



BAB V PEMBAHASAN

Pembahasan pada bab ini merupakan diskusi dari hasil penelitian terkait strategi peningkatan mutu pada MAN dan MA Ma'arif NU di Kota Blitar pada aspek kurikulum dan guru. merujuk pada temuan penelitian di dua satuan pendidikan tersebut sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan. Secara umum, sistem manajemen pada satuan pendidikan yang diselenggarakan pemerintah maupun masyarakat memiliki prinsip-prinsip yang sama karena regulasi terkait sistem manajemen kependidikan di Indonesia telah diatur sedemikian rupa oleh pemerintah dengan prinsip umum yang sama. Tetapi demikian ada beberapa hal teknis terkait dengan implementasi regulasi tersebut dalam satuan pendidikan masing-masing. Hal ini antara lain dapat dilihat pada sisi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

Secara umum hasil penelitian menunjukkan bahwa pada prinsipnya sama, namun secara teknis ada beberapa ciri khas yang menunjukkan perbedaan pada satuan pendidikan yang diselenggarakan pemerintah dan yang diselenggarakan masyarakat sebagaimana dipaparkan dalam tabel berikut.

**Tabel 10 :
Ciri Khas Pengembangan Mutu**

	MAN	MAM NU
KURIKULUM	Pengembangan dokumen kurikulum murni berdasarkan kurikulum nasional dan kearifan lokal	Pengembangan dokumen kurikulum murni berdasarkan kurikulum nasional, kearifan lokal, dan nilai-nilai aswaja NU
	Proses penyusunan dokumen kurikulum melibatkan organisasi formal dalam bentuk MGMP	Proses penyusunan dokumen kurikulum melibatkan organisasi formal dalam bentuk MGMP dan organisasi NU

	Penyusunan dokumen kurikulum dilaksanakan oleh TPKM (tim pengembang kurikulum madrasah) dari unsur guru satuan pendidikan dengan pendampingan pengawas madrasah dari kemenag	Penyusunan dokumen kurikulum dilaksanakan oleh TPKM (tim pengembang kurikulum madrasah) dari unsur guru satuan pendidikan, tim pengawas madrasah dari kemenag, dan jajaran direktorat/unsur NU
	Pengembangan kegiatan ekstra dengan mengakomodir kebutuhan siswa untuk pengembangan potensi diri sedangkan kurikulum pondok dikembangkan secara lebih mandiri	Pengembangan kegiatan ekstrakurikuler sebagai media pengembangan diri dan penanaman nilai-nilai aswaja NU, serta mengintegrasikan kurikulum ma'had dengan kurikulum inti
	Penetapan jenis kegiatan ekstrakurikuler murni berdasarkan potensi siswa dan madrasah pada umumnya dengan mempertimbangkan aspek prestasi	Penetapan jenis kegiatan ekstrakurikuler didasarkan potensi siswa dan madrasah pada umumnya serta misi penanaman aswaja NU dan tetap memperhatikan raihan prestasi
GURU	Peningkatan mutu guru dilaksanakan melalui penguatan sistem dan pelaksanaan supervisi pendidikan dan bimbingan teknis dari lembaga pemerintah	Peningkatan mutu guru dilaksanakan melalui penguatan sistem dan pelaksanaan supervisi pendidikan dan bimbingan teknis dari kemenag, direktorat, PC NU, serta LP Ma'arif NU Kota Blitar, <i>inservice training</i> dengan lembaga potensial terkait
	Peningkatan mutu	Peningkatan mutu guru

	<p>guru dilaksanakan melalui penguatan sistem pengembangan kompetensi terpadu yang dilaksanakan dengan mengikutsertakan guru dalam kegiatan MGMP, kediklatan, khususnya dari balai diklat keagamaan dan lembaga lain di lingkup pemerintah.</p>	<p>dilaksanakan melalui penguatan Sistem pengembangan kompetensi terpadu dengan mengikutsertakan guru dalam kegiatan MGMP, kediklatan, khususnya dari balai diklat keagamaan dan lembaga lain di lingkup pemerintah jika memungkinkan dan mengem-bangkan kompetensi melalui kegiatan terkait Aswaja NU (PKP NU, MK NU, diklat Ma'arif NU, <i>event</i> lomba/pertandingan di lingkup NU).</p>
	<p>Pelaksanaan penilaian kinerja guru dan penilaian kinerja kepala Sekolah/Madrasah dengan pelibatan segenap komponen dalam sistem pendidikan di lingkup Kementerian Agama Kota Blitar</p>	<p>Pelaksanaan pengembangan keprofesian berkelanjutan dan penilaian kinerja kepala madrasah dengan melibatkan pengawas madrasah dan dukungan dari unsur penyelenggara pendidikan (direktorat Nurul Ulum, LP Ma'arif NU dan PC NU Kota dan Kabupaten Blitar)</p>

Dari sisi perencanaan, satuan pendidikan yang diselenggarakan pemerintah memiliki sistem perencanaan terpadu dalam konteks birokrasi pemerintahan. Dalam kaitan dengan satuan pendidikan MAN, maka sistem perencanaan haruslah dikoordinasikan dengan kementerian agama. Sementara, untuk MAS sistem perencanaan dikoordinasikan dengan penyelenggara pendidikan (yayasan) dan baru dikoordinasikan dengan kementerian agama apabila terkait dengan bantuan dan fasilitas yang diberikan oleh pemerintah.

Dari sisi pelaksanaan, satuan pendidikan yang diselenggarakan pemerintah, pelaksana kegiatan manajerial dan teknis kependidikan adalah personel yang diangkat oleh pemerintah dengan status guru atau pegawai tetap dengan status pegawai negeri sipil (PNS). Sementara pada satuan pendidikan MAS, pelaksana kegiatan manajerial dan teknis

kependidikan adalah personel yang diangkat oleh penyelenggara pendidikan (yayasan) dengan status guru atau pegawai tetap yayasan. Konsekuensinya standar penggajian, pembinaan, dan hal-hal teknis lainnya diatur sesuai dengan tata kerja yang ditetapkan yayasan. Begitu pula dengan aspek pembinaan dan promosi kepegawaian. Di MAN tentunya dilaksanakan melalui kementerian agama sementara di MAS dilakukan oleh penyelenggara pendidikan (yayasan).

Dalam konteks pengawasan dan pertanggungjawaban, satuan pendidikan yang dilaksanakan pemerintah melaksanakan kedua hal tersebut dalam lingkup kementerian agama, kecuali apabila mendapatkan bantuan pembiayaan dari masyarakat. Sebaliknya, pada lembaga pendidikan yang dilaksanakan masyarakat, pengawasan dan pertanggungjawaban dilaksanakan oleh masyarakat selaku penyelenggara pendidikan, kecuali jika mendapatkan bantuan dari pemerintah atau pihak lain. Kalau demikian maka pengawasan dan pertanggungjawaban dilakukan sesuai dengan regulasi yang ditetapkan pemberi bantuan tersebut.

Menurut Peraturan Menteri Nomor 28 Tahun 2016, tentang Satuan Pendidikan Mempunyai Tugas dan Wewenang Untuk Melaksanakan Kegiatan Penjaminan Mutu. Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) untuk jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah (SPMI-Dikdasmen) sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Menteri Nomor 28 Tahun 2016 Pasal 3 ayat (2) memiliki siklus kegiatan yang meliputi (i) . memetakan mutu pendidikan pada tingkat satuan pendidikan berdasarkan Standar Nasional Pendidikan; (ii) membuat perencanaan peningkatan mutu yang dituangkan dalam rencana kerja sekolah; (iii). melaksanakan pemenuhan mutu dalam pengelolaan satuan pendidikan dan proses pembelajaran; (iv) melakukan monitoring dan evaluasi proses pelaksanaan pemenuhan mutu yang telah dilakukan; dan (v) menyusun strategi peningkatan mutu berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi.¹

Dalam upaya pengembangan mutu pendidikan di madrasah, pemerintah khususnya Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur memprogramkan Gerakan Ayo Membangun Madrasah (GERAMM) yang meliputi Gerakan Literasi Madrasah (GELEM), Gerakan Madrasah Inovasi (GEMI), Gerakan Madrasah Sehat (GEMES), Gerakan Madrasah *Furudul 'Ainiyah* (GEFA), Gerakan Peningkatan Kompetensi Guru (KATA SI GURU), Gerakan Peningkatan Kompetensi Kepala Madrasah (KATA SI KAMAD), dan Gerakan Peningkatan Kompetensi

¹ <http://pmp.dikdasmen.kemdikbud.go.id/>

Pengawas (KATA SI AWAS). Upaya ini merupakan naskah akademik yang memberikan arah konkret dan sasaran serta *entry point* bagi masyarakat untuk lebih tahu sekaligus memahami bagaimana sejatinya pendidikan madrasah itu sendiri. Dengan demikian masyarakat pendidikan memahami bahwa menjadikan pendidikan madrasah sebagai pilihan utama adalah pilihan cerdas, tepat, dan logis.²

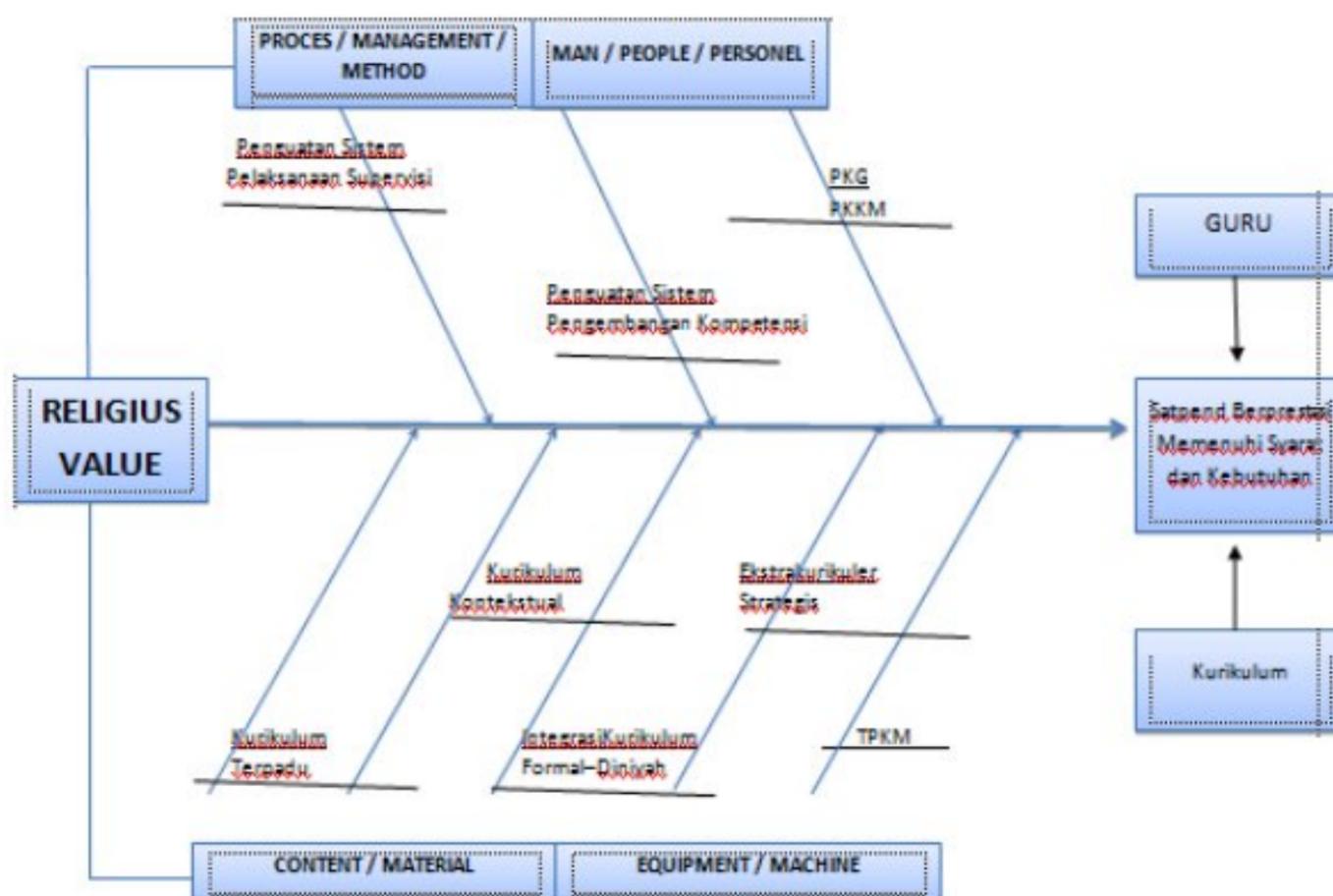
Di sisi lain, sistem penjaminan mutu pendidikan menghendaki sinergitas antara sistem penjaminan mutu internal (SPMI) oleh sekolah dan sistem penjaminan mutu eksternal (SPME) oleh instansi pendidikan di luar sekolah seperti dinas pendidikan, LPMP, maupun Badan Akreditasi Sekolah. Dengan demikian agar pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan dapat berjalan dengan baik perlu dilakukan koordinasi antara seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) pendidikan dalam melaksanakan SPME. Setiap satuan pendidikan beserta seluruh komponen di dalamnya memiliki tanggung jawab dalam peningkatan dan penjaminan mutu pendidikan. Peningkatan mutu di satuan pendidikan tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya budaya mutu pada seluruh komponen satuan pendidikan. Untuk peningkatan mutu sekolah secara utuh dibutuhkan pendekatan yang melibatkan seluruh komponen satuan pendidikan (*whole school approach*) untuk bersama-sama memiliki budaya mutu. Agar penjaminan mutu dapat berjalan dengan baik di segala lapisan pengelolaan pendidikan telah dikembangkan sistem penjaminan mutu pendidikan yang terdiri dari sistem penjaminan mutu internal (SPMI) dan sistem penjaminan mutu eksternal (SPME).

Model strategi pengembangan mutu pada madrasah yang direkomendasikan dalam penelitian ini diistilahkan dengan model resiprositas strategi peningkatan mutu kurikulum dan strategi peningkatan mutu guru (bisa disebut dengan model resiprositas). Istilah ini tepat digunakan untuk menggambarkan interaksi antara guru dan kurikulum dalam proses pembelajaran, yang senantiasa bersinergi, saling memengaruhi, dan berproses secara bersamaan. Hal ini untuk menghasilkan situasi dan kondisi pembelajaran yang kondusif, yang memungkinkan siswa untuk belajar dan mengembangkan potensi belajarnya secara optimal. Ketika resiprositas antara strategi peningkatan mutu guru dan strategi peningkatan mutu kurikulum

² Buku Panduan Khusus Gerakan Ayo Membangun Madrasah (GERAMM). Bidang Pendidikan Madrasah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, 2019

terjadi dengan optimal, maka proses pembelajaran berlangsung semakin baik.

Strategi peningkatan mutu guru mencakup aspek penguatan sistem dan pelaksanaan supervisi pendidikan, penguatan sistem pengembangan kompetensi terpadu, dan PKB/PKKM. Sedangkan untuk strategi peningkatan mutu kurikulum mencakup aspek pengembangan kurikulum terpadu, pengembangan kurikulum kontekstual, pembentukan tim pengembang kurikulum, integrasi kurikulum formal dan diniah, serta pengembangan ekstrakurikuler strategis. Hal ini merupakan modal utama untuk mencapai madrasah yang berprestasi. Model resiprositas ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 5 : Model Resiprositas Strategi Peningkatan Mutu Madrasah

Gambar model resiprositas di atas menggambarkan sinergi terkait strategi peningkatan mutu guru dan strategi peningkatan mutu kurikulum pada satuan pendidikan madrasah. Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa dalam rangka mencapai keberhasilan sebagai madrasah berprestasi diperlukan proses yang saling menentukan antara strategi peningkatan mutu guru dan strategi peningkatan mutu kurikulum. Satuan pendidikan berprestasi dalam hal ini dimaknai sebagai satuan pendidikan yang memenuhi standar yang ditetapkan. Satuan pendidikan tersebut mampu memenuhi kebutuhan dan memuaskan masyarakat belajar, serta mampu mempertahankan dan

mengembangkan prestasi lebih baik. Untuk mencapai hal tersebut, diperlukan strategi yang tepat dalam bentuk pengembangan hubungan resiprositas yang dimaknai sebagai keadaan yang saling menguntungkan bagi kedua pihak yang terlibat tentang kerja sama, usaha, dan sebagainya.³ Kedua pihak dalam hal ini berkaitan dengan strategi peningkatan mutu guru dan strategi peningkatan mutu kurikulum. Proses tersebut melibatkan beberapa komponen, yakni proses/manajemen/ metode, *man/people/personel*, *materials, equipment/ machine*. Ke semua aspek tersebut senantiasa didasari nilai-nilai religius.

Strategi peningkatan mutu kurikulum dilakukan dengan pengembangan kurikulum terpadu, pengembangan kurikulum kontekstual, integrasi kurikulum formal dan diniah, pembentukan tim pengembang kurikulum, dan pengembangan kegiatan ekstrakurikuler strategis. Sedangkan, strategi peningkatan mutu guru dilakukan dengan penguatan sistem dan pelaksanaan supervisi pendidikan, penguatan sistem pengembangan kompetensi terpadu, serta pelaksanaan PKB dan PKKM.

A. Strategi Peningkatan Mutu Kurikulum

Dari penelitian yang dilaksanakan dapat diketahui bahwa secara umum, hambatan internal terkait dengan pengembangan kurikulum di madrasah terkait dengan keterbatasan kesiapan sistem pelaksanaan pendidikan. Sistem pelaksanaan pendidikan dalam hal ini bisa terkait ketenagaan, sarana prasarana, dukungan infrastruktur, maupun sistem regulasi. Pada satuan pendidikan MAN Kota Blitar, laju perkembangan kurikulum yang dinamis, dirasakan menjadi beban baru tidak hanya bagi peserta didik tetapi juga bagi guru. Sementara di MA Ma'arif NU, yang menjadi hambatan utama pengembangan mutu terkait aspek kurikulum adalah jumlah mata pelajaran yang tidak seimbang dengan alokasi waktu. Alokasi waktu yang dibutuhkan untuk penyampaian mata pelajaran yang ada, melebihi ketersediaan jam tatap muka (JTM). Padatnya kegiatan siswa terkait dengan unit kegiatan lain di madrasah dalam bentuk kegiatan pondok dan diniah, mengakibatkan guru harus mampu menyalasi keadaan dengan cara mengurangi jatah alokasi waktu mata pelajaran tertentu dalam kurikulum yang ditetapkan pemerintah.

³ Badan Pengembangan Bahasa dan Perbukuan Kemendikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edis V*

Dinamika perkembangan kurikulum yang tidak didukung kompetensi yang memadai dari guru menumbuhkan berbagai macam permasalahan. Hal ini diperparah dengan kenyataan bahwa perubahan kurikulum sering kali tidak disertai dengan perangkat pendukung sebagaimana disampaikan wakil direktur bidang kurikulum dan kepala madrasah. Kalaupun ada, kedatangan perangkat pendukung sering terlambat. Hal ini antara lain berkaitan dengan kurangnya buku-buku sumber tentang pengembangan kurikulum di lembaga pendidikan, khususnya yang berbasis *boarding school*.

Strategi peningkatan mutu kurikulum antara lain dilaksanakan dengan cara pengembangan kurikulum secara terpadu, pengembangan kurikulum yang kontekstual, pembentukan tim pengembang kurikulum, integrasi kegiatan ekstrakurikuler dan *ma'had*, serta pengembangan kegiatan ekstrakurikuler yang strategis. Secara teknis, di lingkup madrasah secara internal strategi tersebut dapat diwujudkan dengan cara sebagai berikut.

- (1) Mengembangkan sistem perencanaan dan penganggaran yang mampu mengakomodir dinamika implementasi kurikulum pada satuan pendidikan, misalnya terkait dengan pemberian insentif, tenaga konsultan, dukungan administrasi, dan hal-hal lain yang mampu mendukung upaya peningkatan mutu kurikulum satuan pendidikan.
- (2) Meningkatkan komitmen dan kinerja semua unsur, khususnya dalam bentuk peningkatan kualitas supervisi kependidikan yang dilakukan oleh kepala madrasah
- (3) Membuka diri untuk senantiasa mengikuti dan menyesuaikan diri dengan perubahan kurikulum atau pun dalam bentuk revisi kurikulum yang bersifat dinamis antara lain dengan senantiasa aktif melaksanakan telaah kurikulum serta melaksanakan uji coba kurikulum berdasarkan *workshop*/pengembangan diri yang telah dilaksanakan untuk menemukan pola kurikulum yang terbaik.
- (4) Mengoptimalkan potensi yang ada terkait pengembangan mutu kurikulum, seperti ketersediaan perpustakaan, laboratorium, serta fasilitas kependidikan lainnya dengan prinsip efektivitas dan efisiensi
- (5) Mengurangi jam tatap muka (JTM) beberapa mata pelajaran seperti pendidikan agama yang sebagian materinya juga menjadi materi pengajian di *ma'had* (pondok pesantren). Selain itu, memanfaatkan jam tersebut untuk meningkatkan intensitas

penyampaian materi pelajaran yang diujikan pemerintah pada jam belajar formal.

- (6) Mengintegrasikan beberapa mata pelajaran keagamaan pada kurikulum formal dengan materi kurikulum di madrasah diniyah dan pondok pesantren untuk meningkatkan kualitas pemahaman siswa dengan alokasi waktu belajar yang lebih efisien.

Formulasi yang disampaikan terkait strategi pengembangan mutu kurikulum yang dapat dilakukan di satuan pendidikan sebagaimana dikemukakan Wheeler dalam siklus di atas dapat diuraikan sebagai berikut.

Tabel 11 : Peningkatan Mutu Kurikulum Wheeler

LANGKAH STRATEGI	MAN	MAM NU
Seleksi maksud, tujuan, sasaran	Pengembangan visi dan misi madrasah bersama komite dan pihak terkait berdasarkan kurikulum nasional dan tuntutan kebutuhan masyarakat	Pengembangan visi dan misi madrasah bersama komite, PC NU Kabupaten dan Kota Blitar, dan pihak terkait berdasarkan bedah kurikulum nasional dan kebutuhan lembaga <i>ma'had</i>
Seleksi pengalaman belajar	Penyusunan pengalaman belajar, khususnya melalui TPKM, optimalisasi peran MGMP dan organisasi profesional serta lembaga perguruan tinggi	Pengembangan kegiatan belajar secara integratif antara guru formal, diniyah dan pendampingan ahli pendidikan dari perguruan tinggi
Seleksi isi pengalaman belajar	Bedah kurikulum dan akomodasi kearifan dan potensi lokal dengan melibatkan perguruan tinggi	Bedah kurikulum nasional dan kurikulum formal madrasah diniyah dengan melibatkan akademisi dan kiyai
Organisasi dan integrasi pengalaman belajar dengan isi pelajaran	Sinkronisasi segenap potensi pendidikan madrasah dari unsur intra dan ekstrakurikuler dengan melibatkan pengawas pendidikan madrasah dan ahli pendidikan	Pengembangan kurikulum terpadu antara satuan pendidikan formal dan non-formal dengan melibatkan pengawas madrasah dan kyai/alim ulama
Evaluasi	Pemanfaatan proses dan hasil penilaian nasional, satuan pendidikan, maupun guru	Pemanfaatan proses dan hasil penilaian nasional, satuan pendidikan, maupun guru untuk pendidikan formal dan penilaian lembaga dan guru untuk pendidikan nonformal

Permasalahan terkait peningkatan mutu bidang kurikulum diantisipasi dengan berbagai macam strategi termasuk peningkatan kualitas supervisi dan pengawasan akademik dalam bentuk penilaian kinerja guru (PKG) dan penilaian kinerja kepala madrasah (PKKM), mengikutsertakan guru dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan terkait kurikulum. Pihak MAN Kota Blitar secara khusus menjalin kerja sama dengan lembaga berkompeten terkait pemahaman kurikulum. Hal ini dilaksanakan dalam upaya meningkatkan aspek pengetahuan dan keterampilan serta mengikuti perkembangan kurikulum secara efektif dan mandiri. Sementara itu, lembaga pendidikan MA Ma'arif NU senantiasa menjalin kerja sama dengan lembaga perguruan tinggi, mendorong penyiapan infrastruktur secara mandiri terutama terkait bahan ajar dan evaluasi, menyelenggarakan studi banding utamanya terkait implementasi kurikulum di lembaga sejenis. Di samping itu, melaksanakan studi banding di sekolah di bawah naungan dinas pendidikan dan melakukan inovasi pengembangan kurikulum sesuai kondisi riil lembaga. MA Ma'arif NU juga menyelenggarakan pendidikan terkait peningkatan loyalitas dan komitmen ke-NU-an dengan mengharuskan guru mengikuti Pendidikan Kader Penggerak Nahdlatu Ulama (PKP NU) atau Madrasah Kader Nahdlatul Ulama (MK NU). Dengan tumbuhnya loyalitas dan komitmen diharapkan guru akan semakin tumbuh kesadaran untuk mengembangkan potensi diri, termasuk semakin berpotensi dalam pengembangan kurikulum.

Melengkapi langkah di atas, dalam konteks peningkatan mutu kurikulum secara eksternal pada satuan pendidikan formal berciri khas Islam pada jenjang pendidikan menengah atas dapat melakukan beberapa kegiatan sebagai berikut.

- (1) Meningkatkan kompetensi guru di bidang pendidikan dengan mengikutsertakannya dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan terkait pengembangan mutu kurikulum sehingga guru mampu mengimplementasikan kurikulum di satuan pendidikan dengan lebih baik
- (2) Meningkatkan jalinan kerja sama dengan lembaga eksternal yang potensial terkait pengembangan dan implementasi kurikulum pada satuan pendidikan, sehingga mampu meningkatkan aspek pengetahuan dan keterampilan guru serta bisa menjadikan guru mampu mengikuti perkembangan kurikulum secara efektif dan mandiri.

- (3) Khusus bagi lembaga pendidikan di lingkup LP "Ma'arif" NU selalu berupaya meningkatkan peran serta para guru dalam kegiatan organisasi NU seperti dalam bentuk pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan LP Ma'arif NU. Selain itu, aktif dalam kegiatan organisasi Persatuan Guru Nahdlatul Ulama (PERGUNU), dan kegiatan lain terkait dengan aspek kurikulum.
- (4) Mendorong dan senantiasa mencari peluang upaya penyiapan dan peningkatan kualitas infrastruktur pendidikan secara mandiri terutama terkait bahan ajar dan evaluasi kepada pihak penyelenggara pendidikan dan lembaga terkait secara eksternal.
- (5) Melakukan studi banding khususnya terkait kurikulum dan hal lainnya pada lembaga sejenis serta pada satuan pendidikan di bawah naungan dinas pendidikan/kementerian pendidikan dan kebudayaan, serta lembaga potensial lainnya baik yang diselenggarakan pemerintah maupun masyarakat sebagai salah satu bahan inovasi pengembangan kurikulum sesuai kondisi riil.

Uraian terkait dengan model strategi pengembangan mutu kurikulum yang direkomendasikan dalam penelitian ini yang mencakup pengembangan kurikulum terpadu, pengembangan kurikulum kontekstual, pembentukan tim pengembang kurikulum, integrasi kurikulum formal dan madrasah diniyah, serta pengembangan kegiatan ekstrakurikuler strategis adalah sebagai berikut.

1. Pengembangan Kurikulum Secara Terpadu

Terkait dengan aspek kurikulum, dapat dipahami bahwa kurikulum merupakan salah satu unsur utama dalam proses pendidikan. Kurikulum yang baik akan menjadi faktor penentu kualitas proses pendidikan yang tentunya akan menentukan hasil dari proses tersebut. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan Jens J. Dahlgaard, dkk.

*Learning can be defined as a process in which individuals can change their attitude to adopt a continuous development of basic knowledge and skills in pursuit of total professionalism.*⁴

Pembelajaran merupakan proses perubahan perilaku individu dalam proses pengembangan pengetahuan dan keterampilannya menuju pribadi yang profesional. Sejalan dengan hal ini pastilah diperlukan kurikulum yang mampu mewujudkan tujuan tersebut. Kurikulum dalam hal ini merupakan rangkaian isi, bahan, strategi,

⁴ Jens J. Dahlgaard, Kai Kristensen, Gopal K. Kanji. *Fundamentals of Total Quality Management : Process Analysis and Improvement*. (Taylor & Francis e-Library, 2007), 254

dan hal lain yang menyertai proses pembelajaran. Inti proses pembelajaran dalam hal ini adalah isi dan bahan yang disajikan dalam proses tersebut. Proses tersebut akan mengubah perilaku peserta didik mengembangkan potensi secara maksimal. Salah satu kunci utama dalam hal ini adalah kualitas proses pembelajaran.

Kualitas proses pembelajaran antara lain ditentukan melalui kualitas sistem dan proses manajemen yang dikenal dengan siklus perbaikan (*Improvement Cycle*). Proses manajemen sebagaimana dikemukakan dalam Siklus Deming, menegaskan adanya kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan/studi, dan tindak lanjut sebagaimana dikemukakan Deming sebagai berikut.

*The key word in relation to continuous improvements is learning. In order to communicate this to his audience/readers, Deming changed the name of the improvement cycle (the Deming cycle) from plan-do-check-act to plan-do-study/learn-act. In the check phase of the improvement cycle, you have to study the results in order to understand what were the causes behind them. This learning process is the most important part of the continuous improvement process.*⁵

Dalam konteks kurikulum, para pelaksana pendidikan setiap jenjang perlu duduk bersama membahas kesinambungan RA, MI, MTs, dan MA. Misal terkait program *tahfiz* Al-Qur'an ada kesinambungan antarjenjang pendidikan, misal untuk RA hafal sampai 1 juz, MI hafal sampai 2 juz, MTs hafal sampai 5 juz, dan MA hafal sampai 7 juz. Kemenag juga melakukan pendampingan kepada lembaga pendidikan dengan menjalin kerja sama dengan UIN Malang dengan harapan ada kesinambungan perguruan tinggi *stake holder* dengan sisi kurikulum maupun manajerial. Hal inilah yang menjadi tantangan besar Kementerian Agama Kota Blitar mengingat perbedaan karakter dan kemampuan satuan pendidikan yang cukup beragam.

Untuk mendapatkan *output* berupa prestasi siswa perlu keterlibatan intensif para pengawas, kepala madrasah, dan unsur terkait lainnya untuk memadukan program terkait dengan aspek kualitas, bukan keterpaduan dalam aspek tempat. Ada keberlanjutan program, tidak terjadi tumpang tindih. Prestasi yang dicapai pada tiap jenjang pendidikan diharapkan bisa dicapai secara berkelanjutan pada jenjang berikutnya.

⁵ *Ibid.* 254

Kurikulum terpadu dalam konteks ini terkait dengan isi maupun penyusun dan pelaksanaannya. Merujuk pada keterpaduan isi kurikulum, di MAN Kota Blitar da MA Ma'arif NU Kota Blitar rumpun mata pelajaran dapat diuraikan dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 12 :
Pembagian Rumpun Matapelajaran**

MAN	MA MA'ARIF NU
<p>Menggunakan Kurikulum 2013 dengan pembagian rumpun/ kategori (1) wajib A meliputi PAI, PPKN, bahasa indonesia, bahasa arab, Bahasa inggris, matematika, sejarah, (2) wajib B meliputi seni budaya, prakarya kewiraan, muatan lokal (bahasa jawa), bimbingan konseling, (3) wajib C/Peminatan sesuai jurusan, untuk IPA meliputi matematika, kimia, biologi, fisika; untuk IPS meliputi sosiologi, ekonomi, geografi; untuk Agama meliputi tafsir ilmu tafsir, hadits ilmu hadits, fiqh, ushul fiqh, ilmu kalam, akhlak, bahasa arab, (4) wajib D lintas minat, terbagi (1) jurusan Agama : kimia, biologi, bahasa dan sastra inggris, (2) jurusan IPS : fisika, biologi, bahasa dan sastra inggris, (3) jurusan IPA : ekonomi, bahasa arab, bahasa dan sastra inggris. Khusus vokasional ada tambahan mata pelajaran/jurusan tata boga, tata busana, multimedia</p>	<p>Menggunakan kurikulum 2013 dengan mengimplementasikan kuri-kulum wajib seperti PAI, PPKN, bahasa indonesia, bahasa arab, bahasa inggris, matematika, sejarah. Termasuk muatan lokal bahasa jawa. Penambahan materi khas ke NU an serta DMI. Kurikulum dirancang berkait dengan madrasah aliyah (MA) "Ma'arif" yang berbasis pesantren (<i>boarding school</i>). Muatan kurikulum mencerminkan integrasi antara kurikulum formal MA dari Kementerian Agama, kurikulum madrasah diniah, dan kurikulum pesantren. Kurikulum formal yang mengacu kemenag diberikan nilai plus kelembagaan Ma'arif, kompetensi umum, jurusan, muatan kelembagaan Ma'arif tentang ke NU an. Kegiatan diniah dan pesantren lebih ditekankan pada penguasaan ilmu alat (Nahwu, Shorof) pada jenjang ula dan wustha. Ditambah materi fiqh, tasawuf, akhlaq. Alokasi jam total formal 51 jam tatap muka. Diniah 16 jam tatap muka ditambah kegiatan <i>yaumiyah</i></p>

2. Pengembangan Kurikulum yang Kontekstual

Wheeler menegaskan adanya siklus dalam pengembangan kurikulum yang mencakup kegiatan seleksi tujuan belajar, seleksi pengalaman belajar, seleksi isi materi belajar, penataan organisasi dan integrasi pengalaman belajar, serta evaluasi di setiap fase.⁶ Hal tersebut menekankan pentingnya kurikulum yang kontekstual, sesuai dengan kebutuhan masyarakat belajar. Kurikulum yang kontekstual mengakomodir kondisi dan potensi yang ada pada satuan pendidikan. Proses pengembangan kurikulum di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Kota Blitar dapat diuraikan dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 13 :
Proses Penyusunan Kurikulum**

MAN	MA MA'ARIF NU
Penyusunan dan pengembangan kurikulum dilakukan tim pengembang kurikulum (TPKM) mengacu Peraturan Menteri Agama (PMA) 207/2014 tentang Kurikulum Madrasah. Dilaksanakan sesuai dengan rumpun masing-masing kelompok wajib A, kelompok wajib B, kelompok wajib C, dan kelompok wajib D	Penyusunan kurikulum dilaksanakan sesuai dengan prosedur dengan melibatkan guru, pengawas madrasah, komite, dan segenap pihak terkait lainnya. Kurikulum dirancang berkait dengan Madrasah Aliyah (MA) "Ma'arif" yang berbasis pesantren (<i>boarding school</i>). Muatan kurikulum mencerminkan integrasi antara kurikulum formal MA dari kementerian agama, kurikulum madrasah diniyah, dan kurikulum pesantren. Kurikulum formal yang mengacu kemenag diberikan nilai plus kelembagaan Ma'arif, kompetensi umum, jurusan, muatan kelembagaan Ma'arif tentang ke NU an. Kegiatan diniyah dan pesantren lebih ditekankan pada penguasaan ilmu alat (<i>nahwu, shorof</i>) pada jenjang ula dan wustha. Ditambah materi fiqih, tasawuf, akhlaq. Alokasi jam total formal 51 jam tatap muka. Diniyah 16 jam tatap muka ditambah kegiatan <i>yaumiyah</i> .

⁶ Agus Zaenul Fitri. *Manajemen Kurikulum Pendidikan Islam : Dari Normatif-Filosofis ke Praktis*. (Bandung : Alfabeta, 2013). 54

Terkait dengan pengembangan aspek kurikulum ini, Kantor Kementerian Agama Kota Blitar memberikan peluang luas kepada satuan pendidikan untuk melaksanakan langkah-langkah teknis dan inovatif. Dalam wawancara yang telah dilaksanakan, Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Blitar menegaskan bahwa kebijakan pengembangan kurikulum senantiasa berpijak pada aturan normatif tanpa meninggalkan kearifan lokal, termasuk untuk menunjukkan keunggulan Kota Blitar dibandingkan daerah lainnya. Keunggulan Kota Blitar di antaranya terkait dengan kebijakan pemerintah daerah yang melaksanakan kebijakan lima hari sekolah untuk jenjang pendidikan dasar pada jalur pendidikan formal. Hal ini tidak berlaku untuk satuan pendidikan di bawah naungan kementerian agama sehingga pihak satuan pendidikan di bawah kementerian agama bisa mengambil hikmah kebijakan ini dengan meningkatkan karakter keislaman.

Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Blitar juga menegaskan perlunya terobosan baru terkait pengembangan madrasah unggul dengan menekankan ciri misalnya pada aspek literasi, *green school*, pesantren, ataupun madrasah religius. Kemenag Kota Blitar mengembangkan konsep madrasah unggul terpadu dalam arti harus ada kesinambungan terkait kualitas pada jenjang pendidikan mulai raudlatul athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), madrasah tsanawiyah (MTs) dan madrasah aliyah (MA). Konsep terpadu tidak harus dipahami keberadaan lembaga pendidikan dalam satu kompleks, namun ada kesinambungan terkait kualitas. Kebijakan ini dijawab oleh MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Kota Blitar dengan menyelenggarakan kegiatan pondok pesantren bagi siswa di lingkungan madrasah. MA Ma'arif NU Kota Blitar sejak awal memang mengembangkan lembaga pendidikan *boarding school* sementara MAN Kota Blitar menyelenggarakan kegiatan pondok pesantren sekitar tiga tahun terakhir untuk menjawab permintaan orang tua/wali murid dan menjawab perkembangan sistem pendidikan khususnya di lingkup madrasah.

3. Pembentukan Tim Pengembang Kurikulum

Perlunya pembentukan tim dalam pengembangan kurikulum pada satuan pendidikan antara lain ditegaskan oleh Gorton yang menekankan pentingnya kerja sama dengan kelompok ataupun komite terkait dengan perencanaan, pengembangan, dan penilaian

kurikulum⁷. Sejalan dengan hal tersebut, penyusunan dan pengembangan kurikulum di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Kota Blitar dilaksanakan tim guru dengan membentuk TPKM (tim pengembang kurikulum mMadrasah). Kondisi tim pengembang kurikulum madrasah dapat diuraikan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 14 :
Tim Pengembang Kurikulum Madrasah

MAN	MA MA'ARIF NU
Kepala Madrasah telah menerbitkan SK TPKM. Ketua tim adalah waka kurikulum, disesuaikan dengan rumpun masing-masing yang diwakili oleh masing-masing koordinator MGMP	Kurikulum dibuat dan dikembangkan tim pengembang kurikulum madrasah (TPKM) yang disahkan kepala madrasah. Dokumen yang tersusun disahkan di Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur. Ada tim pengembang kurikulum yang terdiri atas wakil direktur bidang kurikulum, wakil kurikulum tiap satuan pendidikan, dan melibatkan tenaga profesional. Selain itu, dilakukan pengawasan, evaluasi, dan <i>up date</i> terus menerus terutama untuk pengembangan minat bakat dan pengembangan kelembagaan. Hasilnya dijadikan bahan rapat seluruh komponen dalam <i>workshop</i> perencanaan strategis tiap menjelang tahun ajaran baru.

4. Integrasi Kurikulum Formal dan Pondok Pesantren

Pengembangan kurikulum di madrasah antara lain diwujudkan dalam bentuk integrasi kurikulum formal termasuk ekstrakurikuler dengan diniyah/*ma'had* yang dilaksanakan secara terpadu. Hal tersebut dapat diuraikan dalam tabel berikut.

Tabel 15
Pengembangan Kegiatan Pondok Pesantren

MAN	MA MA'ARIF NU
Kegiatan penembangan	Kegiatan pengembangan diri terbagi

⁷ Richard A. Gorton, *School Administration : Challenge and Opportunity for Leadership*. (Iowa : Wm. C. Brown Company, 1979), 240

<p>diri di kembangkan sesuai dengan bakat dan minat siswa. Penanggung jawab kegiatan adalah waka kesiswaan.</p> <p>Pengembangan <i>ma'had</i> dilaksanakan terintegrasi dengan program kependidikan MAN Kota Blitar. Dilaksanakan setelah kegiatan inti pembelajaran.</p> <p>Pelaksanaan kegiatan adalah pengurus <i>ma'had</i> dengan susunan pengurus ketua, tim akademik, tim kesiswaan, humas, dan sarpras</p>	<p>atas ekstrakurikuler wajib yakni pramuka; dan pilihan yang antara lain berupa kegiatan olah raga, seni, mata pelajaran, dan <i>tahfiz</i>. Untuk <i>ma'had</i> difokuskan pada kajian berbasis kitab kuning yang dikelola oleh pengasuh diniyah yang terbagi pada jenjang ula dan <i>wustha</i>. Penyusunan berdasarkan kurikulum formal kemenag yang dikuatkan dengan muatan kelembagaan dan kepesantrenan berangkat dari visi, misi, tujuan, dan <i>quality guarantee</i> kelembagaan. Tim pengembang merekonstruksi alokasi beban jam tatap muka dan hierarki kompetensi. Kurikulum formal kemenag disesuaikan dengan capaian visi, misi, tujuan, dan target <i>quality guarantee</i> satuan pendidikan, misalnya pencapaian nilai harus baik, mampu membaca Al-Qur'an dengan benar dan lancar, hafal juz 30, mampu membaca kitab kuning dasar, mampu berbahasa asing sesuai pilihan: bahasa inggris atau bahasa arab; harus memiliki keterampilan vokasional, mampu memahami dan melaksanakan amalan <i>ubudiyah yaumiyah alaa ahlussunnah wal jamaa'ah</i>. Kurikulum formal disesuaikan dengan kuota beban jam, misalnya pelajaran bahasa Indonesia yang semula 6 jam tatap muka disesuaikan menjadi 4 jam tatap muka untuk efisiensi pengembangan kompetensi yang lain.</p>
--	---

5. Pengembangan Kegiatan Ekstrakurikuler yang Strategis

Kegiatan ekstrakurikuler sebagai salah satu bentuk kegiatan pengembangan diri dilakukan secara tersistem dan terintegrasi dalam kurikulum madrasah. Hal tersebut dapat diuraikan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 16
Kegiatan Ekstrakurikuler

MAN	MA MA'ARIF NU
Kegiatan ekstrakurikuler dibagi empat kategori (pramuka, olahraga, seni, dan vokasi). Pramuka merupakan ekstrakurikuler wajib. Olahraga antara lain mencakup bola volley, sepak takraw, tenis meja, bulu tangkis, bela diri. Seni antara lain mencakup paduan suara, karawitan, <i>hadrah/nasyid</i>). Vokasi mencakup tata busana, tata boga, dan multimedia	Ekstrakurikuler meliputi kegiatan pramuka, olahraga, seni, dan pengembangan kecakapan hidup. Dilaksanakan secara terintegrasi dalam program madrasah, dilaksanakan di luar jam inti dan di luar jadwal kegiatan <i>ma'had</i> . Kegiatan ekstrakurikuler dilakukan untuk mengembangkan tiap potensi dan kreativitas peserta didik. Berdasarkan pemetaan potensi dan minat bakat anak, disesuaikan sarana prasarana yang ada. Awal tahun diadakan pemetaan kompetensi terkait aspek sains (olimpiade, Kompetisi sains madrasah/KSM), olahraga, seni (<i>qiraah</i> , selawat, <i>marching band</i> , paduan suara).

B. Strategi Peningkatan Mutu Guru

Strategi peningkatan mutu guru antara lain dapat dilakukan dengan penguatan sistem dan pelaksanaan supervisi pendidikan, penguatan sistem pengembangan kompetensi secara terpadu, dan melaksanakan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) dan penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah (PKKS/M). Secara teknis di internal satuan pendidikan, strategi tersebut bisa diwujudkan dengan cara sebagai berikut.

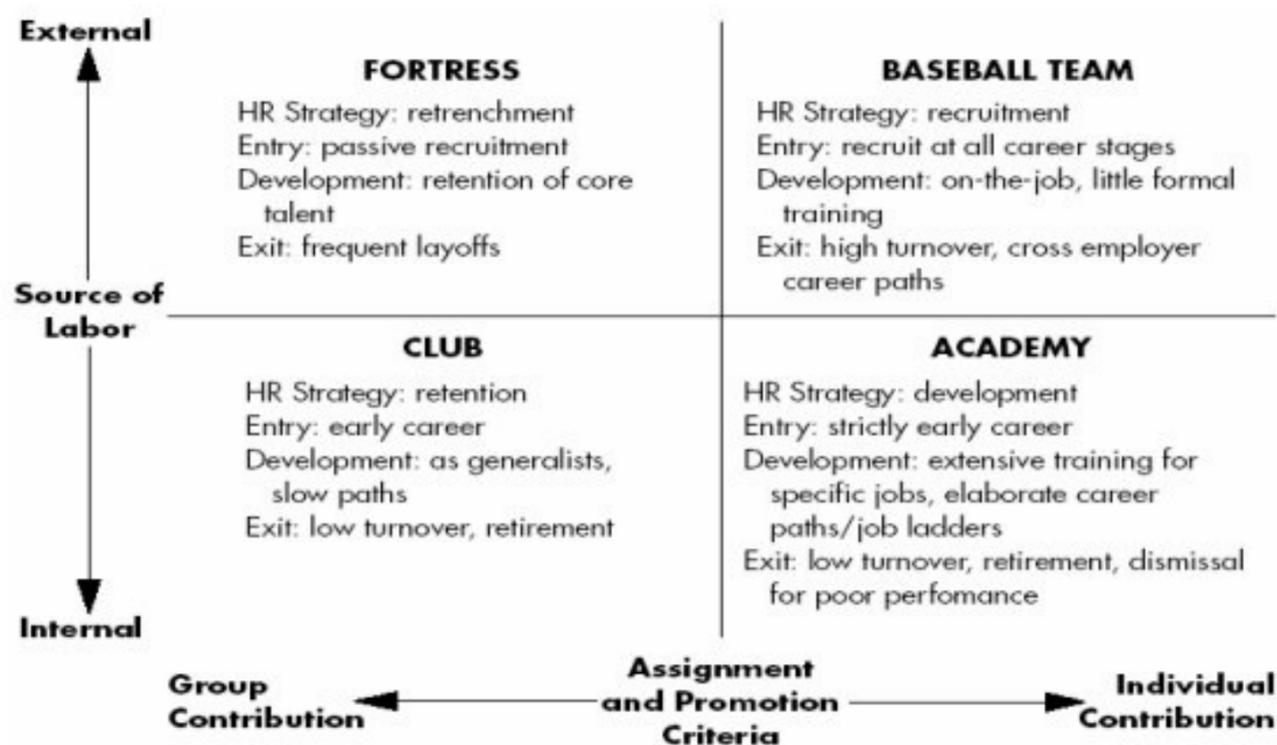
- (1) Mengembangkan sistem perencanaan dan penganggaran yang mampu mengakomodir secara optimal sistem pengembangan mutu pendidik, misalnya terkait dengan untuk pendidikan dan pelatihan, mendatangkan nara sumber, subsidi biaya pendidikan, dan hal-hal lain yang sejenis.
- (2) Menumbuhkembangkan komitmen, loyalitas, dan motivasi profesional kepada guru antara lain dengan memberikan *reward* kepada guru berprestasi dan peringatan dan *punishment* kepada guru yang melakukan pelanggaran sesuai dengan regulasi yang berlaku
- (3) Meningkatkan layanan fasilitas pengembangan kompetensi di satuan pendidikan bagi para guru misalnya dalam bentuk motivasi

untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan, penyediaan laboratorium, pengembangan fasilitas komputer dan internet, serta berbagai layanan lain yang bernilai positif bagi pengembangan mutu dalam arti pengembangan kompetensi guru secara internal.

- (4) Mengadakan *inservice training* termasuk dengan *upgrading* kompetensi guru dengan mendatangkan ahli pendidikan ke satuan pendidikan. Selain melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan secara internal di satuan pendidikan dengan memanfaatkan guru senior dan guru yang berprestasi,. Serta melakukan diseminasi bagi guru yang baru melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar. Di samping itu melaksanakan kegiatan lain sejenisnya sebagai upaya meningkatkan kompetensi bagi para guru termasuk dalam hal kemampuan menghadapi problematika aktual dan menghadapi perubahan aspek sosial budaya di era global.

Hambatan pengembangan kompetensi pendidik secara eksternal biasanya berkaitan dengan keterbatasan kemampuan lembaga untuk menjalin kerja sama lintas sektor dalam upaya mendapatkan fasilitas pengembangan kompetensi baik dalam bentuk kegiatan kediklatan maupun pengembangan fasilitas yang relevan dengan hal tersebut. Upaya yang dilakukan MAN Kota Blitar untuk mengantisipasi dan meminimalkan hambatan tersebut diantaranya adalah melakukan kunjungan antarmadrasah, melaksanakan *inservice training*, mengaktifkan kegiatan MGMP, serta membuka peluang kerja sama untuk menyediakan referensi sumber belajar dan mengajar. Sedangkan MA Ma'arif NU menerapkan strategi pengembangan mutu dengan membangun kerja sama dengan UIN Maliki, UNISMA, IAIN Kediri dan lembaga lainnya terkait pembinaan guru. Peningkatan kompetensi dalam bidang akademik yang dipahami sebagai peningkatan kompetensi pendidik memerlukan strategi yang berbeda dibandingkan dengan bidang lainnya. Strategi pengembangan karier dalam bidang akademik sejak awal dilaksanakan untuk menangani pekerjaan khusus, mengembangkan jalur karier dan jenjang pekerjaan. Perpindahan pekerjaan tidak dinamis dengan konsekuensi pengunduran diri atau pemecatan jika kompetensi kurang baik. Peningkatan kualitas guru di MA Ma'arif NU juga dilakukan dengan upaya peningkatan loyalitas dan komitmen melalui kegiatan pendidikan kader pPenggerak Nahdlatul Ulama (PKP NU) dan madrasah kader Nahdlatul Ulama (MK NU).

Kebijakan terkait pengelolaan aspek ketenagaan di MAN Kota Blitar dan MA Ma'arif NU Kota Blitar sebenarnya dapat dipetakan sebagaimana bagan yang disampaikan Charles R. Greer berikut.



Gambar 6 : Strategi Kebijakan Ketenagaan ⁸

Gambar di atas menunjukkan perubahan pola manajerial terkait strategi kebijakan ketenagaan. Dalam konteks akademik, strategi pengembangan sumber daya manusia menggunakan sistem pengembangan berjenjang dan terpadu. Membuka peluang mengembangkan potensi secara internal dan eksternal untuk hal-hal yang bersifat spesifik, dengan sistem penjenjangan yang jelas. Personel bisa berhenti dari pekerjaan karena mengajukan permintaan atau karena lemahnya kinerja. Secara proporsional, teori tersebut bisa diterapkan di satuan pendidikan madrasah sebagai sebuah alternatif terkait pengembangan sistem ketenagaan. Strategi pengembangan karier secara berjenjang, pemanfaatan lembaga pengembangan potensi, sampai dengan pertimbangan aspek performa kerja untuk pengembangan karier merupakan prinsip manajemen profesional yang patut dikembangkan di satuan pendidikan madrasah.

⁸ Charles R. Greer. *Strategic Human Resource Management*, Second Edition (New Jersey : Prentice-Hall, Inc. A Pearson Education Company Upper Saddle River, 2001), 247

Strategi peningkatan mutu pendidik secara eksternal pada satuan pendidikan formal berciri khas Islam pada jenjang pendidikan menengah atas dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut.

- (1) Mengikutsertakan guru dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan terkait pengembangan kompetensi guru yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun lembaga di luar pemerintah yang berkompeten
- (2) Menjalin *networking* dan jalinan kerja sama dengan lembaga berkompeten, baik yang diselenggarakan pemerintah maupun masyarakat, termasuk lembaga perguruan tinggi seperti UIN Maliki, IAIN Tulungagung, UNISMA, dan lembaga lainnya. Hal ini terkait pembinaan guru, pengembangan mutu tenaga kependidikan baik dalam bentuk kegiatan pendampingan, magang, serta kegiatan akademik yang lain dalam upaya pengembangan kompetensi.
- (3) Melaksanakan kunjungan antarsekolah yang bisa menambah wawasan dan referensi bagi para guru untuk meningkatkan motivasi, komitmen, loyalitas, dan hal-hal positif lainnya dalam rangka pengembangan kompetensi guru.
- (4) Menciptakan suasana akademik yang kondusif yang antara lain ditandai dengan penyediaan fasilitas pengembangan kompetensi yang memadai dalam bentuk perpustakaan yang berisi referensi sumber belajar dan mengajar, penyediaan akses komputer dan jaringan internet yang mencukupi bagi guru, serta adanya pengembangan penilaian kinerja guru (PKG) dan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB).
- (5) Khusus di lingkup LP Ma'arif NU strategi pengembangan mutu pendidik juga dilakukan dengan mengikutsertakan pendidik dalam kegiatan-kegiatan kaderisasi yang diselenggarakan Nahdlatul Ulama (NU) seperti Pendidikan Kader Penggerak Nahdlatul Ulama (PKP NU), Madrasah Kader Nahdlatul Ulama (MK NU), serta kegiatan lain yang sejenis.

Pola pengembangan strategis dalam kaitan peningkatan profesionalisme guru mengacu pada model Dunn dapat diuraikan dalam tabel berikut.

Tabel 17 : Strategi Kebijakan Pengembangan Profesi Guru

	Tujuan Pengembangan Profesi
--	-----------------------------

	Mengembangkan pengetahuan	Menerjemahkan pengetahuan ke dalam praktik	Praktik mengajar	Melaksanakan refleksi
Strategi pencapaian tujuan pengembangan profesi	<ol style="list-style-type: none"> Melaksanakan <i>workshop</i>, kursus, seminar secara internal maupun eksternal Melaksanakan sinergi antarunit lembaga pendidikan dan dengan masyarakat pengguna jasa pendidikan 	<ol style="list-style-type: none"> Pengembangan kurikulum Pendampingan 	<ol style="list-style-type: none"> Penerapan kurikulum dalam proses pengajaran Penempatan unit Pembinaan 	<ol style="list-style-type: none"> Belajar kelompok Diskusi pemecahan kasus Penelitian tindakan Memeriksa pekerjaan siswa

1. Penguatan Sistem dan Pelaksanaan Supervisi Pendidikan,

Supervisi pendidikan pada dasarnya merupakan kegiatan yang dilaksanakan di satuan pendidikan untuk memimpin dan mengarahkan pendidik dan tenaga kependidikan untuk memperbaiki sistem pengajaran, merangsang dan memotivasi pertumbuhan karier dan kompetensinya untuk meningkatkan kualitas sistem pendidikan di satuan pendidikan yang bersangkutan. Sejalan dengan pendapat Dunn, maka penguatan sistem dan pelaksanaan supervisi pendidikan dilaksanakan secara terpadu dengan melibatkan segenap komponen terkait pada setiap aspek kegiatan, baik dalam pengembangan pengetahuan guru, implementasi dalam kegiatan pembelajaran, praktik pembelajaran, maupun pelaksanaan refleksi.⁹

Solusi umum yang bisa dilaksanakan untuk meningkatkan mutu guru adalah meningkatkan supervisi kepala madrasah. Supervisi di sini bisa bermakna pembimbingan, pembinaan, pengawasan, dan penilaian terkait kinerja guru. Kepala madrasah bisa bersinergi dengan para wakil kepala madrasah dan pengawas sehingga proses

⁹ Fatchul Mu'in, *Investigating Teacher Profesional Development : English Teacher's Learning Activities as Learners*. Asian EFL Journal Research Articles. Vol. 20 Issue No. 12.2 December 2018, 333

supervisi bisa berlangsung secara tersistem dan berkelanjutan. Upaya konkret yang dilakukan di MAN Kota Blitar adalah berupaya semaksimal mungkin untuk mengikuti perubahan kurikulum/revisi dan uji coba kurikulum melalui *workshop*/pengembangan diri. Sementara di MA Ma'arif NU Kota Blitar, upaya peningkatan mutu di bidang kurikulum dilakukan dengan menyesuaikan jumlah jam tatap muka (JTM) beberapa mata pelajaran dan melakukan integrasi antar mata pelajaran tertentu.

Upaya pengembangan kompetensi pendidik yang dilakukan oleh satuan pendidikan MAN Kota Blitar maupun MA Ma'arif NU Kota Blitar, melalui penguatan sistem dan pelaksanaan supervisi pendidikan ini dapat diuraikan dalam tabel berikut.

Tabel 18 :
Penguatan Sistem dan Pelaksanaan Supervisi Pendidikan

MAN	MA MA'ARIF NU
Pengembangan kompetensi pendidik (pedagogis, kepribadian, sosial, profesional) secara internal dilakukan dengan supervisi internal serta kegiatan bimbingan teknis	Pengembangan kompetensi para pendidik (pedagogis, kepribadian, sosial, profesional) secara internal dilakukan dengan supervisi internal oleh lembaga, pengawas, serta kegiatan pembinaan bersama setiap hari Sabtu. Pengembangan potensi pendidik dan tenaga kependidikan selalu dilakukan dengan senantiasa melaksanakan <i>update</i> kompetensi diri. Dilakukan dalam dua kegiatan, melalui MGMP masing-masing mata pelajaran baik di tingkat satuan pendidikan maupun Kota Blitar. Di lembaga dilakukan satu bulan dua kali. Kegiatan pengembangan potensi dilakukan juga melalui <i>in service training</i> dengan mendatangkan nara sumber dari IAIN Tulung Agung dan UIN Malang, khususnya terkait pengelolaan kelas. Hal ini didasari pemikiran bahwa dalam proses penilaian diketahui bahwa ada beberapa guru yang lemah dalam bidang pengelolaan kelas sehingga proses pembelajaran kurang maksimal.

2. Penguatan Sistem Pengembangan Kompetensi Secara Terpadu

Dunn menekankan pentingnya aspek pengembangan pengetahuan bagi guru. Hal tersebut bisa diwujudkan dalam

kegiatan *workshop*, kursus, seminar baik secara internal maupun eksternal; maupun dalam bentuk kegiatan sinergis antarunit lembaga pendidikan dengan masyarakat pengguna jasa pendidikan.¹⁰ Hal tersebut juga didukung oleh pemberlakuan regulasi pendidikan di Indonesia, khususnya yang terkait dengan standar pendidik dan tenaga kependidikan.

Permasalahan utama terkait peningkatan mutu pendidik di antaranya terkait dengan perlunya peningkatan motivasi guru untuk mengembangkan kompetensi kependidikannya, baik melalui jalur formal maupun non-formal; ataupun melalui kegiatan pendidikan pelatihan keprofesian. Hal ini sebagaimana terjadi di MAN Kota Blitar. Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah dapat diketahui tentang minimnya motivasi para guru untuk meningkatkan pengembangan diri, khususnya secara mandiri. Hal serupa juga terjadi di MA Ma'arif NU Kota Blitar. Berdasarkan wawancara dengan jajaran direktorat dan kepala madrasah dapat diketahui bahwa tingkat kompetensi pedagogik dan profesional dari para guru masih lemah dan perlu ditingkatkan. Lembaga pendidikan MA Ma'arif NU Kota Blitar di satu sisi banyak merekrut guru yang *fresh graduate*, baru lulus dari perguruan tinggi, dengan idealisme tinggi, ilmu yang masih segar, kecakapan yang bagus, tapi minim pengalaman mengajar siswa pesantren. Di sisi lain, cukup banyak pendidik senior yang mengalami kemandegan dalam *update* dan *upgrade* keilmuan sesuai bidangnya masing-masing. Hal ini sejalan dengan nilai APKGM pada beberapa orang guru yang sudah mendapatkan tunjangan profesional pendidik (TPP). Kedua lembaga sama-sama mengalami keterbatasan fasilitas pengembangan kompetensi untuk guru. Misalnya fasilitas perpustakaan dan komputer dengan jaringan internet. Hal yang tidak kalah penting untuk ditingkatkan adalah "iklim" akademik yang kondusif di lingkungan lembaga pendidikan, peningkatan semangat akademik di kalangan pendidik dan tenaga kependidikan sehingga mereka tidak sekadar terjebak dalam rutinitas dan pemenuhan aspek administratif kependidikan.

Permasalahan lain yang dialami khususnya pada satuan pendidikan yang diselenggarakan masyarakat atau satuan

¹⁰ Fatchul Mu'in, *Investigating Teacher Profesional Development : English Teacher's Learning Activities as Learners*. Asian EFL Journal Research Articles. Vol. 20 Issue No. 12.2 December 2018, 333

pendidikan swasta adalah kebijakan pemerintah untuk menarik guru yang berstatus PNS dari satuan pendidikan, kebijakan terkait tidak diakuinya jabatan kepala sekolah/madrasah definitif dari unsur PNS di satuan pendidikan swasta, aturan terkait zonasi penerimaan peserta didik baru (PPDB), serta terkait jadwal penerimaan peserta didik baru (PPDB). Hal tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi satuan pendidikan swasta yang diselenggarakan masyarakat. Khusus terkait satuan pendidikan madrasah, kebijakan zonasi dalam PPDB tidak berlaku. Terkait dengan penarikan guru PNS dari madrasah swasta dan tidak diakuinya kepala PNS definitif di madrasah swasta tetap dilaksanakan secara bertahap. Sedangkan, terkait aturan PPDB juga masih bisa disiasati oleh masing-masing satuan pendidikan swasta.

Bagi madrasah yang memiliki ketergantungan tinggi kepada bantuan pemerintah hal tersebut bisa dipastikan menimbulkan permasalahan. Namun, bagi madrasah swasta yang sudah memiliki kemandirian tinggi, mereka tidak akan mempermasalahkan. Bahkan, ada beberapa madrasah swasta yang justru tidak mau menerima penempatan guru berstatus PNS dengan berbagai macam pertimbangan.

Secara umum, kedua lembaga masih mengalami keterbatasan jaringan pengembangan kompetensi untuk guru. Misalnya keterbatasan kemampuan menjalin kerja sama lintas sektor, baik untuk menyediakan kegiatan kediklatan maupun menyediakan fasilitas pengembangan kompetensi diri. Kondisi di MAN Kota Blitar menunjukkan bahwa persaingan mutu pendidikan antar lembaga kurang direpon positif sehingga tidak tampak adanya perkembangan yang lebih baik untuk mengupayakan peningkatan mutu pendidikan melalui peningkatan kompetensi guru. Kondisi di MA Ma'arif NU menunjukkan adanya keterbatasan kesempatan mengikuti kegiatan kediklatan. Hal ini dapat dilihat antara lain dari keterbatasan kuota peserta kediklatan dari pemerintah khususnya kementerian agama. Kesempatan peningkatan kompetensi lebih banyak diperoleh pendidik dari unsur aparatur sipil negara (ASN) melalui kementerian agama. Pendidik dari unsur masyarakat kurang mendapat kesempatan untuk mengikuti program pengembangan kompetensi melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan. Keterbatasan kesempatan bisa disebabkan karena minimnya kuota peserta pendidikan dan pelatihan dari pemerintah, keterbatasan

dukungan aspek finansial dari luar untuk mengikuti kegiatan secara mandiri, keterbatasan waktu akibat tingginya tuntutan jam kerja, dan karena faktor yang lainnya.

Secara teoretis pemberian *reward* bagi guru berprestasi mampu meningkatkan motivasi guru untuk meningkatkan kompetensinya. Di sisi lain peningkatan kualitas layanan pengembangan kompetensi, seperti kemudahan peluang keikutsertaan program pendidikan dan pelatihan, penyediaan fasilitas seperti perpustakaan komputer dengan jaringan internet, serta fasilitas sejenis lainnya; mampu menciptakan iklim yang kondusif untuk peningkatan kompetensi diri. Untuk meningkatkan kompetensi diri para pendidik, MAN Kota Blitar menyelenggarakan kegiatan pendidikan dan pelatihan atau *workshop* sebagai upaya meningkatkan kemampuan menghadapi dinamika sistem pendidikan dan arus global pada umumnya. Sedangkan di MA Ma'arif NU, pihak manajemen madrasah menyelenggarakan *in service training, upgrading* guru, dan mengaktifkan kegiatan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), serta menumbuhkembangkan semangat berkompetisi misalnya dengan mengikutsertakan lembaga pendidikan mengikuti kegiatan NU Award yang diselenggarakan PW NU Jawa Timur.

Peningkatan mutu segenap unsur pendidikan dalam sebuah satuan pendidikan, tidak bisa dilepaskan dari sistem perencanaan yang baik. Agenda yang dilaksanakan secara rutin setiap tahun ini melibatkan seluruh pelaksana pendidikan baik, dari unsur pendidik maupun tenaga kependidikannya. Dengan keterlibatan secara komprehensif segenap unsur pendidikan ini diharapkan pencapaian visi dan misi satuan pendidikan akan dapat dicapai sebagaimana dikemukakan Gabriel dan Farmer sebagai berikut.

The school agenda for one year has to be implemented by all members of the organization at school including educators and non-academic staff. Members of schools are any individual who serves in the teaching-learning process at schools such as students, educators, and educational personnel who carry out basic tasks and functions of the learner (Hermiyanty, Salmawati, & Oktavian, 2016). School programs are implemented in order to achieve the vision and mission of the school which has been drawn up and agreed upon in advance. A school must have a vision that are recognized by the staff members as a common

direction of growth, something that inspires them to be better (Gabriel & Farmer, 2009).¹¹

Program kegiatan sekolah harus bisa diterapkan oleh segenap pelaksana pendidikan, baik guru maupun tenaga nonakademik sehingga pelayanan kependidikan untuk mengembangkan potensi siswa dalam mencapai tujuan bisa berlangsung optimal. Upaya peningkatan mutu pendidik melalui penguatan sistem pengembangan kompetensi secara terpadu dapat diuraikan dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 19 :
Penguatan Sistem Pengembangan Kompetensi Terpadu**

MAN	MA MA'ARIF NU
Pengembangan kompetensi dilakukan dengan mengikuti kegiatan kediklatan terutama yang diselenggarakan balai diklat keagamaan. Untuk pengembangan kualifikasi melalui kuliah pada jenjang yang lebih tinggi belum dilaksanakan secara formal	Pengembangan kompetensi dilakukan dengan mengikutsertakan guru dalam kegiatan diklat, MGMP, serta berbagai aktivitas akademis lainnya. Termasuk melakukan pelatihan dengan melibatkan unsur internal maupun eksternal dengan mengikutsertakan dalam pengembangan kompetensi oleh lembaga eksternal seperti lembaga balai diklat keagamaan, Ma'arif NU, perguruan tinggi, lembaga NU seperti dalam kegiatan PKP NU dan MK NU, maupun kerja sama dengan Kementerian dan lembaga terkait lainnya

3. Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan (PKB) dan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM).

Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan (PKB) dan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) merupakan salah satu upaya terkait dengan pengembangan pengetahuan guru. Hal ini sejalan dengan pernyataan Dunn yang menekankan pentingnya pengembangan aspek pengetahuan guru melalui kegiatan workshop, kursus, seminar, sinergi antarunit pendidikan dan dengan

¹¹ Virgana and Merry Lapasau. *Enhancing Strategic Planning of School Program Through SWOC Analysis*. (Malaysian Online Journal of Educational Management), 2019, hal. 4

masyarakat.¹² Permasalahan nampak mengemuka ketika terjadi kesenjangan antara idealisme dan kenyataan. Hasil PKB dan PKKМ menunjukkan bahwa masih banyak peluang yang harus dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas guru dalam sistem pendidikan khususnya di madrasah.

Permasalahan peningkatan kualitas guru antara lain berkaitan dengan penguasaan pengetahuan dan keterampilan para pelaku pendidikan tidak berjalan seimbang dengan laju perkembangan kurikulum. Hasil Asesmen Peningkatan Kompetensi Guru Madrasah (APKGM) belum sesuai dengan harapan. Guru MAN hanya dua orang yang mendapatkan nilai A. Lainnya mendapatkan nilai B, C, dan bahkan D. Kondisi yang sama juga terjadi di MA Ma'arif NU. Nilai APKGM tertinggi 84, sementara nilai terendah 24. Hal ini menunjukkan masih banyak hal yang harus dilakukan untuk meningkatkan kompetensi guru madrasah ini.

Strategi peningkatan mutu pendidik melalui kegiatan penilaian kinerja berkelanjutan (PKB) dan penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah (PKKM) ini merupakan program dari pemerintah sebagai salah satu bentuk penjaminan mutu bagi pendidik dan tenaga pendidikan. Dengan demikian seluruh personel pendidik dan tenaga kependidikan pada semua satuan pendidikan akan mendapatkan kegiatan ini. Secara teknis hal tersebut dapat diuraikan dalam tabel berikut.

Tabel 20 :
Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan (PKB) dan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM)

MAN	MA MA'ARIF NU
Penilaian kinerja berkelanjutan (PKB) dan penilaian kinerja Kepala sekolah/madrasah (PKKS/M) dilaksanakan melalui intensifikasi pengawasan dari unsur	Penilaian kinerja berkelanjutan (PKB) dan penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah (PKKS/M) dilaksanakan melalui intensifikasi pengawasan dari unsur Kementerian Agama Kota Blitar dengan dukungan penuh dari lembaga penyelenggara pendidikan (direktorat Nurul Ulum, LP Ma'arif NU, PC NU)

¹² Fatchul Mu'in, *Investigating Teacher Profesional Development : English Teacher's Learning Activities as Learners*. Asian EFL Journal Research Articles. Vol. 20 Issue No. 12.2 December 2018, 333

Kementerian Kota Blitar	Agama	serta organisasi lain yang ditunjuk oleh lembaga NU
----------------------------	-------	--

Berkaitan dengan pengembangan mutu guru, dapat dipahami bahwa sebenarnya guru adalah seorang pemimpin bagi dirinya dan siswanya. Karena itulah seorang guru sudah selayaknya memiliki jiwa kepemimpinan sehingga dia mampu melaksanakan tugas kependidikannya dengan optimal, baik di dalam maupun di luar kelas. Prinsip kepemimpinan dalam Islam, yang selayaknya juga dimiliki oleh guru dalam konteks lembaga pendidikan Islam, secara umum memiliki kesesuaian dengan indikator kepemimpinan pada umumnya. Prinsip kepemimpinan dan kepribadian dalam Islam merujuk kepada Rasul dan Khulafaur Rasyidin, berdasarkan pada al-Quran dan Hadits dan terwujud dalam manajemen yang profesional. Hal ini sejalan dengan Adnan Ibrahim Abeed,

*Leadership in Islam is similar to leadership in the West except in its religious, moral, and human roots. Religious and moral spirit (fear of God) dominated the government leadership under the Prophet Mohammad (pbuh) and the Four Caliphs (Al-Buraey, 1985). From an Islamic perspective, the Islamic roots of leadership generally exist in the primary and secondary resources of the Shari'ah (Qur'an and the Traditions) in addition to the practices of the early Muslims. There is also a strand in Western leadership thought that stresses the importance of spirituality, religious values, and human relationships. The essence of leadership is offering oneself and one's spirit (Deal & Bolman, 1995). Leadership is "so dependent on the spirit that the essence of it will never be capsuled or codified" (Greenleaf, 1998, p. 122). Sergiovanni (1996) believed that leadership fails when people have overemphasized bureaucratic, psycho logical, and technical-rational authority and have neglected professional and moral spiritual authority.*¹³

Aspek kepemimpinan dalam konteks Islam sesuai uraian di atas senantiasa didasari tiga hal, yakni aspek spiritual, nilai-nilai keagamaan, dan hubungan kemanusiaan. Nilai-nilai positif kepemimpinan akan gagal jika seorang pemimpin terlalu berlebihan dalam hal birokrasi, berlebihan dalam aspek pemikiran rasional,

¹³ Adnan Ibrahim Abeed. *A Study of Islamic Leadership Theory and Practice in K-12 Islamic School in Michigan A Dissertation Submitted to the Faculty of Brigham Young University, 2006*, 17

namun mengabaikan aspek profesional dan moral spiritual. Karena guru merupakan seorang pemimpin di kelas, maka sudah seyogyanyalah kalau guru mampu mengimplementasikan nilai-nilai positif tersebut dalam proses pembelajaran, baik pada tahap penyusunan sistem perencanaan, pelaksanaan program, penilaian kegiatan, pengawasan, dan bahkan sampai pada proses tindak lanjut.