak luar. Akibat ketiadaan dana kompensasi yang diberikan bagi para guru, maka rumusan baku dalam penentuan besaran tingkat kompensasi yang diberikan pun tidak ada. Skema kompensasi yang berjalan di MI NU Roudlotul Wildan selama ini sistemnya sisa anggaran dibagi secara merata dengan porsi yang sama dan adil.

Ketiga kelemahan dari delapan komponen terapan manajemen tenaga pendidik yang berlangsung di MI NU Roudlotul Wildan tersebut menunjukkan bahwa, madrasah ini nyatanya memang belum mampu menerapkan kegiatan manajemen tenaga pendidiknya dengan baik sebagaimana mestinya. Akibat lanjutan yang dikhawatirkan tentu hal ini akan dapat mempengaruhi aktualisasi proses pemberdayaan guru yang berlangsung di madrasah sehingga perlu segera diupayakan perbaikan secepat mungkin.

Ketiadaan bentuk kompensasi ataupun insentif yang diberikan bagi para guru madrasah akan berakibat pada penurunan performansi kinerja guru di madrasah, tiadanya pengembangan karir yang maksimal bagi para guru di madrasah akan mengakibatkan guru menjadi kurang bersemangat untuk mengembangkan kompetensi dirinya, serta tiadanya sistem *reward and punishment* tentu akan berakibat pada tidak tercapainya faktor kedisiplinan guru secara optimal.

Padahal bila ditinjau secara seksama, tenaga pendidik dalam organisasi pendidikan merupakan sumber daya manusia potensial yang berperan paling besar dalam wujudkan tujuan pendidikan nasional sehingga hak-hak yang dimiliki para guru sepenuhnya harus dipenuhi oleh

unit pendidikan yang menaunginya di mana hak-hak tersebut berupa:<sup>135</sup>

- (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.

Berdasarkan hasil analisis kajian penelitian yang diperoleh di atas, maka secara umum peneliti menyimpulkan bahwasanya upaya peningkatan mutu tenaga pendidik yang berlangsung di MI NU Roudlotul Wildan Kudus menurut hemat peneliti dinilai sudah berjalan dengan baik dan telah diimplementasikan sebagaimana mestinya sesuai pedoman pendapat/teori dari para tokoh pendidikan seperti Mustari, Bambang Ismaya, dan Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI ataupun menurut ketentuan regulasi yang berlaku dalam Permendiknas Nomor 8 Tahun 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) yang diaktualisasikan oleh Direktorat Tenaga Pendidik di bawah Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PMPTK). Asumsi tersebut diambil lantaran MI NU Roudlotul Wildan Kudus sendiri memiliki lima kelebihan dalam aspek penerapan manajemen tenaga pendidik yang berlangsung di dalamnya serta hanya menyisakan tiga kelemahan saja yang masih perlu dicarikan jalan keluarnya segera.

Lima kelebihan penerapan kegiatan pemberdayaan sebagai langkah peningkatan mutu tenaga pendidik yang berlangsung di MI NU Roudlotul Wildan Kudus antara lain terdapat pada kegiatan: (1) Perencanaan (*planning*) rekrutmen tenaga pendidik yang disesuaikan dengan

---

<sup>135</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, 233.

tingkat kebutuhan pengajar untuk bidang mapel berdasarkan kualifikasi lulusan yang dibutuhkannya saja; (2) Pengadaan/perekrutan (*recruitment*) tenaga pendidik yang lebih mengutamakan bagi calon kandidat lokal yang berasal dari wilayah setempat serta tahapan penyaringan calon kandidat yang dilakukan secara berlapis; (3) Penilaian (*evaluating*) kinerja guru melalui sistem evaluasi kinerja guru yang dilakukan rutin di tiap periode menggunakan Buku PKG (Penilaian Kinerja Guru) oleh Kepala Madrasah baik untuk elemen penilaian kinerja tugas guru maupun untuk unsur penilaian kepribadian guru yang bersangkutan; (4) Pembinaan dan pengembangan (*development*) kompetensi guru melalui program pembekalan/pembinaan yang dilanjutkan dengan program pengembangan kompetensi tenaga pendidik baik yang diadakan oleh KKMI maupun lembaga pelatihan guru lainnya; (5) Pemberhentian (*denominating*) tenaga pendidik yang belum pernah sekalipun madrasah memberhentikan guru lantaran tersandung permasalahan kode etik ataupun perkara pidana sehingga menunjukkan tenaga pendidik di madrasah ini memiliki sikap religiusitas moral yang baik dalam kehidupannya.

Sedangkan tiga bentuk kelemahan yang masih dimiliki MI NU Roudlotul Wildan Kudus sehubungan dengan aktivitas pemberdayaan sebagai langkah peningkatan mutu tenaga pendidik yang berlangsung di dalamnya antara lain didapat dari:

- (1) Ketiadaan sistem promosi untuk kenaikan jabatan bagi jenjang karir tenaga pendidik yang tetap berstatus sebagai Guru Tidak Tetap (GTT) atau guru honorer lantaran keterbatasan anggaran untuk biaya operasional madrasah yang masih mengandalkan pendapatan dari dana APBD untuk kebutuhan operasionalnya;
- (2) Ketiadaan pemberlakuan sistem *reward and punishment* yang belum dapat diimplementasikan sepenuhnya lantaran guru pengajar di madrasah sifatnya pengabdian dengan gaji yang tak seberapa (di bawah UMR);

- (3) Ketiadaan alokasi anggaran khusus untuk bentuk kompensasi/insentif yang secara rutin/reguler dibagikan pada para guru.

Akibat ketiadaan sistem promosi, *reward and punishment* dan bentuk kompensasi yang diberikan bagi tenaga pendidik pada akhirnya membuat faktor kedisiplinan guru untuk datang ke madrasah menjadi berkurang serta kinerja guru di madrasah menjadi kurang maksimal.

### **3. Faktor Pendukung, Penghambat, dan Solusi Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di MI NU Roudlotul Wildan**

Tiap sekolah dasar ataupun madrasah ibtidaiyah pastilah memiliki sejumlah kelemahan dalam rumah tangga organisasinya, tak terkecuali bagi MI NU Roudlotul Wildan. Akibat beberapa kelemahan yang masih dihadapi, maka tiap unit sekolah dasar ataupun madrasah ibtidaiyah yang ada di Indonesia oleh pemerintah diwajibkan untuk terus melakukan upaya perbaikan dan pengembangan mutu pendidikannya secara berkelanjutan (*sustainable*) seiring perkembangan dan perubahan zaman yang terus terjadi serta tingkat kebutuhan masyarakat akan pendidikan yang terus berubah secara dinamis sehingga menuntut sekolah/madrasah harus mampu membangun daya saing *competitiveness* yang tinggi.

Untuk memperbaiki berbagai kelemahan tersebut, maka madrasah dituntut harus memiliki rencana strategisnya sendiri dalam bentuk Rencana Kerja Madrasah (RKM) sebagai upaya pengembangan mutu madrasah maupun mutu tenaga pendidiknya berdasarkan periodisasi pendidikan yang tengah berjalan.

Hariadi dalam Mulyasana mengungkapkan, perumusan rancangan untuk rencana strategis dibuat sebagai proses penyusunan langkah-langkah target ke depan dan dimaksudkan untuk membangun visi misi organisasi, menetapkan tujuan dan sasaran strategis serta keuangan organisasi, jugaditekankan untuk merancang sejumlah strategi dalam mencapai tujuan pendidikan tersebut sehingga dapat menyediakan *customer value* terbaik. Tujuan dari rencana strategis (renstra) bersaing

adalah suatu upaya untuk menetapkan langkah organisasi dalam menghasilkan keunggulan kompetitif, meningkatkan loyalitas pelanggan, dan unggul pesaing.<sup>136</sup>

Rasidar pun berpendapat, untuk berhasil menciptakan mutu pendidikan dan tenaga pendidik yang profesional serta berdaya saing dengan kualitas mumpuni, sekolah/madrasah secara umum dapat memperhatikan beberapa langkah perencanaan strategis yang dapat diimplementasikan dalam lingkungan pendidikannya, seperti: (a) Adanya visi, misi dan tujuan pembelajaran; (b) Menerapkan sistem evaluasi yang handal; (c) Memiliki fungsi perencanaan sistematis; (d) Integritas penuh dalam pelaksanaan; serta (e) Mendukung tercapainya fungsi pelaporan sebagai bentuk pertanggungjawaban pada semua *stakeholder*.<sup>137</sup>

Aspek pengembangan dan peningkatan daya saing yang dilakukan madrasah juga tentunya harus menepungkan tiga pengaruh lingkungan yang meliputi: (a) lingkungan *intern* berupa kultur dan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, modal usaha, kebijakan organisasi, struktur kepemimpinan, dan program kerja lembaga; (b) lingkungan dekat (*immediate*) berupa para pesaing, input mutu pembelajaran, para pengambil kebijakan di tingkat pemerintahan, lembaga-lembaga kemasyarakatan, mitra rekanan potensial, warga masyarakat sekitar, calon peserta didik; serta (c) lingkungan jauh (*remote*) berupa kondisi dan dinamika perubahan ekonomi, politik, sosial, budaya, sistem hankam, perkembangan iptek, teknologi, dan lain sebagainya.<sup>138</sup>

Pada tahap proses penyusunan renstra pada bentuk RKM tersebut, madrasah terlebih dahulu harus melakukan pemetaan strategis seputar faktor pendukung, faktor penghambat dan sekaligus mencari solusi untuk

---

<sup>136</sup> Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, 220.

<sup>137</sup> Rasidar, "Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Pendidik", *Jurnal Pendidikan Unpan*, Juli (2014): 9-10.

<sup>138</sup> Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 198.

peningkatan mutu pendidikan madrasah, terlebih yang berkaitan dengan peningkatan mutu tenaga pendidikannya.

Penelusuran atas apa saja yang menjadi faktor pendukung, penghambat dan sekaligus solusi peningkatan mutu tenaga pendidik yang ada di MI NU Roudlotul Wildan, peneliti menyimpulkan berbagai hasil penelitian sebagai berikut:

a. Faktor Pendukung Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di Madrasah

Komponen yang menjadi faktor pendukung peningkatan mutu tenaga pendidik di madrasah dalam tinjauan analisa organisasi pendidikan terdiri atas dua elemen utama, yakni berupa modal kekuatan (*strenght*) organisasi dan modal peluang (*oportunity*) organisasi yang mana untuk faktor pendukung peningkatan mutu tenaga pendidik yang ada di MI NU Roudlotul Wildan secara lebih rinci disebutkan sebagai berikut:

1) Modal kekuatan (*strenght*) MI NU Roudlotul Wildan

Di antara modal kekuatan (*strenght*) yang dimiliki MI NU Roudlotul Wildan antara lain berupa: (a) Madrasah miliki jalinan hubungan yang erat dengan masyarakat sekitar; (b) Gedung madrasah baru saja selesai direhab menjadi dua lantai sehingga lebih representatif untuk kegiatan belajar mengajar; (c) Pola terapan pendidikan madrasah yang lebih berorientasi pada penguatan sisi religi peserta didik; (d) Hubungan erat yang terjalin harmonis dari seluruh insan pendidikan yang ada di lingkungan madrasah; (e) Tercapainya tingkat prestasi akademik dan non-akademik peserta didik di madrasah seperti masuk di peringkat tiga besar saat pelaksanaan ujian bersama di tahun ini; (f) Uang SPP madrasah yang sangat terjangkau untuk masyarakat tingkat ekonomi rendah; (g) Madrasah menerapkan dua sistem pembelajaran sekaligus, yaitu untuk sekolah umum yang masuk di pagi hari dan madrasah diniyah yang masuk di

sore hari; dan (h) Madrasah memiliki *support system* yang baik.

2) Modal peluang (*oportunity*) MI NU Roudlotul Wildan

Adapun modal peluang (*oportunity*) yang dimiliki MI NU Roudlotul Wildan sedikitnya antara lain berupa: (a) MI NU Roudlotul Wildan merupakan salah satu madrasah yang mendapat pembinaan secara langsung dari LP Ma'arif yang berada di bawah naungan ormas *Nahdlatul Ulama'*; (b) Tingkat partisipasi masyarakat lokal yang lumayan tinggi untuk menyekolahkan anaknya di MI NU Roudlotul Wildan mengingat jarak tempuh yang dapat dijangkau dengan mudah; (c) MI NU Roudlotul Wildan mendapat dukungan dan sokongan dari berbagai pihak baik dari Kemenag, Ormas NU, alim ulama' di kota Kudus, tokoh masyarakat setempat, serta jalinan mitra kerja sama dengan berbagai lembaga maupun dengan perusahaan swasta seperti PR. Jambu Bol selaku donatur; (d) Adanya berbagai bentuk pelatihan yang diperoleh guru yang diadakan oleh Kemenag, KKMI ataupun LP Ma'arif; (e) Miliki berbagai kegiatan ekstrakurikuler yang mendukung pada penguatan aspek religi peserta didik seperti tilawah dan *tahfidz*; (f) Kapasitas pembangunan karakter peserta didik yang cenderung kuat dalam sisi agama, *berakhlakul karimah*, serta memiliki nilai-nilai moral etika yang baik; (g) Pihak madrasah sangat didukung oleh tenaga guru yang solid dan memiliki kepedulian tinggi tanpa pamrih; (h) Madrasah ini seringkali dilibatkan dalam berbagai program pengabdian masyarakat sehingga keterkenalan madrasah ke depan pastinya akan lebih dikenal oleh masyarakat sekitar.

b. Faktor Penghambat Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di Madrasah

Pada kaitan dengan faktor penghambat organisasi dalam tinjauan analisa lingkungan organisasi pendidikan terdiri atas dua elemen utama, yakni berupa faktor kelemahan (*weaknesses*) organisasi dan faktor ancaman (*threat*) organisasi. Adapun faktor penghambat peningkatan mutu tenaga pendidik yang ada di MI NU Roudlotul Wildan sangat dipengaruhi oleh hal-hal berikut:

1) Faktor kelemahan (*weaknesses*) MI NU Roudlotul Wildan

Di antara faktor kelemahan yang masih ditemui di MI NU Roudlotul Wildan antara lain: (a) Masyarakat sekitar yang masih belum sepenuhnya percaya dengan kemampuan madrasah; (b) Sarana/fasilitas penunjang belajar, utamanya untuk kelengkapan sarana pendidikan maupun peralatan media pembelajaran yang masih minim/kurang; (c) Kedisiplinan guru yang masih sering rendah akibat seringnya terlambat datang ke madrasah; (d) Belum adanya perumusan rencana strategik pengembangan daya saing madrasah dalam wujud RKM; (e) Keuangan organisasi yang masih sangat terbatas; (f) Tingkat kompetensi guru utamanya kompetensi pedagogik dalam pembelajaran di kelas dari para guru yang dinilai masih belum merata; (g) Madrasah belum bisa miliki nilai jual yang bagus (masih standar) baik ditinjau dari segi akademik maupun non akademik dibanding madrasah lain; serta (h) Kecakapan bidang IT dari tenaga pendidik yang masih kurang dan masih perlu ditingkatkan lagi.

2) Faktor ancaman (*threat*) MI NU Roudlotul Wildan

Faktor ancaman (*threat*) yang dimiliki MI NU Roudlotul Wildan antara lain: (a) Tidak meratanya level kognisi dan kompetensi guru pendidik yang dimiliki; (b) Guru-guru yang berusia lanjut agak susah melakukan *upgrading system* dan menyesuaikan diri dengan perubahan

yang cepat; (c) Makin banyak madrasah ibtidaiyah lain di desa Ngembalrejo sehingga mempengaruhi *load capacity* untuk keterisian peserta didik baru yang menjadi rendah serta tak dapat terisi secara maksimal; (d) Guru-guru di madrasah sebagian masih belum siap dengan sistem Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) yang dilakukan secara daring seperti yang terjadi saat pandemi covid-19 ini; (e) Ancaman dari sisi internal akibat tiadanya penerapan sistem *reward and punishment*; (f) Ancaman dari sisi eksternal seiring makin banyaknya madrasah sejenis yang lebih miliki daya saing yang lebih unggul serta telah lebih dulu eksis; (g) MI NU Roudlotul Wildan tergolong madrasah yang baru saja berdiri di tahun 2010 sehingga masih banyak kekurangan di mana-mana dan aspek manajemen yang ada di dalamnya belum siap sepenuhnya.

c. Solusi Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di Madrasah

Menengok pada sistem analisa lingkungan strategik organisasi dalam wujud RKM yang ada di MI NU Roudlotul Wildan, ternyata madrasah ini belum miliki Rencana Kerja Madrasah (RKM) yang dibakukan secara permanen sehingga untuk formulasi strategis pengembangan daya saing tenaga pendidik yang ada di MI Raudlotul Wildan Kudus dengan sendirinya dapat dinyatakan belum efektif diterapkan di lingkungan pendidikannya.

1) Visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi

Akibat ketiadaan RKM untuk pengembangan daya saing tenaga pendidik di MI NU Roudlotul Wildan, maka madrasah ini belum menetapkan visi, misi, tujuan serta sasaran strategis kerjanya untuk program empat tahun ke depan. Meski begitu, gagasan akan dokumen RKM ini sebenarnya telah disusun dan sudah dikembangkan oleh pihak madrasah namun sifatnya masih *ad hock* (sementara) dan belum dibakukan/disahkan secara permanen sehingga

peneliti mengasumsikan dan menganggap bahwa madrasah ini secara *de facto* belum memiliki RKM-nya sendiri. Adapun visi, misi, tujuan serta sasaran organisasi dalam empat tahun ke depan untuk pengembangan daya saing organisasi maupun tenaga pendidikinya selama ini masih mengacu pada tujuan AD/ART organisasi akibat masih menunggu ketuntasan seluruh dokumen pemberkasan yang dimilikinya.

2) Program kerja jangka pendek

Program kerja jangka pendek organisasi yang ada di MI NU Roudlotul Wildan untuk satu tahun ke depan dalam rangka mendukung pengembangan daya saing madrasah berikut dengan pengembangan mutu tenaga pendidikinya dilakukan melalui: (a) Pembenaan gedung madrasah menjadi dua lantai yang saat ini sudah masuk tahap finalisasi (fase *finishing*); (b) Seluruh guru di MI NU Roudlotul Wildan harus mampu mengoperasikan komputer dan aplikasi yang terdapat di dalamnya; (c) Madrasah dalam waktu dekat diharapkan mampu menyelenggarakan PJJ dengan baik; (d) Penataan fungsi kearsipan madrasah agar lebih bermutu; (e) Memungkinkan untuk melakukan penjarangan calon komite madrasah di luar desa Ngembalrejo yang berasal dari ahli pendidikan, pengusaha dan berpotensi sebagai donor bagi madrasah; (f) Peserta didik harus mampu menghafal paling sedikit 25 surat pendek al-qur'an sebagai salah satu syarat kelulusan madrasah; (g) Penambahan kegiatan ekstrakurikuler bagi peserta didik; (h) Madrasah miliki program ketertiban guru, murid, dan penjual yang harus ditaati seluruh warga madrasah; (i) Mengadakan program studi banding bagi guru secara periodik.

3) Program kerja jangka menengah

Program kerja jangka menengah yang mengacu pada program kerja dua hingga tiga tahun ke depan untuk mendukung pengembangan

daya saing madrasah maupun untuk tenaga pendidik yang dipunyai MI NU Roudlotul Wildan antara lain: (a) Menaikkan nilai ketercapaian SKL peserta didik dari yang sudah tercapai selama ini; (b) Membangun daya saing madrasah melalui kompetensi guru; (c) Madrasah miliki unit usaha lain yang dapat mengoptimalkan sisi pendapatan madrasah; (d) Menumbuhkan budaya literasi bagi warga madrasah; (e) Menumbuhkan sikap belajar mandiri peserta didik serta budaya kritis dalam belajar; (f) Pencarian donatur baru untuk pembangunan fasilitas penunjang pendidikan di madrasah; (g) Pencarian sumber pendanaan baru untuk operasionalisasi madrasah dan kesejahteraan bagi para guru; (h) Terwujudnya peran guru, Kepala Madrasah, dan Komite Madrasah untuk miliki program renstra tahunan dan 4 tahun ke depan; (i) Pencarian sponsor untuk pengadaan unit komputer dari program CSR perusahaan swasta di Kota Kudus.

4) Program kerja jangka panjang

Program kerja jangka panjang MI NU Roudlotul Wildan untuk perodesasi empat tahun ke depan sehubungan dengan program pengembangan daya saing madrasah dan tenaga pendidiknya antara lain ditempuh dengan: (a) Melakukan integrasi program pembelajaran Madin dalam satu kurikulum pembelajaran dengan Madrasah Ibtidaiyah nantinya; (b) Pembinaan serta penguatan manajemen internal organisasi/lembaga; (c) *Scale up* hasil prestasi lulusan madrasah; (d) Peningkatan kompetensi guru; (e) Menaikkan jumlah peserta didik yang bersekolah di MI Roudlotul Wildan; (f) Penambahan sarana fasilitas olahraga, *musholla* dan alat penunjang (peralatan) lain untuk kegiatan pembelajaran yang masih kurang; (g) Guru bisa mendapatkan kesejahteraan secara layak.

5) Performansi akuisisi hasil capaian kinerja madrasah

Dari berbagai program kerja yang ada sebelumnya, terdapat pula berbagai capaian positif atas raihan hasil kinerja yang telah berhasil diakuisisi oleh pihak pengurus MI NU Roudlotul Wildan Kudus yang beberapa di antaranya berupa: (a) Tercapainya pembenahan gedung madrasah yang lebih representatif menjadi dua lantai; (b) Adanya penambahan fasilitas belajar meski masih belum ideal; (c) Ketercapaian SKL peserta didik; (d) Penyusunan AD/ART organisasi; (e) Program rutin untuk pengabdian masyarakat; (f) Terciptanya budaya moral agamis di lingkungan madrasah; (g) Mengikuti berbagai rangkaian perlombaan antar sekolah yang diadakan kabupaten; (h) Pelaksanaan berbagai kegiatan peringatan keagamaan seperti maulid Nabi, pesantren kilat dan *tadarrus tahfidzul qur'an* di bulan *ramadhan*; (i) Peningkatan kompetensi guru melalui berbagai pelatihan yang diadakan LP Ma'arif, BDK (Balai Diklat Kabupaten) serta Kemenag meski pendanaannya berasal dari iuran para guru secara swadaya; (j) Menaikkan hasil prestasi belajar siswa; (k) Terlaksananya pengaplikasian program KKMI di madrasah; (l) Pelaksanaan pertemuan rutin pihak pengurus dengan para tokoh masyarakat setempat, para donatur serta wali murid.

Merujuk pada tinjauan analisis faktor pendukung yang dimiliki MI NU Roudlotul Wildan Kudus sehubungan dengan upaya peningkatan mutu tenaga pendidiknya di atas, dapat diketahui bahwa madrasah ini sesungguhnya memiliki dua kaitan modal penting yang berasal dari delapan modal kekuatan (*strenght*) dan delapan modal peluang (*oportunity*) sehingga sepatutnya ini bisa menjadi modal besar bagi organisasi pendidikan MI NU Roudlotul Wildan Kudus dalam penataan strategi bersaing organisasi ke depan sekaligus dalam melakukan

upaya pengembangan mutu tenaga pendidik yang ada di dalamnya.

Sementara yang menjadi faktor penghambat upaya peningkatan mutu tenaga pendidik yang ada di MI NU Roudlotul Wildan Kudus, diketahui memiliki dua kaitan yang berasal dari delapan item faktor kelemahan (*weaknesses*) dan tujuh item faktor ancaman (*threat*) yang bilamana hal ini tak dapat ditanggulangi/dicarikan solusinya segera, bukan tak mungkin justru akan dapat menghambat dan mempengaruhi aktualisasi program pengembangan mutu madrasah ke depannya.

Sebagai langkah solusi dalam mendukung upaya peningkatan mutu tenaga pendikinya, maka MI NU Roudltul Wildan Kudus sudah sepatutnya memiliki rencana strategis (renstra) sendiri dalam wujud Rencana Kerja Madrasah (RKM) untuk mendukung arah perkembangan organisasi ke depan sekaligus sebagai bentuk pedoman baku dalam pengembangan madrasah, utamanya berkenaan dengan peningkatan mutu kompetensi tenaga pendikinya.

Guna mengatasi banyaknya kelemahan yang masih dimiliki MI NU Roudlotul Wildan Kudus tersebut, maka kepala madrasah selaku penanggungjawab unit pendidikan yang dipimpinya hendaknya juga harus mampu menerapkan dua tipikal strategi melalui dua bentuk pendekatan sisi internal dan eksternal organisasi dalam pelaksanaan program pengembangan daya saing madrasah maupun untuk tenaga pendikinya.

Di antara strategi pada bentuk pendekatan internal organisasi yang dapat diupayakan berdasarkan pendapat dari Dedy Mulaysana dapat diupayakan melalui: (a) *Diagnostic Strategy* dengan mendiagnosa berbagai modal kekuatan, faktor kelemahan, sindikasi peluang maupun ancaman serta tantangan yang dihadapi lembaga; (b) *Preemptive Strategy* dengan cara menciptakan iklim kondusif yang mampu menggugah kesadaran semua pihak yang terlibat dalam kegiatan organisasi baik pelaku maupun pangsa pasar; (c) *Empowering Strategy* dengan 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.<sup>139</sup>

Keberhasilan dalam menetapkan perencanaan strategis ini bukan saja dapat membantu merumuskan program secara cepat, tepat, serta akurat, melainkan juga dapat menyusun program dan kebijakan yang aspiratif dan antisipatif. Hanya saja, semua program kebijakan tersebut masih perlu didukung dengan upaya pengendalian, dukungan, dan monitoring evaluasi yang mumpuni. Ketiga komponen tersebut tentunya tak dapat dilakukan secara insidental, tapi harus diupayakan terus menerus.

Adapun jenis strategi pada bentuk pendekatan eksternal organisasi yang dapat diupayakan kepala madrasah di antaranya dapat diupayakan melalui: (a) *Enterprise Strategy* dengan menganalisa seluruh tingkat kebutuhan ataupun respon dari masyarakat; (b) *Corporate Strategy (Grand Design Strategy)* untuk mengefektifkan langkah realisasi pencapaian misi besar/utama organisasi yang telah ditelaah secara cermat dan mendalam; (c) *Bussiness Strategy* yang diarahkan pada usaha merebut pangsa pasar (masyarakat); (d) *Functional Strategy*, yakni strategi pendukung dalam memperkuat terlaksananya strategi lain dengan memfokuskan pada jenis strategi *functional* ekonomi, strategi *functional* manajemen, serta strategi isu strategis yang dimaksudkan untuk melakukan kontrol terhadap lingkungan baik yang sudah diketahui maupun yang selalu berubah.<sup>140</sup>

Keempat strategi itu merupakan satu kesatuan utuh, sistematis dan komprehensif sebagai langkah dasar untuk mengambil keputusan yang tepat dan cermat sehingga terbentuk organisasi yang sehat dan mampu berdaya saing tinggi. Terkhusus untuk strategi *functional* sendiri lebih merupakan strategi teknis dalam merumuskan arahan dan pedoman serta operasional untuk mengembangkan strategi proses pembelajaran, pemasaran,

---

<sup>139</sup>Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, 219-220.

<sup>140</sup>Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, 219-220.

pososi pendidikan, pencarian dan pengelolaan keuangan yang efektif, pengembangan SDM, serta strategi pengembangan lain.

Melihat akan berbagai fakta seputarmodal pendukung, faktor penghambat maupun solusi peningkatan mutu tenaga pendidik yang dimiliki MI NU Roudlotul Wildan di atas, maka secara umum peneliti menyimpulkan bahwa madrasah ini sebenarnya memiliki modal pendukung yang lebih kuat dibanding faktor penghambatnya. Namun di satu sisi, madrasah ini masih perlu melakukan reorientasi dalam pengembangan dan pembenahan mutu organisasi maupun tenaga pendidik yang dimilikinya. Solusi tepat yang *urgent* dan terpenting untuk dilakukan segera menurut hemat peneliti adalah, madrasah ini harus segera membakukan *draft* RKM yang telah disusunnya untuk segera dirapatkan dengan pihak pengurus sebelum disahkan menjadi dokumen kearsipan resmi milik MI NU Roudlotul Wildan Kudus. Dengan begitu, RKM ini nantinya akan berguna untuk mewujudkan arah pedoman baku sebagai acuan dalam pengembangan mutu madrasah berikut dengan pengembangan mutu tenaga pendiknnya pada sejumlah program pengembangan strategi bersaing madrasah dalam empat tahun ke depan, memudahkan para pengurus dan tenaga pendidik dalam memetakan dan mengaktualisasikan berbagai arah program pengembangan daya saing madrasah, serta sebagai kerangka evaluasi dalam monitoring aspek pembenahan dan pengembangan manajemen organisasi pendidikan yang ada di dalamnya.

Berdasarkan tinjauan berbagai hasil uraian dalam analisis penelitian di atas, maka simpulan akhir yang didapat peneliti berkenaan dengan model peningkatan mutu pendidikan yang berlangsung di MI NU Roudlotul Wildan Kudus, diupayakan kepala madrasah melalui penerapan manajemen tenaga pendidik guna mendapatkan mutu kompetensi tenaga pendidik yang handal (*good teacher*) serta mendukung terhadap tercapainya tujuan mutu pendidikan madrasah secara menyeluruh dalam mengejar ketercapaian standar mutu SNP. Adapun proses manajemen tenaga pendidik yang telah diaktualisasikan madrasah tersebut antara lain dilakukan dengan kegiatan perencanaan rekrutmen

tenaga pendidik yang disesuaikan dengan tingkat kebutuhan serta kualifikasi lulusan yang dibutuhkan, proses perekrutan tenaga pendidik dengan tahapan penyaringan secara berlapis, penilaian manajemen kinerja guru melalui sistem evaluasi kinerja guru yang dilakukan rutin di tiap periode oleh kepala madrasah, pembinaan dan pengembangan kompetensi guru melalui program pembekalan, pembinaan serta pengembangan dengan berbagai sarana pelatihan dari KKMI maupun lembaga pelatihan lainnya.

Implikasi logis dari adanya program peningkatan mutu tenaga pendidik yang dilakukan MI NU Roudlotul Wildan Kudus diharapkan akan mampu meningkatkan level keseragaman mutu kompetensi guru pendidik di madrasah, meningkatkan daya saing pendidikan di madrasah, meningkatkan keterampilan guru dalam aspek manajemen pengelolaan kelas, meningkatkan performansi hasil kinerja guru serta prestasi belajar bagi peserta didik, tercapainya efektifitas dan efisiensi pembelajaran di kelas, yang mana kesemua itu akan bermuara pada hasil akhir tercapainya peningkatan mutu pendidikan yang dihasilkan madrasah di kemudian hari.