BAB V

PEMBAHASAN

A. Perumusan Kinerja Guru di MTsN Ngantru dan MTsN Bandung Tulungagung

Perumusan kinerja guru di MTsN Ngantru dan MTsN Bandung Tulungagung dengan jalan: 1) Kemampuan merencanakan belajar mengajar dengan jalan guru harus mempersiapkan bahan ajar, perangkat pembelajaran, program semester dan menyusun program pembelajaran. 2) Kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar yaitu kepala madrasah membuat perumusan kinerja guru yaitu kemampuan melaksanakan kegiatan pembelajaran dimulai dari taharp pra intruksional, tahap intruksional dan tahap evaluasi dan tindak lanjut. 3) Kemampuan mengevaluasi, guru selalu membuat analisis akan kebutuhan tenaga baru kami menambah tenaga baru dari pelamar dengan seleksi berdasarkan mutu (Nilai, IPK) kemudian tes lesan dan ada masa percobaan selama 3 bulan, apabila tidak memenuhi kualifikasi kami maka kami akan mencari tenaga baru lagi. 4) Program peningkatan kualifikasi pendidikan guru, sesuai dengan peraturan yang berlaku kualifikasi pendidikan guru adalah minimal S1 dari program keguruan. Maka, bila masih ada guru-guru yang belum memenuhi ketentuan tersebut. Program ini diperuntukkan untuk mereka, apabila ingin lebih profesional lagi guru juga dianjurkan untuk menempuh S-2. 5) Program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi kepala sekolah menganjurkan kepala semua guru untuk mengikuti

pelatihan guna menunjang dan mengembangkan kompetensi pada guru, karena dengan meningkatnya kompetensi guru pembelajaran akan berlangsung sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Program pemberdayaan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) kepala sekolah menganjurkan kepala semua guru untuk mengikuti program MGMP yang di adakan di Malang untuk menunjang keberhasilan pembelajaran. 6) Melakukan penelitian (khususnya penelitian tindakan kelas) kepala sekolah menganjurkan kepala semua guru untuk melakukan penelitian khususnya penelitian tindakan kelas guna meningkatkan hasil belajar siswa, sehingga siswa dapat lulus dengan nilai memuaskan

Hal ini sesuai menurut Uzer Usman bahwa kinerja dalam proses belajar-mengajar mengacu pada adalah:

1. Kemampuan merencanakan belajar mengajar, kemampuan ini meliputi:
   a. Menguasai garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan.
   b. Menyesuaikan analisa materi pelajaran
   c. Menyusun program semester
   d. Menyusun program atau pembelajaran
2. Kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar meliputi:
   a. Tahap pra intruksional
   b. Tahap intruksional
   c. Tahap evaluasi dan tidak lanjut
3. Kemampuan mengevaluasi meliputi:
   a. Evaluasi normatif

b. Evaluasi formatif

c. Laporan hasil evaluasi

d. Pelakanaan program perbaikan dan pengayaan.[1]

Jadi menurut peneliti, kinerja guru yang terdapat di atas merupakan indikator positif dari kinerja guru. Sedangkan kinerja guru yang bersifat negatif meliputi, guru belum menguasai penyusunan program semester, guru belum melaksanakan pra intruksional, dan guru tidak memperhatikan evaluasi yang bersifat normatif.

Seiring dengan kemajuan informasi dan teknologi, saat ini terlihat jelas bahwa pihak pengelola pendidikan baik yang berada di tingkat pusat, daerah maupun pada level pelaksana di lapangan sedang terus melaksanakan berbagai upaya peningkatan kinerja guru. Tujuan utama peningkatan kinerja guru adalah untuk mewujudkan niat dankeinginan mencapai prestasi siswa yang berkualitas baik dalam rangka merealiasikan visi reformasi pendidikan, yaitu pendidikan harus menghasilkan manusia yang beriman, berakhlak mulia, cerdas serta manusia yang mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.[2]

Kegiatan peningkatan kinerja guru dapat dilaksanakan melalui dua pendekatan yaitu kegiatan internal sekolah dan kegiatan eksternal sekolah. Kegiatan internal sekolah mencakup a) supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan para pengawas dari kantor Dinas Pendidikan setempat untuk

---

[1] Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Professional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2003), 10-19.

[2] Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (PT. Remaja Rosdakarya, Bandung: 2003), Cet. Ke-2, 60.

meningkatkan kualitas guru, b) program Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang direncanakan dan dilaksanakan secara teratur, terus-menerus dan berkelanjutan, c) sekolah melakukan kegiatan pengawasan yang berencana, efektif dan berkesinambungan, d) kepala madrasah dapat memotivasi dan memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti kegiatan seminar atau lokakarya dan penataran dalam bidang yang terkait dengan keahlian guru yang bersangkutan dengan cara mendatangkan para ahli yang relevan.[3]

Sedangkan kegiatan eksternal sekolah dapat dilakukan di luar sekolah dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru dalam mengajar. Hal ini dapat dilakukan dengan mengikuti kegiatan penataran dan pelatihan yang direncanakan secara baik, dilaksanakan di tingkat kabupaten atau kota, propinsi dan tingkat nasional untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru. Seiring dengan tuntutan mutu pendidikan, maka pemerintah dewasa ini membuat peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang kualifikasi, kompetensi, dan sertifikasi guru. Dalam Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, diatur beberapa hal yang di antaranya: guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana aatu program diploma empat. Kompetensi guru meliputi kompetensi

---

[3]Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan SDM*, (Rineka Cipta, Jakarta: 2000), 214.

pedagogik, kopetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan yang terdiri dari beberapa sub kompetensi personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat.

Sertifikasi profesi guru adalah proses untuk memberikan sertifikat kepada guru yang memenuhi standar kualifikasi dan standar kompetensi. Sertifikasi guru bertujuan untuk:

a. menentukan kelayakan guru dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional
b. meningkatkan proses dan mutu hasil-hasil pendidikan, dan
c. meningkatkan profesionalisme guru.[4]

Sertifikasi guru berbentuk uji kompetensi, yang terdiri atas dua tahap, yaitu tes tulis dan tes kinerja yang dibarengi dengan penilaian pribadi,

[4] Kunandar, *Guru Profesional*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada: 2007), 78.

portofolio dan penilaian atasan. Syarat sertifikasi pendidik bagi guru adalah: (1). Memenuhi standar kualifikasi akademik (S1 atau D4 dan relevan); (2) menguasai standar kompetensi yang dibutuhkan dengan lulus uji kompetensi yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi penyelenggara pengadaan tenaga pendidikan yang terakreditasi dan ditetapkan oleh pemerintah.

Dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak ada tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.
b. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan.
c. Mengidentifikasikan hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan baik yang behubungan dengan dengan pegawai itu sendiri
d. Mengembamgkan rencana tindakan tersebut
e. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah terasi atau belum
f. Mulai dari awal, apabila perlu. [5]

Dari peningkatan kinerja ini mempunyai hasil dalam peningkatan karena semuanya mempunyai kekurangan dan kelebihan, hal itu harus berguna bagi para karyawan.

Hal ini sesuai menurut pendapat Danim yang dikutip oleh Udin Syaefudin[6] dari prespektif institusi, pengembangan guru dimaksudkan untuk merangsang, memelihara dan meningkatkan kualitas staf dalam memecahkan masalah-masalah keorganisasian. Selanjutnya dikatakan juga bahwa pengembangan guru berdasarkan kebutuhan institusi adalah penting, namun

[5] Anwar, Prabun Mangkunegara, *Manajemen Kinerja*…, 22.
[6] Udin Syaifudin Saud, *Pengembangan Profesi Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 98.

hal yang lebih penting adalah berdasar kebutuhan individu guru untuk menjalani proses profesionalisasi. Karena subtansi kajian dan konteks pembelajaran selalu berkembang dan berubah menurut dimensi ruang dan waktu, guru dituntut untuk selalu meningkatkan kompetensinya.

Inovasi dalam pendidikan juga berdampak pada pengembangan guru. Beberapa model pengembangan guru sengaja dirancang untuk menghadapi pembaharuan pendidikan. Menurut Soetjipto dan Kosasi yang dikutip oleh Udin Syaefudin[7] pengembangan sikap professional guru dapat dilakukan selama dalam pendidikan prajabatan maupun setelah bertugas (dalam jabatan).

1. Pengembangan kompetensi selama pendidikan prajabatan

   Dalam pendidikan prajabatan, calon guru dididik dalam berbagai pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang diperlukan dalam pekerjaannya nanti. Berbagai usaha dan latihan, contoh-contoh dan aplikasi penerapan ilmu, ketrampilan dan bahkan sikap professional dirancang dan dilaksanakan selama calon guru berada dalam pendidikan prajabatan.

2. Pengembangan profesional selama dalam jabatan

   Usaha yang dapat dilakukan dalam rangka peningkatan profesionalisme guru dalam masa pengabdiannya dapat dilakukan secara formal, melalui kegiatan mengikuti penataran, lokakarya, seminar, atau melalui kegiatan ilmiah lainnya. Atau dapat dilakukan secara informal melalui media massa televisi, radio, koran, majalah maupun publikasi lainnya. Kegiatan ini selain dapat meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan sekaligus dapat meningkatkan profesionalisme guru.

---

[7] *Ibid.*, 103.

Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional 2005 menyebutkan beberapa alternatif Program Pengembangan Profesionalisme Guru, sebagai berikut:

1. Program peningkatan kualifikasi pendidikan guru

   Sesuai dengan peraturan yang berlaku bahwa kualifikasi pendidikan guru adalah minimal S1 dari program keguruan [8]. Maka, bila masih ada guru-guru yang belum memenuhi ketentuan tersebut. Program ini diperuntukkan mereka.

2. Program penyetaraan dan sertifikasi

   Program ini diperuntukkan bagi guru yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya atau bukan berasal dari program keguruan. Keadaan ini terjadi karena sekolah mengalami keterbatasan atau kelebihan guru mata pelajaran tertentu. Sering terjadi kualifikasi yang dituntut namun tidak sesuai, misalnya berijazah S1 tetapi bukan kependidikan. Mereka bisa mengikuti program penyetaraan atau sertifikasi.

3. Program supervisi pendidikan

   Tujuan supervisi adalah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa. Bukan saja memperbaiki kemampuan mengajar tetapi juga mengembangkan potensikualitasguru.

---

[8] *UU tentang guru dan dosen, pasal 9, 2008, Jakarta: Masa Mandiri,* hlm.161

Supervisi sebagai usaha bersama untuk mendorong para guru mengembangkan kemampuannya agar dapat mencapai tujuan pendidikan dengan lebih baik. Tiap guru mempunyai kemampuan dan kelemahan yang berbeda, untuk itu memerlukan tehnik supervisi maksudnya, cara atau jalan yang digunakan supervisor pendidikan dalam memberikan pelayanan atau bantuan kepada para guru.[9]

Sering kali ada persepsi yang salah atau kurang tepat dimana tugas supervisor sering dimaknai mencari kesalahan atau untuk mengadili guru, padahal supevisi merupakan usaha untuk membantu guru meningkatkan kemampuan dan penampilannya sesuai kebutuhan dalam situasi kerjanya, dan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses belajar mengajar. Semua itu untuk mempertinggi mutu pendidikan dan pengajaran.

4. Program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi

Guru yang memenuhi kualifikasi pendidikan saja belum cukup, diperlukan pelatihan guna meningkatkan profesionalismenya. Program pelatihan yang diusulkan adalah pelatihan yang disesuaikan dengan guru yaitu mengacu kepada tuntutan kompetensi.

Selama ini pelaksanaan pelatihan bersifat parsial dan pengembangan materi seringkali tumpang tindih, menghabiskan banyak waktu, tenaga dan biaya yang kurang efisien. Tidak jarang dalam satu tahun seorang guru mengikuti tiga jenis pelatihan sehingga mengganggu

---

[9] Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, *Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan dan Tenaga Kependidikan,* (Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, 2010) , hlm.78

kegiatan PBM. Oleh karenanya pelatihan yang diusulkan adalah pelatihan yang terintegrasi berbasis kompetensi, yaitu pelatihan yang mengacu pada kompetensi yang akan dicapai dan diperlukan oleh peserta didik, sehingga isi/materi pelatihan yang akan dilatihkan merupakan gabungan/integrasi bidang-bidang ilmu sumber bahan pelatihan yang secara utuh diperlukan untuk mencapai kompetensi.

5. Program pemberdayaan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)

MGMP adalah suatu forum atau wadah kegiatan professional guru mata pelajaran sejenis di sanggar maupun di masing-masing sekolah yang terdiri dari dua unsur yaitu musyawarah dan guru mata pelajaran. MGMP di mana anggotanya terdiri atas guru-guru tingkat SD atau MI yang berasal dari sekolah dengan jarak tempuh maksimum 2 jam perjalanan dengan transportasi umum darat ke sekolah inti sebagai pusat kegiatan kelompok kerja [10].

Dengan MGMP diharapkan akan meningkatkan profesionalisme guru dalam melaksanakan pembelajaran yang bermutu sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Wadah profesi ini sangat diperlukan dalam memberikan kontribusi pada peningkatan keprofesionalan para anggotanya.

---

[10] Syamsudin, Anggota Tim Cianjur, *Peranan KKG/MGMP dalam pengembangan profesi guru*, Workshop Penyusunan perangkat Supervisi pemberdayaan KKG/MGMP melalui program BERMUTU, Tgl 24 s.d 29 Agustus 2008 Di PPPTK AGRO BISNIS- Cianjur

6. Program pelatihan tradisional lainnya

Bentuk-bentuk pelatihan seperti, Penataran yang merupakan usaha pendidikan dan pengalaman untuk meningkatkan keahlian guru dan pegawai guna menyelaraskan pengetahuan dan keterampilan mereka dengan kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan dalam bidangnya masing-masing."[11]

Walaupun disadari bahwa seringkali berbagai bentuk kursus/pelatihan tradisional ini seringkali tidak dapat memenuhi kebutuhan praktis dari pekerjaan guru. Oleh karena itu suatu kombinasi antara materi akademis dan pengalaman lapangan akan sangat efektif untuk pengembangan kursus/pelatihan tradisional ini. Pelatihan ini pada umumnya mengacu pada satu aspek khusus yang sifatnya actual dan penting untuk diketahui oleh para guru, misalnya: CTL, KTSP, penelitian tindakan kelas, penulisan karya ilmiah dan sebagainya.

7. Membaca dan menulis jurnal atau karya ilmiah

Jurnal atau bentuk makalah ilmiah secara berkesinambungan diproduksi oleh individual pengarang, lembaga pendidikan maupun lembaga-lembaga lainnya. Jurnal atau bentuk karya ilmiah tersebut tersebar dan dapat ditemui diberbagai pusat sumber belajar (perpustakaan, internet dan sebagainya).

Dengan membaca dan memahami isi jurnal atau makalah ilmiah lainnya dalam bidang pendidikan guru dapat mengembangkan

[11]I. Djumhur, et.al., *Bimbingan dan Penyuluhan di Sekolah*, CV Ilmu, Bandung, 1975, 115.

profesionalismenya. Selanjutnya dengan meningkatnya pengetahuan seiring dengan bertambahnya pengalaman, guru diharapkan dapat membangun konsep baru, ketrampilan khusus dan alat/media belajar yang dapat memberikan kontribusi dalam melaksnakan tugasnya.

8. Berpartisipasi dalam pertemuan ilmiah

Kegiatan ini dapat dilakukan oleh masing-masing guru secara mandiri. Yang diperlukan adalah bagaimana memotivasi dirinya sendiri untuk berprestasi dalam berbagai pertemuan ilmiah. Dengan partisipasi tersebut akan memberikan kontribusi yang berharga dalam membangun profesionalisme guru untuk melaksanakan tanggung jawabnya. Penyampaian makalah, kegiatan diskusi, pameran ilmiah, pertemuan informal untuk bertukar fikiran atau ide-ide baru, sering berintegrasi untuk memberikan kesempatan pada guru untuk tumbuh sebagai seorang professional.

9. Melakukan penelitian (khususnya penelitian tindakan kelas)

PTK merupakan studi yang sistematik yang dilakukan oleh guru dalam rangka merefleksikan dan sekaligus meningkatkan praktek pembelajaran secara terus-menerus, juga merupakan strategi untuk meningkatkan profesionalisme guru. Berbagai kajian yang bersifat reflektif oleh guru untuk meningkatkan kemantapan rasional, memperdalam pemahaman terhadap tindakan yang dilakukan dalam melaksankan tugasnya dan memperbaiki kondisi pratek pembelajaran yang bermanfaat sebagai inovasi pendidikan.

10. Mengikuti berita aktual dari media pemberitaan

Pemilihan terhadap program radio dan televisi dan sering membaca surat kabar juga akan meningkatkan pengetahuan guru mengenai pengembangan mutakhir dari proses pendidikan. Berbagai bentuk media tersebut seringkali memuat artikel-artikel maupun program-program yang berkaitan dengan berbagai isu atau penemuan terkini mengenai pendidikan yang dibahas secara mendalam oleh pakar pendidikan. Oleh karena itu penggunaan media secara selektif yang terkait dengan bidang yang ditekui guru akan dapat membantu proses peingkatan profesionalisme guru.

11. Berpartisipasi dan aktif dalam organisasi profesi

Ikut menjadi anggota organisasi/komunitas professional juga akan meningkatkan profesionalisme guru. Komunitas professional biasanya akan melayani anggotanya untuk selalu mengembangkan dan memelihara profesionalismenya. Dalam hal ini yang terpenting adalah guru harus pandai memilih suatu bentuk organisasi professional yang dapat memberi manfaat melalui bentuk investasi waktu dan tenaga.

12. Menggalang kerjasama dengan teman sejawat

Kerjasama dengan teman seprofesi sangat menguntungkan bagi pengembangan profesionalisme guru. Banyak hal dapat dipecahkan dan dilakukan berkat kerjasama. Pertemuan secara formal maupun informal untuk mendiskusikan berbagai isu atau permasalahan pendidikan termasuk kerjasama dalam berbagai kegiatan lain. Berpartisipasi dalam berbagai kegiatan tersebut dapat menjaga keaktifan fikiran dan

membuka wawasan yang memungkinkan guru untuk terus mendapatkannya. Semakin guru terlibat dalam perolehan informasi, maka guru semakin merasa akuntabel, dan semakin merasakan akuntabel maka ia semakin termotivasi untuk mengembangkan profesionalisme dirinya.

B. Pelaksanaan Kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN Ngantru dan MTsN Bandung Tulungagung

Kebijakan yang dibuat oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sebagai berikut:

1. Sejalan dengan visi dan misi yakni unggul dalam prestasi dan mulia dalam perilaku,
2. Kebijakan di sekolah ini dimusyawarahkan bersama dengan guru-guru khususnya dalam pembuatan kebijakan dalam peningkatan kinerja guru. Beberapa kompetensi pada guru yang harus dikuasai ada empat kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial,
3. Membuat program-program bersama para guru dengan cara guru-guru mengikuti program MGMP, Workshop, pengajian tafsir qur'an secara tekstual, adanya program kursus komputer dan mengadakan acara hipno terapi dengan mendatangkan tutor dari UMM".

Hal ini sesuai menurut pendapat Burhanuddin bahwa kebijakan kepala sekolah adalah hasil keputusan-keputusan yang dibuat secara arif dan

bijaksana oleh kepala sekolah untuk seseorang/ sekelompok orang guna untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan melangkah lebih maju ke masa depan.[12]

Keberadaan sekolah adalah sebagai lembaga formal dalam penyelenggaraan kebijakan pendidikan nasional atau kebijakan dinas pendidikan kabupaten/kota dalam kekuasaan dan kewenangan kepala sekolah. Seorang kepala sekolah bertanggung jawab dalam melaksanakanperan seorang kepala sekolah sangat kebijakan pendidikan nasional yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Dan kepala sekolah bertanggung jawab penuh akan sekolah tersebut.dibutuhkan dalam lembaga tersebut. Dengan menjalankan fungsi kepala sekolah sebagai leader (pemimpin) dalam mengimplementasikan kebijakan pendidikan dalam semua aspek.

Peran seorang kepala sekolah sangat dibutuhkan dalam lembaga tersebut. Dengan menjalankan fungsi kepala sekolah sebagai leader (pemimpin) dalam mengimplementasikan kebijakan pendidikan dalam semua aspek.

Salah satu kebijakan yang dibuat oleh kepala sekolah yakni dengan meningkatkan kompetensi guru Pendidikan Agama Islam. Adapun kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh kepala sekolah sebagai berikut:

1. Mengadakan Pembinaan Profesional

   Kebijakan kepala sekolah yang diambil salah satunya dengan cara mengadakan Pembinaan profesional adalah usaha memberi bantuan

[12] Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 62

kepada guru guna memperluas pengetahuan, meningkatkan keterampilan mengajar dan menumbuhkan sikap profesional mereka sehingga menjadi lebih profesional dalam mengelola kegiatan pembelajaran dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan.[13]

Kegiatan pembinaan profesional ini meliputi: adanya program penataran seperti adanya seminar, diskusi, pelatihan, pembinaan teknis / pembimbingan oleh tutor/tutorial dalam kelas maupun dalam kelompok kerja guru (KKG).

Pembinaan profesional para guru dalam rangka meningkatkan kemampuan mengajar dapat dilakukan oleh kepala sekolah dengan melalui teknik-teknik sebagai berikut:

a. Kunjungan kelas yang dilaksanakan oleh kepala sekolah untuk mengetahui kualitas pelaksanaan proses belajar mengajar.
b. Pertemuan pribadi untuk berdialog / bertukar pikiran antara kepala sekolah dengan guru dan pertemuan itu bersifat informal.
c. Rapat dewan guru yang didalamnya pertemuan semua guru dan kepala sekolah.
d. Kunjungan antar kelas.
e. Kunjungan antar sekolah yang dilakukan guru-guru dari sekolah tertentu ke sekolah lain.

2. Pembentukan Adanya Asosiasi Guru Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan (AGPMP)

[13] Burhanuddin dkk, *Supervisi Pendidikan*…, 74.

Selain dari hal yang telah disebutkan diatas kebijakan yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan mengadakan AGPMP. Atau sering kita sebut dengan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). MGMP ini adalah forum / wadah kegiatan profesional guru mata pelajaran sejenis di sanggar. Musyawarah ini mencerminkan kegiatan dari, oleh dan untuk guru.

MGMP / AGPMP ini beranggotakan guru-guru sebidang / antar bidang, dimana mereka merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi program-program yang berkaitan dengan upaya peningkatan mutu pendidikan bagi peningkatan efektifitas mutu sekolah. Tujuan AGPMP adalah:

a. Untuk menumbuhkan kegairahan guru untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam mempersiapkan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan belajar mengajar (KBM) dalam rangka meningkatkan sikap percaya diri sebagai guru
b. Untuk menyetarakan kemampuan dan kemahiran guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar sehingga dapat menunjang usaha peningkatan dan pemerataan mutu pendidikan
c. Untuk mendiskusikan permasalahan yang dihadapi oleh guru dan mencari penyelesaian yang sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, guru, kondisi dan lingkungan sekolah

d. Membantu guru untuk memperoleh informasi teknis edukatif Saling berbagi informasi dan pengalaman dalam rangka menyesuaikan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.[14]

3. Mengadakan Rapat Guru

Kebijakan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru PAI dapat dilakukan dengan cara mengadakan rapat guru.

4. Adanya Studi Kelompok Antar Guru

Yakni guru-guru dalam mata pelajaran sejenis berkumpul bersama untuk mempelajari suatu masalah/sejumlah bahan pelajaran. Pokok bahasan telah ditentukan dan diperinci dalam garis-garis besar/dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan pokok yang telah disusun secara teratur.

5. Mengikuti workshop (Lokakarya)

Workshop adalah suatu device dalam *in-service education*, cara belajar sesuatu dengan menggunakan *sharing of ideas*, *prosedure give and take*, suatu sistem kerja yang selaras dengan jiwa gotong-royong.[15]

Kebijakan kepala sekolah sangat berperan penting dalam membantu meningkatkan kualitas kompetensi guru tepatnya guru Pendidikan Agama Islam. Dengan cara mengadakan Pembinaan Profesional, pembentukan Adanya Asosiasi Guru Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan (AGPMP), mengadakan Rapat Guru, Adanya Studi Kelompok Antar Guru dan Mengikuti workshop (Lokakarya).

---

[14] Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Pedoman Penyelenggaraan Musyawarah Guru Mata Pelajaran* (Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 1988) 5

[15] Piet A. Sahertian, *Prinsip dan Teknik Supervisi…,* 108

Peran seorang kepala madrasah sangat dibutuhkan dalam lembaga tersebut. Dengan menjalankan fungsi kepala madrasah sebagai leader (pemimpin) dalam mengimplementasikan kebijakan pendidikan dalam semua aspek.

Dalam suatu kebijakan pendidikan ini terdapat tiga tahap kebijakan yaitu: formulasi, implementasi dan evaluasi. Kepala madrasah sebagai petugas yang profesional dituntut untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi dari kebijakan pendidikan tersebut.[16]

Kebijakan pendidikan dapat dikelompokkan menjadi 4 yaitu: Yang pertama, kebijakan yang berkenaan dengan fungsi esensial seperti kurikulum, penetapan tujuan, rekruitmen, penerimaan peserta didik. Yang kedua, kebijakan mengenai lembaga individual dan keseluruhan sistem kependidikan. Yang ketiga, kebijakan yang berkaitan dengan penerimaan, dan penarikan tenaga kerja, promosi, pengawasan, dan penggantian keseluruhan staf. Yang keempat, kebijakan yang berkaitan dengan pengalokasian sumber daya non manusia seperti sumber finansial, gedung dan perlengkapan.[17] Kepala madrasah harus mengetahui problem apa yang terdapat di sekolah tersebut agar dapat ditemukan solusi yang efektif dan efisien dalam penyelesaian masalah tersebut.

Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif dalam penentuan kebijakan, maka kita harus mengetahui beberapa pihak yang dapat mengambil keputusan yaitu:

---

[16] Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 117-118.
[17] Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2009), 121.

1. Kebijakan mengenai standar kurikulum menjadi kewenangan menteri pendidikan.
2. Kebijakan mengenai alokasi anggaran menjadi tanggungjawab pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota yang didalamnya termasuk legislatif, dan
3. Kebijakan pembelajaran ada pada sekolah yang dikendalikan oleh kepala madrasah. Kebijakan pembelajaran ini seperti: mengelaborasi kurikulum menjadi bahan ajar pada setiap mata pelajaran, menyediakan kelengkapan pengajaran, menyiapkan ruang kelas yang layak dan nyaman dipakai, melakukan supervisi kepada guru dan membina pertumbuhan jabatan melalui pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan. Oleh karena itu, sekolah diperlukan seorang pemimpin yang efektif dalam penentuan kebijakan dalam pendidikan. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan usaha kerjasama serta memelihara iklim yang kondusif dalam kehidupan organisasi.[18]

Setiap orang sebagai anggota suatu kelompok dapat memberikan sumbangannya untuk kesuksesan kelompoknya. Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif mampu merumuskan program dan melaksanakan kegiatan mengutamakan partisipasi seluruh anggotanya. Seorang kepala madrasah harus mampu memotivasi, mendorong, menggalang, mengarahkan, membimbing, mensupervisi seluruh pendidik dan tenaga kependidikan sehingga dapat melaksanakan kebijakan dengan benar. Seorang pemimpin

[18] Fakultas Tarbiyah UIN Malang, El-Hikmah Jurnal Kependidikan dan Keagamaan (Malang: 2007), 67.

juga harus arif / bijaksana dalam mengambil kebijakan dan keputusan dalam tugas-tugas administratif serta dapat bertanggung jawab apabila tujuan belum tercapai.

C. Langkah-langkah implementasi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN Ngantru dan MTsN Bandung Tulungagung

Langkah-langkah implementasi kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN Ngantru dan MTsN Bandung Tulungagung yaitu:

1. Pembimbingan bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan dan bukan mencari kesalahan.

   Pada tahap ini guru melatih tingkah laku mengajar berdasarkan komponen keterampilan yang harus dikembangkan. Supervisor mengamati dan mencatat atau merekam tingkah laku guru ketika mengajar berdasarkan komponen keterampilan yang diminta oleh guru untuk direkam. Supervisor dapat juga mengadakan observasi dan mencatat tingkah laku siswa di kelas serta interaksi antara guru dan siswa, Kunjungan dan observasi yang dilaksanakan supervisor bermanfaat untuk mengetahui pelaksanaan pembelajaran sebenarnya.

2. Bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung. Artinya diupayakan agar yang bersangkutan merasa mampu mengatasi sendiri masalahnya.

3. Balikan atau saran seharusnya segara diberikan dengan tujuan agar yang bersangkutan segera memahami.

Hal ini sesuai menurut Terry sebagaimana dikutip Khotibul Umam mendefinisikan pembimbingan sebagai berikut: Kontrol adalah proses penentuan apa yang dicapai. Berkaitan dengan standar apa yang sedang dihasilkan, penilaian pelaksanaan (*performasi*) serta bilamana perlu diambil tindakan korektif. Ini yang memungkinkan pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana, yakni sesuai dengan standar yang diharapkan. Sedangkan Sarwoto memberikan batasan pembimbingan sebagai "kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan atau hasil yang dikehendaki." Ini berarti bahwa betapapun baiknya sebuah rencana, akan bisa gagal, apabila manajer tidak melakukan pembimbingan.[19]

Pembimbingan merupakan proses pengukuran kinerja, membandingkan antara hasil sesungguhnya dengan rencana serta mengambil tindakan pembetulan yang diperlukan. Melalui pengendalian, manajer melakukan kontak secara aktif dengan apa yang dilakukan oleh karyawan, mendapatkan serta menginterpretasikan laporan tentang kinerja serta menggunakan informasi tersebut untuk merencanakan tindakan yang bersifat membangun serta perubahan. Tujuan pembimbingan menurut konsep system adalah membantu mempertahankan hasil atau *out-put* yang sesuai dengan syarat-syarat sistem. Artinya dengan melakukan kerja pembimbingan,

[19] Sarwoto, *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, (Jakarta: Amissco, 1978), 93.

diharapkan dapat mencapai kualitas produk organisasi berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan, sehingga konsumen menjadi puas.

Dalam suatu kebijakan pendidikan ini terdapat tiga tahap kebijakan yaitu: formulasi, implementasi dan evaluasi. Kepala madrasah sebagai petugas yang profesional dituntut untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi dari kebijakan pendidikan tersebut.[20]

Adapun tiga tahapan kebijakan sebagai berikut:

1. Formulasi Kebijakan

   Formulasi adalah perumusan atau pembuatan. Jadi, formulasi kebijakan adalah pembuatan / perumusan suatu kebijakan dalam pendidikan. Berikut adalah tahap-tahap dalam proses pembuatan kebijakan pendidikan:

   a. Penyusunan agenda, yakni disini menempatkan masalah pada agenda pendidikan.
   b. Formulasi kebijakan, yakni merumuskan alternatif kebijakan untuk mengatasi masalah.
   c. Adopsi kebijakan, yakni kebijakan alternatif tersebut diadopsi / diambil untuk solusi dalam menyelesaikan masalah tersebut.
   d. Implementasi kebijakan, yakni kebijakan yang telah diambil dilaksanakan dalam pendidikan.

[20] Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan…,* 117.

e. Penilaian kebijakan, yakni tahap ini tahap penilaian dalam pembuatan kebijakan dan pencapaian tujuan dalam kebijakan pendidikan.[21]

Dalam pembuatan kebijakan mengandung beberapa isi penting yang dijadikan sebagai pedoman tindakan sesuai yang direncanakan. Adapun isi kebijakan mencakup:

a. Kepentingan yang terpengaruh oleh kebijakan
b. Jenis manfaat yang akan dihasilkan
c. Derajat perubahan yang diinginkan
d. Kedudukan pembuat kebijakan
e. Siapa pelaksana program
f. Sumber daya yang dikerahkan

2. Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara yang dilaksanakan agar sebuah kebijakan tersebut dapat mencapai tujuan Implementasi kebijakan adalah serangkaian aktifitas dan keputusanyang memudahkan pernyataan kebijakan dalam pembuatan kebijakan terwujud ke dalam prakteknya / realisasinya.

Terdapat 4 faktor penting dalam mengimplementasikan kebijakan yaitu: komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana kebijakan dan struktur birokrasi. Dan untuk mengimplementasikan kebijakan pendidikan ada pilihan langkah yaitu: Yang pertama, secara langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program pendidikan. Yang

[21]*Ibid*., 81-82.

kedua, dapat melalui kebijakan turunan dari kebijakan pendidikan nasional tersebut.[22]

3. Evaluasi Kebijakan

Setelah adanya pelaksanaan kebijakan kemudian diadakan pengevaluasian dalam kebijakan pendidikan tersebut. Karena dapat mengetahui sejauh mana pelaksanaan tersebut telah tercapai. Menurut Putt dan Springer bahwa evaluasi adalah langkah menerima umpan balik yang utama dari proses kebijakan.[23]

Evaluasi kebijakan akan memberikan informasi yang membolehkan *stakeholders* (kebutuhan masyarakat) dapat mengetahui apa yang terjadi dari maksud kebijakan tersebut. Evaluasi yang dimaksudkan disini adalah untuk mengidentifikasikan tingkat keberhasilan pelaksanaan yang dicapai sesuai dengan sasaran. Dan tujuan dari evaluasi kebijakan adalah mempelajari pencapaian sasaran dari pengalaman terdahulu.

---

[22] *Ibid*., 86.
[23] *Ibid*., 88.