

**IMPLEMENTASI *CONTINUOUS IMPROVEMENT*
SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KOMPETENSI GURU
SDIT MUTIARA HATI PURWAREJA KLAMPOK
BANJARNEGARA**



TESIS

Disusun dan Diajukan kepada Program Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan

IAIN PURWOKERTO

**MUSLIMIN
NIM. 1423402014**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
2017**



**KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp. 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website : www.iainpurwokerto.ac.id, E-mail : pps.iainpurwokerto@gmail.com

PENGESAHAN

Nomor. 107 /In.17/D.PPs/PP.009/I/2018

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa.

Nama : Muslimin

NIM : 1423402014

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : "Implementasi Continuous Improvement Sebagai Upaya Peningkatan Kompetensi Guru SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegra".

yang telah disidangkan pada tanggal 11 Januari 2018 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.

Purwokerto, 1 Februari 2018

Direktur,



Abdul Basit, M. Ag.
NIP. 19691219 199803 1 001



KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat: Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto 53126 Telp. 0281-635624 , 628250 Fax. 0281-36553
Website: www.iainpurwokerto.ac.id, Email: pps.iainpurwokerto@gmail.com.

PENGESAHAN

Nama : Muslimin
NIM : 1423402014
Program Studi : MPI
Judul : Implementasi *Continuous Improvement* Sebagai Upaya
Peningkatan Kompetensi Guru SDIT Mutiara Hati
Purwareja Klampok Banjarnegara

No	Nama Dosen	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Dr. H. Abdul Basit, M. Ag. NIP. 196912191998031001 Ketua Sidang / Penguji		1/2 - 2018
2.	Dr. H. Sunhaji, M.Ag NIP. 196810081994031001 Sekretaris / Penguji		1/2 - 2018
3.	Dr. H. M. Hizbul Muflihah, M.Pd NIP. 196303021991031005 Pembimbing/Penguji		1/2 2018
4.	Dr. Suparjo, M.A. NIP. 197307171999031001 Penguji Utama		1/2 2018
5.	Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd. NIP. 196409161998032001 Penguji Utama		1/2 2018

Purwokerto, Februari 2018
Mengetahui,
Ketua Program Studi

Dr. H. Sunhaji, M. Ag
NIP. 19681008 199403 1 001

NOTA DINAS PEMBIMBING

HAL : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana IAIN Purwokerto

Di Purwokerto

Assalamu'alaikum wr.wb.

Setelah membaca, memeriksa, dan mengadakan koreksi, serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa:

Nama : Muslimin
NIM : 1423402014
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Implementasi *Continuous Improvement* Sebagai Upaya Peningkatan Kompetensi Guru SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara

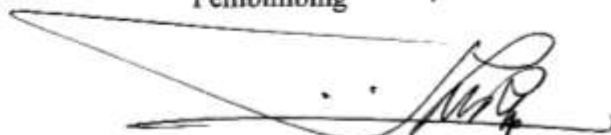
Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian Bapak, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum wr. wb.

Purwokerto,
Pembimbing

30/11 2017



Dr. H. M. Hizbul Muflihah, M.Pd.
NIP. 196303021991031005

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul “Implementasi *Continuous Improvement* sebagai Upaya Peningkatan Kompetensi Guru SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara” seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapa pun.

Purwokerto, 20 September 2017



Hormat saya,

MUSLIMIN

NIM. 1423402014

IAIN PURWOKERTO

Implementasi *Continuous Improvement* sebagai Upaya Peningkatan Kompetensi Guru SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara

Muslimin
1423402014

ABSTRAK

Latar belakang penelitian ini adalah bahwa sekolah, memiliki sumber daya yang sangat terbatas. Oleh karena itu sumber daya tersebut harus dioptimalkan dan digunakan untuk menghasilkan manfaat yang paling besar. Persaingan global dan selalu berubahnya permintaan pelanggan, dalam hal ini masyarakat sebagai pemakai jasa pendidikan, serta tercapainya tujuan menjadi alasan mengapa perbaikan terus-menerus perlu dilakukan. *Continuous Improvement* juga perlu dilakukan untuk meningkatkan kompetensi guru. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut penelitian ini membahas permasalahan antara lain: Bagaimana implementasi dan apa saja langkah-langkah *Continuous Improvement* sebagai upaya peningkatan kompetensi guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan mengambil objek penelitian SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan memberikan makna terhadap data yang berhasil dikumpulkan, dan dari data tersebut dinarasikan dan ditarik kesimpulan.

Hasil penelitian ini menggambarkan tentang implementasi *Continuous Improvement* sebagai upaya peningkatan kompetensi guru di SDIT Mutiara Hati dilakukan dengan beberapa prinsip. Prinsip pertama adalah orientasi pada pelayanan, prinsip ke dua adalah membangun kesempatan terhadap guru untuk berperan aktif dalam organisasi, dan prinsip ke tiga adalah mampu menemukan jiwa *interpreneur* guru. Sedangkan langkah-langkahnya adalah motivasi dari atasan, kegiatan KKG, sekolah menyelenggarakan diklat, mentoring, seminar pendidikan, dan adanya pertemuan (*liqo*) pekanan maupun semesteran.

Kata Kunci: *Continuous Improvement*, Kompetensi Guru, SDIT Mutiara Hati

Continuous Improvement Implementation as an Effort Teacher Competency Improvement SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara

Muslimin
1423402014

ABSTRACT

The background of this research is that schools, have very limited resources. Therefore, these resources must be optimized and used to generate the greatest benefits. Global competition and ever-changing customer demand, in this case the community as education service users, and the achievement of goals are the reasons why continuous improvement is necessary. Continuous Improvement also needs to be done to improve teacher competence. Based on the background of the problem, this study discusses the problems such as: How the implementation and what are the steps of Continuous Improvement as an effort improving teacher competence in SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara.

This research is a qualitative research by taking the research object of SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara. Data collection is done by observation, interview, and documentation. Data analysis is done by giving meaning to the data collected, and from the data is narrated and drawn conclusion.

The results of this study illustrate the implementation of Continuous Improvement as an effort improving teacher competence in SDIT Mutiara Hati conducted with several principles. The first principle is the orientation of service, the second principle is to build opportunities for teachers to play an active role in the organization, and the third principle is able to find the teacher's interpersonal spirit. While the steps are motivation from superiors, KKG activities, schools organize training, mentoring, educational seminars, and the meeting (liqo) pekanan and semesteran.

Keywords: Continuous Improvement, Teacher Competency, SDIT Mutiara Hati

MOTTO

... وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ ۗ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ ۗ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا

Artinya:

“... Dan barangsiapa yang bertawakkal kepada Allah niscaya Allah akan mencukupkan (keperluan)nya. Sesungguhnya Allah melaksanakan urusan yang (dikehendaki)Nya. Sesungguhnya Allah telah mengadakan ketentuan bagi tiap-tiap sesuatu”. (Al Qur’an Surat Ath-Thalaq ayat 3)



IAIN PURWOKERTO

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan Tesis ini untuk:

1. Istriku Eni Kusmiyati, A.Md Keb. yang selalu memberikan motivasi dan dukungan kepadaku.
2. Endra Mustofa, Athaya Tsany Musyaffa, Musa'idul Ibad Abqari, anak-anakku sayang, semoga kalian menjadi anak yang sholeh, beruntung dunia dan akhirat.
3. Nur Abidin, SH., Tri Widiyanto, S.Pd., Seful Ma'ruf,S.Pd., selaku adik penulis, semoga selalu dalam lindungan-Nya.
4. Keluarga penulis, semoga Allah ridla atas kita semua.



IAIN PURWOKERTO

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas limpahan nikmat-Nya. Shalawat dan salam semoga tetap atas Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat, dan ummatnya.

Atas rahmat Allah SWT, akhirnya penulis dapat menyusun dan menyelesaikan Tesis yang berjudul “ Implementasi *Continuous Improvement* sebagai Upaya Peningkatan Kompetensi Guru SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara ”.

Penyusunan Tesis ini tidak akan selesai dengan baik tanpa do’a, bantuan, bimbingan, dan motivasi dari berbagai pihak. Untuk itu izinkan penulis mengucapkan terima kasih yang tulus kepada:

1. Dr. H.A. Luthfi Hamidi, M. Ag., Rektor IAIN Purwokerto.
2. Dr. H. Abdul Basit, M.Ag., Direktur Program Pascasarjana IAIN Purwokerto.
3. Dr. H. Sunhaji, M.Ag., Ketua Program Pendidikan Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Purwokerto, yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam penulisan tesis ini.
4. Dr. Sulkhan Chakim, M.M., Selaku Penasehat Akademik.
5. Segenap Dosen Pascasarjana IAIN Purwokerto, khususnya Dr. H. Hizbul Muflihini, M.Pd. selaku pembimbing penelitian dan penulisan tesis yang telah dengan tulus mencurahkan ilmu dan pengetahuan kepada kami.
6. Segenap karyawan Pascasarjana IAIN Purwokerto, yang telah memberikan pelayanan dengan baik selama kami menempuh studi.
7. Bapak, Ibu, dan keluarga penulis atas do’a dan dukungannya.
8. Bapak Sudiono, S.Pd.I, M. Pd. I, Kepala MI Negeri 3 Purbalingga beserta rekan guru atas do’a dan segala dukungannya.
9. Bapak Dedi Suromli, S.Pd, Kepala SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara beserta rekan guru atas ijin dan segala bantuannya.
10. Teman- teman MPI-B atas kebersamaannya.
11. Ibu Anita, Pak Zulfan, dan sahabat-sahabat yang lain, atas dukungan dan pinjaman buku-bukunya.

12. Segenap karib kerabat penulis dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Akhirnya, semoga Allah mencatat segala amal kebaikan sebagai ibadah, dan semoga Allah membalasnya dengan yang lebih baik.

Tiada gading yang tak retak. Tesis ini tentu jauh dari sempurna. Masukan membangun selalu penulis harapkan. Semoga bermanfaat.

Purwokerto, 05 Desember 2017

Penulis,



MUSLIMIN

NIM. 1423402014



IAIN PURWOKERTO

DAFTAR ISI

	Halaman.
Halaman Judul	i
Pengesahan Direktur	ii
Pengesahan Tim Penguji	iii
Nota Dinas Pembimbing	iv
Pernyataan Keaslian	v
Abstrak (Bahasa Indonesia)	vi
Abstrak (Bahasa Inggris)	vii
Motto	vii
Persembahan	ix
Kata Pengantar	x
Daftar Isi	xii
Daftar Tabel	xvi
Daftar Gambar	xvii
Daftar Lampiran	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian	8
C. Perumusan Masalah.....	8
D. Tujuan Penelitian.....	9
E. Manfaat Penelitian.....	9
F. Sistematika Penulisan	10
BAB II MANAJEMEN PENINGKATAN KOMPETENSI GURU	11
A. Manajemen Sumber Daya Manusia	11
1. Konsep Sumber Daya Manusia.....	11
2. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia ...	14
3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	15
4. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia	17

5. Prinsip-prinsip Pengelolaan Sumber Daya Manusia.....	18
6. Tantangan terhadap Pengelolaan Sumber Daya Manusia.....	19
B. Kompetensi Guru.....	20
1. Pengertian dan Dimensi Kompetensi Guru	20
a. Kompetensi Pedagogik	24
b. Kompetensi Kepribadian	25
c. Kompetensi Profesional	26
d. Kompetensi Sosial	27
e. Kompetensi Berkaitan Langsung dengan Tugas Guru	28
1) Kompetensi Manajerial	28
2) Kompetensi Administratif	29
3) Kompetensi Metodologis	30
2. Peningkatan Kompetensi Guru	31
a. Makna	31
b. Tujuan	31
c. Indikator Guru yang Bermutu	32
C. Konsep <i>Continuous Improvement</i>	35
1. Pengertian <i>Continuous Improvement</i>	35
2. Pendekatan <i>Continuous Improvement</i>	39
3. Aktivitas dalam <i>Continuous Improvement</i>	41
4. Langkah-langkah <i>Continuous Improvement</i>	42
5. Pembelajaran dalam <i>Continuous Improvement</i>	46
D. Hasil Penelitian yang Relevan	49
E. Kerangka Berpikir	52

BAB III	METODE PENELITIAN	56
	A. Tempat dan Waktu Penelitian	56
	B. Jenis dan Pendekatan Penelitian	56
	C. Subjek Penelitian	57
	D. Teknik Pengumpulan Data	58
	E. Teknik Analisis Data	61
	F. Pemeriksaan Keabsahan Data	63
BAB IV	<i>CONTINUOUS IMPROVEMENT</i> DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU	67
	A. Profil Sekolah Dasar Islam Terpadu Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara.....	67
	B. Temuan Penelitian	78
	1. Manajemen Sumber Daya Manusia Guru di SDIT Mutiara Hati Banjarnegara	78
	a. Pengadaan Guru di SDIT Mutiara Hati	78
	b. Pengembangan Guru di SDIT Mutiara Hati	80
	c. Pemberian Kompensasi bagi Guru di SDIT Mutiara Hati	81
	d. Pengintegrasian	82
	e. Pemeliharaan Guru di SDIT Mutiara Hati	83
	2. Implementasi <i>Continuous Improvement</i> dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SDIT Mutiara Hati Banjarnegara	84
	a. Program	84
	b. Tujuan	86
	c. Materi	87
	d. Pelaksanaan	88
	e. Monitoring	89
	f. Bidang-Bidang	90
	1) Kompetensi Paedagogik	90
	2) Kompetensi Kepribadian	93

3) Kompetensi Profesional.....	98
4) Kompetensi Sosial	101
g. Pembahasan Hasil Penelitian	102
BAB V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	129
A. Kesimpulan	129
B. Rekomendasi	132
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN – LAMPIRAN	



IAIN PURWOKERTO

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Pembagian Wali Kelas dan Guru Kelas	72
Tabel 2	Data Siswa SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara	73
Tabel 3	Jumlah Pegawai SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara	78



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Kerangka Pikir	55
----------	----------------------	----



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Observasi
- Lampiran 2 Pedoman Wawancara
- Lampiran 3 Catatan Lapangan Hasil Wawancara dengan Komite/
Yayasan
- Lampiran 4 Catatan Lapangan Hasil Wawancara dengan Kepala SDIT
Mutiara Hati
- Lampiran 5 Catatan Lapangan Hasil Wawancara dengan Guru
- Lampiran 6 Catatan Lapangan Hasil Wawancara dengan Staf Tata
Usaha
- Lampiran 7 Catatan Lapangan Hasil Wawancara dengan Siswa
- Lampiran 8 SK Pembimbing
- Lampiran 9 Permohonan Ijin Penelitian
- Lampiran 10 Jadwal Penelitian
- Lampiran 11 Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian
- Lampiran 12 Biodata Penulis

IAIN PURWOKERTO

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persoalan yang selalu mengemuka dalam dunia pendidikan adalah kurang optimalnya manajemen atau pengelolaan potensi-potensi yang ada di dalamnya. Sebuah lembaga, seberapa pun tinggi tujuan dan cita-citanya, serta seberapa pun baik visi dan misinya, tanpa adanya komitmen yang kuat terhadap manajemen potensi yang ada, hanyalah angan-angan belaka.

Kualitas guru merupakan salah satu faktor yang penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk mewujudkan kualitas pendidikan dibutuhkan kompetensi yang baik dari para guru dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah.

Untuk merekayasa SDM berkualitas, yang mampu bersaing bahkan bersaing dengan negara maju, diperlukan guru dan tenaga kependidikan profesional yang merupakan penentu utama keberhasilan pendidikan. Guru dan tenaga kependidikan tersebut perlu dibina, dikembangkan, dan diberikan penghargaan yang layak sesuai dengan tuntutan visi, misi, dan tugas yang diembannya. Hal ini penting, terutama jika dikaitkan dengan berbagai hasil penelitian yang menunjukkan bahwa guru mempunyai peran sangat strategis dan menentukan keberhasilan pendidikan dan meningkatkan kualitas pembelajaran, serta membentuk kompetensi peserta didik.¹

Upaya ke arah peningkatan profesionalitas guru dengan sistem manajemen yang baik menjadi satu hal yang sangat urgen untuk dilakukan. Karena hanya dengan pelaksanaan manajemen yang baik, sikap profesional guru yang dicirikan dengan adanya otonomi, keahlian yang memadai, komitmen guru yang tinggi terhadap tugas dan adanya semangat untuk meningkatkan kemampuan secara berkelanjutan, guru akan bisa memberikan kontribusi yang berarti bagi upaya perbaikan kualitas pendidikan nasional. Dalam kerangka penataan dan manajemen inilah, maka dibutuhkan strategi

¹ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hal. 8.

yang tepat agar para guru dapat benar-benar terampil secara lebih profesional dalam mengemban tugasnya.

Namun demikian, kondisi riil menunjukkan bahwa secara umum para guru dewasa ini mengalami ketidakberdayaan, yaitu: Pertama, ketidakberdayaan dalam karir yang tidak jelas, promosi jabatan tidak secara terbuka. Kedua, ketidakberdayaan dalam kemampuan. Ketiga, ketidakberdayaan secara psikologis yang berkaitan dengan tiga hal, yakni perilaku peserta didik, beban kurikulum dan keseragaman tugas. Keempat, ketidakberdayaan dalam kesejahteraan.²

Guru merupakan salah satu faktor yang diharapkan peran dan kontribusinya dalam mengatasi permasalahan tersebut. Setiap guru, tidak terkecuali guru di SDIT memiliki peran strategis dalam upaya menyiapkan peserta didik menjadi generasi penerus yang memiliki integritas moral dan akhlak serta keberagaman yang kokoh. Peran strategis guru ini sangatlah beralasan karena guru berfungsi menjembatani antara pengetahuan kognitif dengan realita empiris yang diidealkan dan mengubah kelemahan-kelemahan peserta didik menjadi kekuatan di masa mendatang.

Agar lembaga pendidikan dapat merealisasikan visinya, serta terejawantahkan dalam tataran praktis di lapangan, maka dibutuhkan suatu institusi yang diselenggarakan dan dikelola secara baik dan berkualitas. Untuk itu, salah satu prasyarat pokok yang harus dipenuhi adalah tersedianya sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas. Dalam hal ini peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku manusia di tempat kerja melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia modern. Sekolah Dasar Islam Terpadu harus dikelola oleh orang-orang yang profesional pada semua lini dan jenjang, baik kepala sekolah, guru, maupun karyawan lainnya.

Dengan paparan di atas, digulirnya kebijakan desentralisasi bidang pendidikan dengan beberapa tawaran wacana pola penyelenggaraan

² Fasli Jalal dan Dedi Supriyadi (Ed), *Reformas Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. (Yogyakarta: Adicita, 2001), 341-342.

manajemen pendidikan menjadi sebuah harapan yang menjanjikan, sekaligus tantangan dalam upaya untuk meningkatkan kualitas sekolah. Implementasi pola-pola manajemen tersebut akan sangat sulit dilakukan atau gagal berfungsi menjadi alternatif bagi upaya perbaikan kualitas pendidikan di Indonesia jika tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia yang berkualitas.

Manajemen sumber daya guru di sekolah harus diimplementasikan secara konsisten. Hal ini bertujuan untuk mewujudkan meningkatnya mutu pendidikan. Sekolah harus melaksanakan proses manajemen sumber daya manusia dengan baik. Sepertinya banyak sekolah yang belum melaksanakan fungsi manajemen sumber daya manusia secara konsisten menurut aspek dan fungsi manajemen secara utuh. Selain itu, permasalahan utama yang dihadapi adalah kurangnya pemahaman kalangan pengelola sekolah dan unsur-unsur terkait tentang sekolah sebagai sebuah sistem.

Terkait dengan kualitas sumber daya manusia, telah berkembang pendekatan dalam manajemen pendidikan yaitu *Total Quality Management* (TQM) atau dikenal dengan istilah Manajemen Mutu Terpadu dalam pendidikan. Manajemen Peningkatan Mutu Terpadu merupakan konsep manajemen sekolah sebagai sebuah inovasi dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang diharapkan dapat memberikan perubahan yang lebih baik sesuai dengan perkembangan, tuntutan, dan dinamika masyarakat dalam menjawab permasalahan-permasalahan pengelolaan pendidikan pada tingkat sekolah. Komponen yang terkait dengan peningkatan mutu tersebut adalah mutu sekolah, guru, siswa, kurikulum, dana, sarana prasarana, serta peran wali murid. Transformasi menuju mutu terpadu dalam pendidikan dimulai dengan mengembangkan suatu visi mutu, antara lain fokus pada kebutuhan pelanggan, mempersiapkan secara total keterlibatan masyarakat dalam suatu program, menyusun sistem untuk mengukur nilai tambah dalam bidang pendidikan, sistem penunjang di mana staf dan peserta didik perlu mengelola perubahan,

serta melakukan upaya peningkatan dan perbaikan terus-menerus dan senantiasa berusaha untuk menghasilkan produk pendidikan yang lebih baik.³

Continuous Improvement atau Perbaikan sistem secara berkesinambungan merupakan salah satu dari sepuluh unsur utama dalam TQM. Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan semakin meningkat.⁴

*TQM is not a set of slogans, but a deliberate and systematic approach to achieving appropriate levels of quality in a consistent fashion that meet or exceed the needs and wants of customers. It can be thought of as a philosophy of continual improvement only achievable by and through people.*⁵

TQM bukan merupakan sebuah kumpulan slogan, namun merupakan sebuah pendekatan sistematis dan hati-hati untuk mencapai tingkatan kualitas yang tepat dengan cara yang konsisten dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. TQM dapat dipahami sebagai filosofi perbaikan tanpa henti hingga tujuan organisasi dapat dicapai dan dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi tersebut.⁶

TQM mencari sebuah perubahan permanen dalam tujuan sebuah organisasi dari tujuan jangka pendek menuju tujuan perbaikan mutu jangka panjang sehingga institusi yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah dan mempraktikkan TQM akan mengalami siklus perbaikan secara terus-menerus. Semangat tersebut akan menciptakan sebuah upaya sadar untuk menganalisa apa yang sedang dikerjakan dan merencanakan perbaikannya.⁷

³ Umiarso dan Imam Gojali. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*. (Jogjakarta: IRCiSoD, 2010), hlm. 115.

⁴ M.N Nasution, *Manajemen ...*, hlm. 29.

⁵ Edward Sallis, *"Total Quality Management in Education"* (London: A Wiley Im Print, 2004), 1. E-Book (Diakses 26 Agustus 2016), hlm 25.

⁶ Edward Sallis. *Total Quality Management in Education*, Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi (terj.) (Jogjakarta : IRCiSoD, 2012), hlm. 76.

⁷ Edward Sallis. *Total...*, hlm. 76.

Di antara komponen-komponen yang memerlukan pengelolaan dan perbaikan sebagaimana tersebut di atas, guru memegang peran dan fungsi strategis dalam peningkatan mutu. Dalam meningkatkan profesionalisme guru, diperlukan pendekatan manajemen mutu terpadu, yang dalam prosesnya dimulai dengan mengembangkan suatu visi mutu. Selanjutnya, hal yang cukup penting adalah upaya perbaikan terus-menerus dalam pengelolaan sumber daya manusia yaitu guru. Dengan demikian diharapkan guru mampu meningkatkan kemampuannya secara maksimal dalam pengelolaan layanan pembelajaran peserta didik yang bermuara pada peningkatan mutu pendidikan.

Continous Improvement merupakan salah satu unsur paling pokok dari TQM. Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses, produk maupun orang yang melaksanakannya. Perbaikan berkesinambungan akan berhasil dengan baik apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat. Faktor manusia merupakan dimensi terpenting dalam perbaikan kualitas dan produktivitas.⁸

Organisasi, termasuk di dalamnya adalah sekolah, memiliki sumber daya yang sangat terbatas. Oleh karena itu sumber daya tersebut harus dioptimalkan dan digunakan untuk menghasilkan manfaat yang paling besar. Persaingan global dan selalu berubahnya permintaan pelanggan, dalam hal ini masyarakat sebagai pemakai jasa pendidikan, menjadi alasan mengapa perbaikan terus-menerus perlu dilakukan. Untuk mencapai perbaikan berkesinambungan, manajer senior tidak cukup bila hanya menerima ide perbaikan, tetapi harus secara aktif mendorong setiap anggota organisasi untuk mengidentifikasi dan menggunakan kesempatan perbaikan berkesinambungan.

Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Mutiara Hati adalah sebuah lembaga pendidikan dasar swasta di Kabupaten Banjarnegara yang menerapkan sistem integrasi Iman dan Taqwa (IMTAQ) dengan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) serta menanamkan prinsip hidup berilmu amaliyah dan beramal ilmiah sehingga peserta didik mampu berperan aktif di masyarakat

⁸ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. *Total Quality Management (TQM)*. (Jogjakarta: Andi Offset, 2003), hlm. 262.

luas dan siap serta tanggap terhadap arus globalisasi. Sekolah Dasar ini menyelenggarakan pendidikan yang sesuai dengan harapan masyarakat yakni sebuah pendidikan formal yang sekaligus berperan sebagai lembaga dakwah yang menanamkan prinsip keagamaan dengan kuat. Masyarakat saat ini haus akan sebuah lembaga pendidikan di mana mereka dapat menitipkan anak-anak mereka untuk dididik menjadi generasi yang sholeh dan cerdas. Inilah salah satu faktor yang menjadikan SDIT semakin diminati oleh masyarakat terbukti dengan jumlah siswa yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Siswa SDIT Mutiara Hati bukan hanya berasal dari daerah sekitar bahkan sangat banyak yang berasal dari luar kabupaten. Orang tua rela untuk membayar biaya jauh lebih mahal daripada lembaga pendidikan dasar yang lain, demi mewujudkan harapan memperoleh pendidikan yang berkualitas.

Seiring dengan persoalan di atas, maka peneliti memilih SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok sebagai lokasi penelitian. Ada beberapa alasan pemilihan SDIT ini dijadikan sebagai lokasi penelitian, *pertama*, berdasarkan pengamatan, SDIT ini merupakan salah satu Sekolah Dasar Islam yang semakin pesat perkembangannya dapat dilihat dengan banyaknya orang tua yang memasukan anak-anaknya ke lembaga ini, bahkan banyak dari mereka yang berasal dari luar Kabupaten Banjarnegara. *Kedua*, prestasi yang dimiliki oleh SD Islam Terpadu ini baik dalam akademik ataupun non akademik yaitu: Juara III Lomba PBB Putri Kemah Wilayah Ukhuwah V Pramuka SIT Jateng-DIY tahun 2010, Juara I Lomba OSN (IPA) SD Tingkat Kabupaten Banjarnegara tahun 2011, Juara I Lomba Cerdas Cermat (LCC) Tingkat Kabupaten Banjarnegara tahun 2011, Juara III Lomba Tahfidz Kemah Ukhuwah Nasional 2 tahun 2012, Juara III Lomba Pidato Bahasa Indonesia dalam rangka FLS2N Cipta Seni Tingkat Kabupaten Banjarnegara tahun 2012, Juara II Lomba Tahfidz Putra Kemah Wilayah Ukhuwah VI Pramuka SIT Jateng-DIY tahun 2012, Juara III Lomba Tahfidz Tingkat Kabupaten Banjarnegara, dan Juara I POPDA Cabang Bulutangkis Putra Tingkat Kabupaten Banjarnegara. *Ketiga*, profesionalitas yang dimiliki para guru dan

karyawan, ini bisa dilihat dari proses pendidikan pada lembaga ini yang terlihat kondusif dan semakin berkembang.⁹

Di samping beberapa kelebihan yang telah dikemukakan di atas, berdasarkan pengamatan penulis, SDM guru di SDIT Mutiara Hati belum terkelola secara optimal, baik dari sisi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, maupun kompetensi sosial. Sebagai contoh, dari seluruh guru yang ada, yaitu sejumlah 54 orang, yang memiliki ijazah Sarjana Pendidikan Islam hanya sekitar 10% yaitu 4 orang. Sedangkan 90% berijazah sarjana Pendidikan, atau yang lain. Sementara mereka merupakan pendidik di sebuah lembaga pendidikan Islam. Maka dapat dikatakan pendidikan para guru belum cukup linier dengan tugas yang mereka ampu. Meskipun demikian, bagaimana SDIT mengelola kondisi ini, merupakan hal yang semakin menarik penulis untuk melakukan penelitian. Bagaimana SDIT mengelola para guru agar semakin baik kualitasnya.

Menurut Glickman seseorang akan bekerja secara profesional bilamana ia memiliki kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Seseorang akan bekerja secara profesional jika memiliki kemampuan kerja yang tinggi dan kesungguhan hati untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Seorang guru dikatakan profesional jika memiliki kemampuan tinggi dan motivasi kerja yang tinggi.¹⁰

Dengan berbekal petunjuk ini maka peneliti tertarik meneliti di SDIT ini, karena peneliti akan melihat prinsip-prinsip dan langkah-langkah *Continuous Improvement* yang dilaksanakan oleh SDIT Mutiara Hati untuk meningkatkan kompetensi guru, sehingga tercipta sekolah yang berkualitas, unggul dan mendapatkan sambutan yang positif dari masyarakat.

Berdasarkan latar belakang di atas, ada beberapa hal yang menarik minat penulis untuk melakukan penelitian di SDIT Purwareja Klampok, antara lain tentang:

⁹ Hasil Observasi di SDIT Mutiara Hati, Purwareja Klampok, Banjarnegara, Juli 2017.

¹⁰ Fatah Syukur NC. *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*. (Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra, 2011), hlm. 150.

1. Pengelolaan SDM, terutama guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok.
2. Implementasi *Total Quality Management* yang berprinsip Perbaikan Terus-Menerus (*Continuous Improvement*) dalam pengelolaan SDM.
3. Upaya mempertahankan dan meningkatkan kualitas guru SDIT Mutiara Hati yang keseluruhan adalah Non PNS.
4. Upaya-upaya untuk meningkatkan mutu pelayanan pendidikan di SDIT Mutiara Hati sehingga memenuhi bahkan melampaui harapan masyarakat.

B. Fokus Penelitian

Ada banyak hal yang dilakukan dalam pengelolaan SDM guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara, antara lain tentang rekrutment, penilaian kinerja, pendidikan dan pelatihan, jenjang karir, *reward and punishment*, dan seterusnya. Demikian pula tentang penerapan prinsip TQM dalam pengelolaan SDM dalam rangka meningkatkan kompetensi guru di SDIT Mutiara Hati. Namun penulis menetapkan fokus penelitian ini tentang implementasi *Continuous Improvement* pengelolaan SDM dalam meningkatkan kompetensi guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu Mutiara Hati Purwareja Klampok, Banjarnegara. Yaitu bagaimana implementasi *Continuous Improvement* dalam meningkatkan kompetensi paedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

C. Rumusan Masalah

Untuk memudahkan kajian dan membuat sistematisasi yang tersusun dengan baik, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apa sajakah prinsip implementasi *Continuous Improvement* pengelolaan sumber daya manusia dalam peningkatan kompetensi guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara?
2. Apa sajakah langkah-langkah *Continuous Improvement* pengelolaan sumber daya manusia dalam peningkatan kompetensi guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara?

3. Apa saja hambatan implementasi *Continuous Improvement* pengelolaan sumber daya manusia dalam peningkatan kompetensi guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara?

D. Tujuan Penelitian

Sumber Daya Manusia guru menjadi suatu yang niscaya dan urgen dalam menentukan kualitas pendidikan. Oleh karena itu, diperlukan sistem dan praktik pengelolaan SDM guru yang juga berkualitas. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pelaksanaan *Continuous Improvement* pengelolaan sumber daya manusia dalam peningkatan kompetensi guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara.
2. Mengungkapkan langkah-langkah *Continuous Improvement* pengelolaan sumber daya manusia dalam peningkatan kompetensi guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara.

E. Manfaat Penelitian

Mengingat masih langkanya kajian penelitian tentang pendidikan Islam khususnya dari perspektif manajemen pengelolaan sumber daya manusia, maka hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat bagi:

1. Secara praktis, penelitian ini sangat berguna untuk mendapatkan model dalam mengembangkan SDIT menuju terciptanya sekolah yang berkualitas dengan melaksanakan manajemen sumber daya guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara.
2. Secara teoritis, penelitian ini sangat berguna untuk menggali dan mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia yang selama ini masih belum optimal untuk kepentingan pembangunan dan pengembangan Sekolah Dasar Islam Terpadu. Padahal di tanah air ini, apalagi komunitas pendidikan, modal sumber daya manusia ini sangat banyak tetapi belum dikelola dengan baik.

3. Bagi para pelaku dalam proses pendidikan di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok (kepala sekolah, guru, karyawan, dan siswa) penelitian ini berguna untuk melakukan *self empowering* bagi peningkatan kualitas diri, institusi, lulusan, dan pendidikan Islam secara umum.

F. Sistematika Penulisan

Pembahasan penelitian ini terdiri atas lima bab. Dalam bab pertama sebagai pendahuluan dikemukakan sub-sub bab mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, tinjauan pustaka, kerangka teori, metode penelitian dan sistematika pembahasan. Bab ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran umum dari penelitian ini sebagai arahan bagi bab-bab selanjutnya.

Bab kedua membahas tentang *Continuous Improvement*, Teori Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kompetensi Guru, dimaksudkan untuk mendapatkan landasan teori bagi pembahasan bab berikutnya.

Bab ketiga membahas gambaran umum tentang Sekolah Dasar Islam Terpadu Mutiara Hati Purwareja Klampok, Banjarnegara dan potensi sumber daya manusia yang dimiliki, yang meliputi sejarah berdirinya, letak geografis, visi misi dan tujuan pendidikan, struktur organisasi, keadaan guru dan karyawan, sarana dan prasarana yang ada. Bab ini tentu saja sebagai informasi dan data yang memberikan landasan dalam pembahasan penelitian ini yang nantinya bermanfaat bagi bab selanjutnya.

Bab keempat berisi deskripsi dan analisa tentang implementasi *Continuous Improvement* pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok, Banjarnegara.

Bab kelima berisi kesimpulan. Kemudian berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, diberikan saran-saran yang konstruktif lalu dilanjutkan dengan kalimat penutup.

BAB II

MANAJEMEN PENINGKATAN KOMPETENSI GURU

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara etimologi, manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Sedangkan secara terminologi, ada beberapa definisi tentang manajemen yang dikemukakan oleh ahli, yaitu:¹¹

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan). Menurut GR Terry, manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Sedangkan menurut Adrew F. Sikula, manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengorganisasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.

Definisi manajemen belum dapat disepakati secara universal, namun terdapat kesamaan dari beberapa definisi yang dikemukakan di atas, yaitu bahwa manajemen menyangkut keterampilan tertentu. Manajemen dapat dilihat sebagai suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi target atau tujuan organisasi. Manajemen meliputi adanya proses, tujuan yang hendak dicapai, pelaksanaan pencapaian tujuan, dan orang-orang yang bekerja mencapai tujuan itu. Dengan demikian manajemen akan berjalan dengan baik apabila mempunyai tujuan jelas yang ingin dicapai, merupakan perpaduan

¹¹ Fatah Syukur NC. *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*. (Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra, 2011), hlm.7.

antara ilmu dan seni, merupakan proses yang sistematis, adanya kerja sama antar personal organisasi yang didasarkan pada pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab. Dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan melalui pengertian Manajemen Personalia menurut Edwin F. Flippo, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai beberapa tujuan individu organisasi, dan masyarakat.¹²

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengaturan yang apabila dilihat dari sisi manajemennya memiliki beberapa fungsi, diantaranya: perencanaan, pengorganisasian, penstafan, kepemimpinan, dan pengendalian. Pengelolaan sumber daya manusia dilakukan untuk memperoleh tingkat perkembangan karyawan yang setinggi-tingginya, hubungan kerja yang serasi di antara para karyawan dan penyatuan sumber daya manusia secara efektif dan kerja sama sehingga akan meningkatkan produktifitas kerja.

Sebagaimana yang telah tercantum sebelumnya tentang manajemen sumber daya manusia, tentunya berkaitan erat dengan organisasi termasuk di dalamnya adalah lembaga pendidikan yang kesemuanya itu pasti mempunyai tujuan masing-masing. Untuk mencapai tujuan masing-masing tersebut maka sangat penting bagi sumber daya manusia ini untuk selalu meningkatkan berbagai aspek yang mendukungnya.

Asal kata pemberdayaan dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia¹³ adalah daya. Arti daya adalah kekuatan, tenaga, pengaruh, akal, jalan, cara, ikhtiar untuk sesuatu. Berdaya artinya berkekuatan, bertenaga, ada akal, ikhtiar, jalan. Pemberdayaan dapat diartikan sebagai suatu proses, metode,

¹² Danang Sunyoto, *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktek Penelitian)*. (Yogyakarta: CAPS, 2012), 1.

¹³ WJS. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1984), hal. 233.

atau sebagai suatu gerakan.¹⁴ Pemberdayaan sebagai suatu proses berarti suatu proses aksi sosial yang di dalamnya warga dari sekolah mengorganisasi diri mereka sendiri untuk *planning, action*, menentukan *needs & problems* individu maupun orang banyak, membuat berbagai bentuk kegiatan untuk kepentingan, sekolah dengan menggunakan segala budi daya sekolah semaksimal mungkin dan jika terpaksa meminta bantuan pemerintah atau dari luar negeri.

Dari sumber yang sama J.D. Mezirov mengemukakan bahwa pemberdayaan sebagai proses perencanaan dan mengorganisir usaha-usaha untuk membantu individu-individu ataupun masyarakat sehingga tercapai sikap-sikap tertentu, kecakapan-kecakapan dan konsep-konsep untuk partisipasi mereka yang demokratis di dalam solusi yang efektif dalam range yang mungkin dari suatu masyarakat dengan menggunakan tingkat kemampuan mereka sendiri.¹⁵ Pemberdayaan sebagai suatu metode:

- a. Sebagai induksi dan manajemen pendidikan dari semacam interaksi antara perorangan dengan masyarakat untuk kemajuan kedua belah pihak.
- b. Sebagai sarana untuk mengajar orang dewasa untuk memanfaatkan timing dan *squense* daripada aktivitas dalam menyelesaikan suatu proyek melalui tingkat-tingkat yang lebih lanjut untuk mencapai cita-cita yang didam-idamkan.

Manajemen sumber daya manusia memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan utama organisasi yang harus dikelola dengan baik. Dikemukakan oleh Milkovich and Boudreau bahwa Manajemen

¹⁴ Lee J. Carry (Ed), *Community Development As A Procces*, (Columbia: University of Missouri Press, 1971), hal. 45.

¹⁵ Lee J. Carry (Ed), *Community ...*, hal. 45.

Sumber Daya Manusia merupakan penggunaan Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁶

Menurut Amstrong, Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai pendekatan strategik dan koheren untuk mengelola aset paling berharga milik organisasi, orang-orang yang bekerja dalam organisasi baik secara individu maupun kolektif, dan memberikan sumbangan untuk mencapai sasaran organisasi.¹⁷

Jadi dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktek dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

1) Pendekatan Mekanis (Pendekatan Klasik)

Dalam pendekatan mekanis, unsur manusia dalam organisasi disamakan dengan faktor produksi lain sehingga manajer cenderung menekan pegawai dengan upah yang minim sehingga biaya produksi rendah. Dengan hal ini maka manajer mengusahakan untuk memperoleh tenaga kerja yang murah namun bisa dimanfaatkan semaksimal mungkin dan memperoleh hasil yang lebih besar.

2) Pendekatan Paternalisme (Pendidikan Paternalistik)

Pendekatan Paternalisme merupakan suatu konsep yang menganggap manajemen sebagai pelindung terhadap karyawan. Berbagai usaha dilakukan oleh pimpinan agar para pekerja tidak mencari bantuan dari pihak lain.

¹⁶ Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian)*. (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 2.

¹⁷ Ayon Triyono, *Paradigma Paradigma Baru Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: ORYZA, 2012), hlm. 12

3) Pendekatan Sistem Sosial (Pendekatan Human Relation)

Pendekatan Sistem Sosial memandang Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses yang kompleks, sehingga pimpinan mengarah pada pendekatan yang dalam pemecahan masalah selalu memperhitungkan faktor-faktor lingkungan. Setiap ada masalah maka diusahakan dipecahkan dengan sebaik mungkin dengan resiko yang paling kecil, baik bagi pihak tenaga kerja maupun pemberi kerja.

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki tugas yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga fungsi, yaitu fungsi manajerial, fungsi operasional, dan fungsi kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu. Fungsi manajerial MSDM berkaitan dengan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi manajemen pengadaan, upaya pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja. Sedangkan fungsi MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi merupakan upaya-upaya yang bersifat integratif sebagai bagian strategi untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁸

Beberapa pakar memberikan fungsi yang bervariasi tentang manajemen sumber daya manusia seperti dikemukakan oleh Flippo terdiri dari *Procurement, Development, Compensation, Integration, Maintenance, dan Separation*.¹⁹

1) Pengadaan sumber daya manusia

Fungsi ini merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan jumlah dan mutu untuk mencapai tujuan organisasi. Pengadaan

¹⁸ Ayon Triyono, *Paradigma ...*, hlm. 17.

¹⁹ Tjutju dan Suwatno, *Manajemen ...*, hlm 5.

tenaga kerja mencakup analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, dan penempatan sumber daya manusia.²⁰

2) Pengembangan sumber daya manusia

Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.²¹

Fungsi pengembangan berkaitan dengan upaya peningkatan keterampilan dan kemampuan melalui jalur pendidikan dan pelatihan bagi karyawan yang ada dan berbagai bentuk kegiatan pengembangan diri untuk para karyawan berprestasi.²²

Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses dalam melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, termasuk perencanaan dan pengembangan karir, pengembangan manajemen, pengembangan organisasi, dan penilaian kinerja.²³

3) Pemberian Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada organisasi. Pembayaran dilakukan secara langsung berupa gaji pokok, dan upah variabel dalam bentuk bonus dan insentif tambahan.²⁴

4) Pengintegrasian

Integrasi berarti mencocokkan keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Diperlukan sikap dan perasaan karyawan dalam

²⁰ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hal. 7

²¹ Danang Sunyoto, *Teori ...*, hlm. 5

²² Danang Sunyoto, *Teori ...*, hlm 7.

²³ Wilson Bangun, *Manajemen...*, hlm. 9

²⁴ Wilson Bangun, *Manajemen...*, hlm. 10

menetapkan kebijakan organisasi. Pengintegrasian mencakup motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan.²⁵

Integrasi dapat diartikan sebagai upaya yang dilakukan manajer dalam usahanya memahami perasaan dan sikap karyawan untuk mempertimbangkan dalam membuat keputusan atau kebijakan organisasi. Pada fungsi integrasi, perhatian difokuskan pada pemeliharaan kondisi SDM menyangkut keamanan, dan pemeliharaan sikap yang memberi rasa puas.²⁶

5) Pemeliharaan sumber daya manusia

Pemeliharaan sumber daya manusia berarti mempertahankan karyawan untuk tetap berada pada organisasi sebagai anggota yang memiliki loyalitas dan kesetiaan yang tinggi. Kegiatan ini berhubungan dengan komunikasi dengan karyawan, kesehatan dan keselamatan kerja.²⁷

Fungsi pemeliharaan bukan hanya mengenai usaha mencegah kehilangan karyawan, tetapi dimaksudkan untuk memelihara sikap kerja sama dan kemampuan kerja karyawan tersebut.²⁸

d. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia ada tiga hal yaitu menarik tenaga kerja yang efektif ke dalam organisasi, mengembangkan tenaga kerja agar mampu meraih potensi optimal mereka, dan mempertahankan mereka untuk jangka panjang. Pencapaian tujuan ini memerlukan keahlian di dalam perencanaan, pelatihan, evaluasi kinerja, administrasi gaji dan upah, program tunjangan, dan bahkan pemutusan kontrak kerja.²⁹

²⁵ Wilson Bangun, *Manajemen...*, hlm. 11.

²⁶ Ayon Triyono, *Paradigma ...*, hlm 26.

²⁷ Wilson Bangun, *Manajemen...*, hlm. 12.

²⁸ Danang Sunyoto, *Teori ...*, hlm 8.

²⁹ Wisnu Chandra Kristiaji (Ed), *Manajemen*. (Jakarta: Erlangga, 2002), hlm 509.

Apa pun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola oleh manusia. Manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Manajemen sumber daya manusia berarti mengatur dan mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimum.³⁰

Setiap organisasi lazimnya mempunyai bagian pengelolaan sumber daya manusia. Para pengelola sumber daya manusia melaksanakan tugas mengangkat, melatih, membayar, memotivasi, memelihara, dan pada akhirnya berpisah dengan para sumber daya manusia lainnya dalam organisasi. Secara khusus, manajer sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengkoordinasi pengelolaan sumber daya manusia dan bekerja sama dengan manajer lain untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.³¹

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Manusia merupakan faktor strategis dalam setiap kegiatan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi bagian dari ilmu manajemen yang mengacu pada fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memimpin, dan mengendalikan. Fungsi manajer adalah mengarahkan seluruh kemampuan sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal. Sumber daya manusia yang handal strategis memberikan nilai tambah bagi keberhasilan organisasi.

e. Prinsip-Prinsip Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Menurut Meilan Sugiarto, ada beberapa prinsip dalam pengelolaan sumber daya manusia, yaitu:³²

³⁰ Tjuju dan Suwatno, *Manajemen ...*, hlm 13.

³¹ Wilson Bangun, *Manajemen ...*, hlm 20.

³² Danang Sunyoto, *Teori ...*, hlm. 6.

- a. Orientasi pada pelayanan, yakni berupaya memenuhi kebutuhan dan keinginan sumber daya manusia dengan asumsi bahwa sumber daya manusia yang puas akan selalu berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.
- b. Membangun kesempatan terhadap sumber daya manusia untuk berperan aktif dalam organisasi, dengan tujuan memotivasi sumber daya manusia agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- c. Mampu menemukan jiwa *interpreneur* sumber daya manusia yang mencakup: keinginan adanya akses ke seluruh sumber daya manusia perusahaan, berorientasi pencapaian tujuan organisasi, motivasi kerja yang tinggi, responsif terhadap penghargaan dari organisasi, berpandangan jauh ke depan, bekerja secara terencana, terstruktur, dan sistematis, bersedia bekerja keras, mampu menyelesaikan pekerjaan, percaya diri yang tinggi, berani mengambil resiko, mampu menjual ide ke dalam dan ke luar perusahaan, sensitif terhadap situasi dan kondisi, mampu menjalin hubungan kerja sama dengan semua pihak yang berkepentingan, cermat, sabar, dan kompromistis.

f. Tantangan terhadap Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Seberapa baik pengelolaan sumber daya manusia dipengaruhi dan akan mempengaruhi *stakeholders* atau lembaga dan manusia yang ada pada sebuah organisasi. Maka pengelolaan sumber daya manusia menemui beberapa tantangan sebagaimana dikemukakan oleh Meilan Sugiarto, yaitu:³³

- a. Tantangan eksternal, meliputi perubahan lingkungan bisnis yang cepat, keragaman tenaga kerja, globalisasi, peraturan pemerintah, perkembangan pekerjaan dan peranan keluarga, serta kekurangan tenaga kerja yang terampil.

³³ Danang Sunyoto, *Teori ...*, hlm. 9.

- b. Tantangan internal, meliputi posisi organisasi dalam bisnis yang kompetitif, fleksibilitas, pengurangan tenaga kerja, tantangan restrukturisasi, bisnis kecil, budaya organisasi, teknologi, dan serikat pekerja.

Faktor-faktor di luar organisasi yang mempengaruhi pengelolaan sumber daya manusia baik secara langsung maupun tidak langsung disebut sebagai lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal organisasi dapat berjalan sebagai tantangan, dan juga sebagai peluang dalam pencapaian kinerja yang baik. Terdapat beberapa faktor atau lingkungan eksternal yaitu: teknologi, kondisi ekonomi, politik dan hukum, sosial budaya, pasar tenaga kerja, pesaing, pelanggan, demografi, dan yang lain.³⁴

Manajer sumber daya manusia harus bereaksi terhadap perubahan kondisi karir dan hubungan kerja. Dinamika faktor ekonomi, demografi, dan sosial telah menciptakan pasar tenaga kerja yang ketat. Tanpa pegawai yang tepat, manajemen paling cemerlang sekali pun akan gagal. Jika pegawai merasa tidak dihargai, biasanya mereka tidak mau memberikan yang terbaik bagi organisasi, dan pada umumnya meninggalkan organisasi untuk mencari lingkungan kerja yang lebih mendukung.³⁵

B. Kompetensi Guru

- a. Pengertian dan Dimensi Kompetensi Guru

Pengertian kompetensi antara lain dikemukakan oleh Muhaimin dalam Majid.

Kompetensi adalah seperangkat tindakan intelegen penuh tanggung jawab yang harus dimiliki oleh seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu melaksanakan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan tertentu. Sifat intelegen harus ditunjukkan sebagai

³⁴ Wilson Bangun, *Manajemen ...*, hlm 13.

³⁵ Wisnu Chandra Kristiaji, *Manajemen..*, hlm. 510.

kemahiran, ketepatan dan keberhasilan bertindak. Sifat tanggung jawab harus ditunjukkan sebagai kebenaran tindakan baik dipandang dari sudut ilmu pengetahuan, teknologi, maupun etika. Dalam arti tindakan itu benar dari sudut ilmu pengetahuan, efisien, efektif, dan memiliki daya tarik dilihat dari sudut teknologi, dan baik ditinjau dari sudut etika.³⁶

Depdiknas merumuskan definisi kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.³⁷

Untuk dapat menjalankan peran dalam memberikan ilmu kepada orang lain, di mana guru bukan hanya mengajar dan melatih akan tetapi juga mendidik, maka guru harus mempunyai modal dasar dalam mengemban tugas dan kewajibannya. Modal dasar ini disebut sebagai kompetensi yang meliputi kompetensi personal, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.³⁸

Menurut Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 1 (10),³⁹ disebutkan kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Kompetensi merupakan komponen utama dari standar profesi di samping kode etik sebagai regulasi perilaku profesi yang ditetapkan dalam prosedur dan sistem pengawasan tertentu. Kompetensi diartikan dan dimaknai sebagai perangkat perilaku efektif yang terkait dengan eksplorasi dan investigasi, menganalisis dan memikirkan, serta memberikan perhatian, dan mempersepsi yang mengarahkan seseorang menemukan cara-cara untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Kompetensi bukanlah suatu titik akhir dari suatu upaya melainkan suatu

³⁶ Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hal. 5.

³⁷ Abdul Majid, *Perencanaan ...*, hlm. 6.

³⁸ Moh. Roqib dan Nurfuadi, *Kepribadian Guru Upaya Mengembangkan Kepribadian Guru yang Sehat di Masa Depan*. (Purwokerto: STAIN Press, 2011), hlm. 118.

³⁹ Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen pasal 1, Ayat 10*.

proses yang berkembang dan belajar sepanjang hayat. Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang secara kaffah membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme.⁴⁰

Sedang pasal 10 (1) dinyatakan kompetensi pendidik sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: (a) kompetensi pedagogik, (b) kompetensi kepribadian, (c) kompetensi profesional, (d) kompetensi sosial.

Selanjutnya dapat dijelaskan bahwa rumusan kompetensi mengandung tiga aspek (1) kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, sifat, pemahaman, apresiasi dan harapan yang menjadi ciri dan karakteristik seseorang dalam menjalankan tugas. Aspek ini menunjuk pada kompetensi sebagai gambaran substansi atau materi ideal yang seharusnya dikuasai atau dipersyaratkan untuk dikuasai oleh guru dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian seseorang dapat dipersiapkan atau belajar untuk menguasai kompetensi tertentu sebagai bekal ia bekerja secara profesional. (2) Ciri dan karakteristik kompetensi yang digambarkan dalam aspek pertama itu tampil nyata dalam tindakan, tingkah laku dan unjuk kerjanya. Aspek ini merujuk pada kompetensi sebagai gambaran unjuk kerja nyata yang tampak dalam kualitas pola pikir, sikap dan tindakan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya secara piawai. Seseorang dapat saja berhasil menguasai secara teoritik seluruh aspek material kompetensi yang diajarkannya dan dipersyaratkan. Namun begitu, jika dalam praktek sebagai tindakan nyata saat menjalankan tugas atau pekerjaan tidak sesuai dengan standar kualitas

⁴⁰ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hal. 26.

yang dipersyaratkannya maka ia dapat dikatakan sebagai seseorang yang tidak berkompeten atau tidak piawai. (3) Hasil unjuk kerjanya itu memenuhi suatu kriteria standar kualitas tertentu. Aspek ini merujuk pada kompetensi sebagai hasil dan unjuk kerja. Kompetensi seseorang mencirikan tindakan atau perilaku serta mahir dalam menjalankan tugas untuk menghasilkan tindakan kerja yang efektif dan efisien. Hasilnya merupakan produk dari kompetensi seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Sehingga pihak lain dapat menilai seseorang apakah dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya berkompeten dan profesional atau tidak.

Kompetensi merupakan perilaku rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.⁴¹ Kompetensi merupakan peleburan dari pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diwujudkan dalam bentuk perbuatan. Dengan kata lain, kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Dapat juga dikatakan bahwa kompetensi merupakan gabungan dari kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, alat, pemahaman, apresiasi dan harapan yang mendasari karakteristik seseorang untuk berunjuk kerja dalam menjalankan tugas atau pekerjaan guna mencapai standar kualitas dalam pekerjaan nyata. Jadi, kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru untuk dapat melaksanakan tugas-tugas profesionalnya.

Jadi kompetensi profesional guru dapat diartikan sebagai kemampuan dan kewenangan guru dalam menjalankan profesi keguruannya. Guru yang kompeten dan profesional adalah guru piawai dalam melaksanakan profesinya. Berdasarkan uraian di atas kompetensi

⁴¹ Sanjaya, *Strategi Pembelajaran: Berorientasi Standar Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Penada Media, 2006), hal. 17.

guru dapat didefinisikan sebagai penguasaan terhadap pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam menjalankan profesi sebagai guru.

Menurut Undang-undang No.14 tahun 2005 tentang Guru Dan Dosen pasal 10 ayat (1) kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Keempat kompetensi pendidik tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. Kompetensi Paedagogik

Untuk sampai kepada pengertian kompetensi pedagogik, ada beberapa definisi yang dikemukakan oleh ahli.

Paedagogik atau ilmu pendidikan ialah pengetahuan yang menyelidiki, merenungkan tentang gejala-gejala perbuatan mendidik. Mendidik ialah memimpin anak. Pekerjaan seorang pendidik adalah berusaha membimbing atau memimpin pertumbuhan anak, jasmani maupun rohaninya.⁴²

Makhluk paedagogik adalah makhluk Allah yang dilahirkan membawa potensi dapat dididik dan dapat mendidik, makhluk ini adalah manusia. Potensi manusia tersebut dapat dikembangkan melalui pendidikan. Kewajiban mengembangkan potensi tersebut merupakan beban dan tanggung jawab manusia kepada Allah. Manusia tidak dapat menjalankan peran sebagai khalifah di bumi tanpa memiliki pengetahuan yang cukup serta kemauan dan kemampuan untuk menjalankannya. Pengetahuan dan kemampuan inilah yang dimaksud sebagai kompetensi paedagogik.⁴³

Dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikemukakan kompetensi pedagogik adalah “kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik”. Depdiknas menyebut

⁴² Ngalim Purwanto, *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 4.

⁴³ Moh. Roqib dan Nurfuadi, *Kepribadian ...*, hlm. 120.

kompetensi ini dengan kompetensi pengelolaan pembelajaran. Kompetensi ini dapat dilihat dari kemampuan merencanakan program belajar mengajar, kemampuan melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar, dan kemampuan melakukan penilaian.⁴⁴

Dapat disimpulkan bahwa kompetensi paedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

b. Kompetensi Kepribadian

Guru sebagai tenaga pendidik yang tugas utamanya mengajar, memiliki karakteristik kepribadian yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pengembangan sumber daya manusia. Kepribadian yang mantap dari sosok seorang guru akan memberikan teladan yang baik terhadap anak didik maupun masyarakatnya, sehingga guru akan tampil sebagai sosok yang patut “digugu” (ditaati nasehat/ucapan/perintahnya) dan “ditiru” (di contoh sikap dan perilakunya). Kepribadian guru merupakan faktor terpenting bagi keberhasilan belajar anak didik.

Kompetensi kepribadian adalah kompetensi yang berkaitan dengan perilaku pribadi guru itu sendiri yang kelak harus memiliki nilai-nilai luhur sehingga terpancar dalam perilaku sehari-hari. Kompetensi kepribadian guru mencakup sikap (*attitude*), nilai-nilai (*value*), kepribadian (*personality*), sebagai elemen dari perilaku alam kaitannya dengan performance yang ideal sesuai dengan bidang pekerjaan yang dilandasi oleh latar belakang pendidikan, peningkatan kemampuan dan pelatihan, serta legalitas kewenangan mengajar.⁴⁵

⁴⁴ Abdul Majid, *Perencanaan...* , hlm. 6.

⁴⁵ Moh. Roqib dan Nurfuadi, *Kepribadian ...* , hlm. 122.

Dalam Undang-undang Guru dan Dosen dikemukakan kompetensi kepribadian adalah “kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.

c. Kompetensi Profesional

Menurut Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kompetensi profesional adalah “kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam”.

Pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang secara khusus disiapkan untuk itu, melalui proses pendidikan atau pelatihan. Ada beberapa ciri profesional, yaitu yang pertama, pekerjaan itu disiapkan melalui proses pendidikan dan latihan secara formal. Kedua, pekerjaan tersebut mendapat pengakuan dari masyarakat. Ciri ketiga adalah adanya organisasi profesi, dan ciri keempat mempunyai kode etik sebagai landasan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan profesi tersebut. Jadi kompetensi profesional guru adalah usaha yang dimulai dari pengakuan secara sadar akan makna profesi, menghargai, mencintai tugas profesinya, serta berusaha mengembangkan profesi yang disandangnya.⁴⁶

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik

⁴⁶ Moh. Roqib dan Nurfuadi, *Kepribadian ...*, hlm. 133.

memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan yang didasari kesadaran penuh atas profesinya.

d. Kompetensi Sosial

Guru yang efektif adalah guru yang mampu membawa siswanya dengan berhasil mencapai tujuan pengajaran. Mengajar di depan kelas merupakan perwujudan interaksi dalam proses komunikasi. Menurut Undang-undang Guru dan Dosen kompetensi sosial adalah “kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar”.

Kompetensi sosial guru merupakan kemampuan guru untuk memahami dirinya sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari masyarakat dan mampu mengembangkan tugas sebagai anggota masyarakat dan warga negara.⁴⁷

Jadi kompetensi sosial guru adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, dan masyarakat sekitar. Berdasarkan uraian di atas, kompetensi sosial guru tercermin melalui indikator (1) interaksi guru dengan siswa, (2) interaksi guru dengan kepala sekolah, (3) interaksi guru dengan rekan kerja, (4) interaksi guru dengan orang tua siswa, dan (5) interaksi guru dengan masyarakat.

e. Kompetensi yang Berkaitan Langsung dengan Tugas Guru

⁴⁷ Moh. Roqib dan Nurfuadi, *Kepribadian ...*, hlm. 132.

Dari keempat dimensi tersebut, yang berkaitan langsung dengan tugas guru dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar adalah kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional.

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.⁴⁸

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan.⁴⁹

Jika diidentifikasi dan diambil intisari dari penjelasan tentang kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru, maka kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru dapat dirangkum menjadi beberapa kompetensi yaitu:

1) Kompetensi Manajerial

Secara operasional, kemampuan mengelola pembelajaran menyangkut 3 fungsi manajerial, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian.

Fungsi perencanaan menyangkut penetapan tujuan, serta memperkirakan cara mencapainya. Guru sebagai manajer pembelajaran harus mampu mengambil keputusan yang tepat untuk mengelola berbagai sumber baik sumber dana, sumber daya, maupun sumber belajar untuk mencapai tujuan.

Pelaksanaan atau implementasi meliputi pengorganisasian dan kepemimpinan yang melibatkan berbagai kegiatan yang harus dilakukan oleh guru dan peserta didik dalam proses pembelajaran.

⁴⁸ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi ...* hal. 75.

⁴⁹ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi ...* hal. 135.

Fungsi pelaksanaan merupakan fungsi manajerial yang mempengaruhi pihak lain (peserta didik) dalam mencapai tujuan, misalnya bagaimana memberikan motivasi dan ilustrasi kepada peserta didik, agar mereka dapat membentuk kompetensinya secara optimal.

Pengendalian atau evaluasi dan pengendalian bertujuan menjamin kinerja yang dicapai sesuai dengan rencana atau tujuan yang telah ditetapkan. Guru sebagai manajer pembelajaran harus mengambil langkah-langkah perbaikan apabila terdapat kesenjangan antara kinerja aktual di dalam kelas dengan yang telah direncanakan.

Sehubungan dengan penjelasan di atas, kemampuan mengelola pembelajaran atau kompetensi manajerial guru dapat dianalisis ke dalam beberapa kompetensi yang mencakup pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

2) Kompetensi Administratif

Kompetensi administratif seorang guru mencakup kemampuan guru dalam memahami penyelenggaraan administrasi sekolah dan kemampuan menyelenggarakan administrasi sekolah.

Administrasi pendidikan meliputi kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan pendidikan pada umumnya. Sedangkan administrasi sekolah kegiatannya terbatas pada pengelolaan pendidikan di sekolah. Administrasi pendidikan adalah keseluruhan proses kegiatan bersama dalam pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan,

pelaporan, pengkoordinasian, pengawasan, dan pembiayaan dengan memanfaatkan fasilitas yang tersedia baik personal, material, maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.⁵⁰

Bertitik tolak dari definisi tersebut, kompetensi administratif guru dapat dijelaskan secara sederhana sebagai kemampuan guru dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, melaporkan, mengawasi dengan memanfaatkan fasilitas yang tersedia untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

3) Kompetensi Metodologis

Kompetensi metodologis guru dalam pembelajaran meliputi beberapa hal sebagai berikut:

- a) Mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan baik filosofi, psikologis, dan sosioologis.
- b) Mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai taraf perkembangan peserta didik.
- c) Mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi.
- d) Mampu mengembangkan dan menggunakan berbagai alat, media, dan sumber belajar yang relevan.

b. Peningkatan Kompetensi Guru

1) Makna

⁵⁰ M.Ngalim Purwanto. *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 8

Upaya peningkatan kompetensi guru perlu dilakukan terus-menerus baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Hal ini dikarenakan era globalisasi yang ditandai persaingan mutu menuntut semua pihak dalam berbagai sektor pembangunan senantiasa meningkatkan kompetensinya.

Peningkatan kompetensi guru dapat diartikan sebagai suatu proses pemberdayaan yaitu cara untuk membangkitkan kemauan dan potensi guru agar memiliki kemampuan mengontrol diri dan lingkungannya untuk dimanfaatkan bagi kepentingan peningkatan kesejahteraan. Proses ini melalui beberapa tahap yaitu tahap pertama guru-guru mengembangkan kesadaran awal bahwa mereka dapat melakukan tindakan dan memperoleh seperangkat keterampilan agar dapat bekerja lebih baik. Kedua, mereka akan mengalami peningkatan kepercayaan diri. Dan tahap selanjutnya para guru dapat bekerja sama untuk berlatih lebih banyak mengambil keputusan dan memilih sumber daya yang berdampak pada kesejahteraan.⁵¹

2) Tujuan

Tujuan peningkatan kompetensi guru adalah untuk mendapatkan guru yang baik dan profesional, yang memiliki kompetensi untuk melaksanakan fungsi dan tujuan sekolah khususnya, serta tujuan pendidikan pada umumnya sesuai kebutuhan masyarakat dan tuntutan zaman.⁵²

Kompetensi guru diperlukan dalam rangka mengembangkan perilaku pendidikan, bukan sekedar mempelajari keterampilan mengajar tetapi merupakan penggabungan dan aplikasi keterampilan dan pengetahuan yang saling bertautan dalam bentuk perilaku nyata. Perilaku pendidikan harus ditunjang oleh aspek lain seperti bahan

⁵¹ Mulyasa, *Standar Kompetensi ...*, hlm.25

⁵² E. Mulyasa, *Standar Kompetensi ...* hal. 17.

yang dikuasai, teori kependidikan, serta kemampuan mengambil keputusan berdasarkan nilai, sikap, dan kepribadian.

3) Indikator Guru yang Bermutu

Guru dalam era global memiliki tugas dan fungsi yang lebih kompleks dalam mendidik dan mempersiapkan generasi muda agar menjadi manusia yang berguna dan mampu hidup dengan baik di tengah-tengah jaman yang semakin maju. Untuk itu diperlukan standar guna menjamin mutu guru. Sebagaimana dijelaskan oleh Depdiknas:

Guru dalam era globalisasi memiliki tugas dan fungsi yang lebih kompleks sehingga perlu memiliki kompetensi dan profesionalisme yang standar. Kompetensi guru lebih bersifat personal dan kompleks serta merupakan satu kesatuan utuh yang menggambarkan potensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai yang dimiliki seorang guru yang terkait dengan profesinya yang dapat direpresentasikan dalam amalan dan kinerja guru dalam mengelola pembelajaran di sekolah. Kompetensi ini yang digunakan sebagai indikator dalam mengukur kualifikasi dan profesionalitas guru pada suatu jenjang dan jenis pendidikan. Standarisasi kompetensi adalah proses pencapaian tingkat minimal kompetensi standar yang dipersyaratkan oleh suatu profesi.⁵³

Pelayanan pendidikan dalam era global menuntut standar profesi yang memenuhi persyaratan nasional dan internasional. Standar kompetensi dalam sertifikasi guru lebih menekankan pada pemberian kompetensi minimal yang dipersyaratkan untuk melakukan unjuk kerja yang efektif di tempat tugas yaitu tugas kependidikan.

Indikator guru yang memenuhi standar kompetensi setidaknya mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme.⁵⁴

⁵³ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi ...* hal. 32.

⁵⁴ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi ...* hal. 26.

Penguasaan materi meliputi pemahaman karakteristik dan substansi ilmu sumber bahan pembelajaran, pemahaman disiplin ilmu yang bersangkutan dalam konteks yang lebih luas, penggunaan metodologi ilmu yang bersangkutan untuk memantapkan pemahaman konsep yang dipelajari, penyesuaian substansi ilmu dengan tuntutan dan ruang gerak kurikuler, serta pemahaman manajemen pembelajaran. Dengan menguasai materi pembelajaran, guru dapat memilih, menetapkan, dan mengembangkan alternatif dari berbagai sumber belajar yang mendukung pembentukan standar kompetensi dan kompetensi dasar.

Pemahaman terhadap peserta didik meliputi berbagai karakteristik, tahap-tahap perkembangan dalam berbagai aspek dan penerapannya (kognitif, afektif, dan psikomotor) dalam mengoptimalkan perkembangan dan pembelajaran. Hal ini menjadi prasyarat bagi guru dalam memberikan pembelajaran, pembimbingan, dan pelatihan yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing individu peserta didik. Hal ini penting karena dalam menjalankan tugas dan fungsinya, guru dihadapkan pada sekelompok individu yang memiliki karakteristik berbeda-beda.

Pembelajaran yang mendidik merupakan upaya memfasilitasi perkembangan potensi individu secara optimal dan bersinergi antara pengembangan potensi pada setiap aspek kepribadian. Upaya ini dilakukan dengan mengacu pada pembentukan individu yang utuh dalam kompetensi kecakapan hidup yang bertakwa, bermartabat, bermoral, dan bertanggung jawab.

Pengembangan pribadi dan profesionalisme mencakup pengembangan intuisi keagamaan, kebangsaan yang berkepribadian, sikap dan kemampuan mengaktualisasi diri, serta sikap dan kemampuan mengembangkan profesionalisme kependidikan. Guru perlu dilandasi sikap ikhlas dan bertanggung jawab atas profesi

pilihannya sehingga berpotensi menumbuhkan kepribadian yang tangguh dan memiliki jati diri.

Di samping standar profesi di atas, indikator guru yang bermutu harus memenuhi standar sebagai berikut:⁵⁵

- a) Standar Mental: guru harus memiliki mental yang sehat, mencintai, mengabdikan, dan memiliki dedikasi yang tinggi pada tugas dan jabatannya.
- b) Standar Moral: guru harus berbudi pekerti luhur dan bersikap moral yang tinggi.
- c) Standar Sosial: guru harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dan bergaul dengan masyarakat lingkungannya.
- d) Standar Spiritual: guru harus beriman dan bertakwa kepada Allah SWT, yang diwujudkan dalam ibadah sehari-hari.
- e) Standar Intelektual: guru harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai agar dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik dan profesional.
- f) Standar Fisik: guru harus sehat jasmani, berbadan sehat, dan tidak memiliki penyakit menular yang membahayakan diri, peserta didik, dan lingkungannya.
- g) Standar Psikis: guru harus sehat rohani, artinya tidak mengalami gangguan jiwa ataupun kelainan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas profesionalnya.

Dari segi kepribadian, guru yang baik memiliki watak dan sikap: dapat menjadi panutan, taat pada agama dan aturan undang-undang, taat pada norma sosial, demokratis dan tidak sombong, tidak menyembunyikan ilmu, suci lahir dan batin, cinta ilmu dan selalu belajar, mempunyai idealisme, menjaga hubungan sosial, pemaaf, berakhlakul karimah, dapat menjadi orang tua bagi anak didik, menguasai mata pelajaran, serta yakin terhadap kebenaran yang diajarkan. Sedangkan secara performa fisik, guru yang baik

⁵⁵ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi ...* hal. 29.

harus mengenakan pakaian yang mantap, penampilan rapi, ceria dan ramah, menjaga hubungan dengan sesama, menjaga etika makan, dll.⁵⁶

Menurut Zakiah Daradjat, untuk menjadi guru harus memenuhi beberapa persyaratan, yaitu takwa kepada Allah SWT, berilmu, sehat jasmani, dan berkelakuan baik. Sedangkan di Indonesia, untuk menjadi seorang guru diatur dengan beberapa persyaratan, yaitu berijazah, profesional, sehat jasmani dan rokhani, takwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berkepribadian luhur, bertanggung jawab, dan berjiwa nasional.⁵⁷

Jadi, untuk menjadi guru yang bermutu paling tidak memenuhi beberapa hal yakni secara konseptual memahami kurikulum secara keseluruhan, mampu melaksanakan kegiatan kurikuler melalui pengalaman langsung, mampu mengenal karakteristik siswa, mampu membawa anak ke arah pilar belajar, dan mampu mengukur keberhasilan belajar siswa.

C. Konsep *Continuous Improvement*

a. Pengertian *Continuous Improvement*

Continuous Improvement atau Perbaikan Berkesinambungan merupakan salah satu unsur utama dalam Total Quality Management (TQM). Para ahli mendefinisikan TQM secara bermacam-macam.

Menurut Ishikawa, TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Definisi lain menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.⁵⁸

⁵⁶ Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2011), hal. 153.

⁵⁷ Moh. Roqib dan Nurfuadi, *Kepribadian ...*, hlm. 112.

⁵⁸ M.N Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 28.

Sebagaimana dikemukakan oleh Goetsch dan Davis, bahwa yang membedakan TQM dengan pendekatan-pendekatan lainnya dalam menjalankan usaha adalah komponen bagaimana, yang terdiri dari 10 unsur utama TQM, yaitu:⁵⁹

- 1) Fokus pada Pelanggan
- 2) Obsesi terhadap Kualitas
- 3) Pendekatan Ilmiah
- 4) Komitmen Jangka Panjang
- 5) Kerja Sama Tim
- 6) Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan
- 7) Pendidikan dan Pelatihan
- 8) Kebebasan yang Terkendali
- 9) Kesatuan Tujuan
- 10) Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Konsep *Continuous Improvement* (Perbaikan Terus-Menerus) mengandung pengertian bahwa pihak pengelola senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan secara terus-menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggaraan pendidikan telah mencapai standar mutu yang ditetapkan dan institusi pendidikan senantiasa memperbarui proses berdasarkan kebutuhan dan tuntutan pelanggan.

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dan melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCAA (*plan-do-check-act-analyze*) yang terdiri atas langkah-langkah perencanaan dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.⁶⁰

Penggunaan siklus PDSA (*Plan-Do-Study-Act*) dimulai dengan menetapkan tujuan perbaikan. Tahap pertama siklus adalah menyusun

⁵⁹M.N Nasution, *Manajemen ...*, hlm. 28.

⁶⁰M.N Nasution, *Manajemen Mutu ...*, 34.

rencana. Studi/ tes dilakukan pada tahap *Do*. Tahap ketiga dari siklus adalah *Study*. Tahap *Act* merupakan tahap terakhir dari siklus.⁶¹

Deming menganjurkan penggunaan teknik pemecahan masalah dan pengendalian proses statistik/ SPC (*Statistical Process Control*) agar perusahaan dapat membedakan penyebab sistematis dan penyebab khusus dalam menangani kualitas. *Statistical Process Control are methods of measuring variation and continuously improving work process before the final inspection stage to prevent the production of flawed products.*⁶²

Kontribusi utama yang diberikan Deming adalah *Deming Cycle/ Siklus Deming, Deming Fourteen Points/ Empat Belas Point Deming, dan Deming Seven Deadly.*

Deming Cycle/ Siklus Deming dikembangkan untuk menghubungkan produksi dengan kebutuhan pelanggan dan memfokuskan sumber daya semua departemen dalam suatu kerjasama untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Tahap Siklus Deming yaitu *Plan* (mengadakan riset konsumen dan menggunakannya dalam perencanaan produk), *Do* (menghasilkan produk), *Check* (Memeriksa produk apakah telah dihasilkan sesuai rencana), *Act* (memasarkan produk), dan *Analyze* (menganalisis bagaimana produk tersebut diterima di pasar dalam hal kualitas, biaya, dan kriteria lainnya).⁶³

Empat Belas Poin Deming merupakan ringkasan dari keseluruhan pandangan Deming terhadap apa yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan transisi positif sehingga menjadi bisnis berkualitas dunia. Keempat belas poin tersebut secara garis besar yaitu ciptakan keajegan tujuan menuju perbaikan kualitas, adopsilah falsafah baru dan siap menghadapi tantangan, bentuklah mutu sejak awal, hentikan praktik menghargai kontrak berdasarkan tawaran yang rendah, perbaiki secara konstan dan terus menerus sistem produksi, lembagakan *on the job training*, lembagakan kepemimpinan, hapuskan rasa takut sehingga setiap

⁶¹ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. *Total ...*, hlm. 279.

⁶² James A.F. Stoner, etc. *Management*. (New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1995), hlm. 211.

⁶³ M.N Nasution, *Manajemen ...*, hlm. 35.

orang dapat bekerja secara nyaman, hilangkan dinding pemisah antardepartemen sehingga orang dapat bekerja dalam suatu tim, hilangkan slogan, desakan, target bagi tenaga kerja karena hal-hal tersebut dapat menciptakan permusuhan, hilangkan manajemen berdasarkan sasaran, hilangkan penghalang yang merampas kebebasan karyawan, giatkan program pendidikan dan *self-improvement*, serta buatlah transformasi pekerjaan.⁶⁴

*...Caroly et al (2010) define CI as "a process that aims to optimize information, physical flows and products in order to control production costs and quality".. Another definition states CI as "a particular bundle of routines which can help an organization improve what it currently does" (Bessant et al, 2001).*⁶⁵

Caroly dkk (2010) mendefinisikan CI sebagai "sebuah proses yang bertujuan untuk mengoptimalkan informasi, arus fisik dan produk agar bisa dikendalikan biaya produksi dan kualitas ". Definisi lain menyatakan CI sebagai "kumpulan rutinitas tertentu yang dapat membantu organisasi memperbaiki apa yang saat ini dilakukannya "(Bessant et al, 2001).

Untuk menyikapi persaingan global, serta terus berubahnya tuntutan pelanggan, serta perubahan lingkungan eksternal, manajer harus selalu melakukan perubahan dan perbaikan. Karena perubahan lingkungan eksternal sangat cepat, maka manajer harus melakukan perbaikan yang berbeda dan lebih sering. Atau manajer harus melakukan perbaikan berkesinambungan yang merupakan usaha konstan untuk mengubah atau membuat sesuatu menjadi lebih baik.

Continuous Improvement is the most effective way for manufacturing and service organisation to improve performance, efficiency, quality and competitiveness. Developing rigorous, quantitative and practical scientific solutions is of significant

⁶⁴ M.N Nasution, *Manajemen ...*, hlm. 36.

⁶⁵ Jose Nicolas Cordona Mora, "Continuous Improvement Strategy", *European Scientific Journal*, vol. 10, No. 34 (Desember 2014), ISSN 1857-7431, <http://paperity.org/p59127465/continuous-improvement-strategy> (Diakses 25 September 2017).

*importance and becomes the key for success. We hope this special issue can serve as a stimulus to achieve this goal.*⁶⁶

Countinuous Improvement adalah cara yang paling efektif bagi perusahaan dan organisasi jasa untuk meningkatkan kinerja, efisiensi, kualitas, dan daya saing. Komitmen untuk mengembangkan solusi ilmiah secara kuantitatif dan praktis sangat penting dan menjadi kunci kesuksesan. Maka *Countinuous Improvement* diharapkan bisa menjadi stimulus untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Pendekatan *Continuous Improvement*

Pendekatan perbaikan berkesinambungan berbeda dengan pendekatan tradisional. Perbedaan pokok tersebut antara lain pada:⁶⁷

a) Alasan (*Occasion*)

Continuous Improvement dilakukan untuk memperbaiki semua aspek dalam sistem organisasi pada setiap kesempatan, bahkan pada saat tidak ada masalah besar. Dalam pendekatan tradisional, perbaikan dilakukan hanya apabila ada pengembangan produk baru dan reaksi terhadap masalah.

b) Pendekatan (*Approach*)

Continuous Improvement menggunakan metode ilmiah untuk mempelajari perubahan yang diusulkan dan akibat yang dapat ditimbulkannya, sedangkan pendekatan tradisional, perbaikan dilakukan dengan coba-coba.

c) Respon terhadap kesalahan

Continuous Improvement memandang kesalahan sebagai kesempatan untuk belajar. Setiap orang secara terbuka mengakui kesalahan dan berusaha bersama-sama memperbaiki kesalahan itu. Dalam pendekatan tradisional, kesalahan dipandang sebagai kegagalan personal yang membuahkan hukuman. Hasilnya adalah ketakutan dan usaha untuk menutupi kesalahan.

⁶⁶ Jose, *Countinuous ...* hlm.

⁶⁷ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. *Total ...*, hlm. 263.

d) Perspektif terhadap pengambilan keputusan

Dalam *Continuous Improvement* manajer membuat keputusan untuk mendukung tercapainya tujuan strategis jangka panjang, sedangkan dalam pendekatan tradisional, manajer membuat keputusan yang secara politis bermanfaat untuk mencapai tujuan jangka pendek personal.

e) Peranan manajerial

Dalam *Continuous Improvement*, manajer tertantang untuk melakukan perbaikan strategik untuk memenuhi permintaan di masa yang akan datang dan secara konsisten melaksanakan sistem yang ada untuk memenuhi permintaan saat ini. Sedangkan dalam pendekatan tradisional, manajer mengadminstrasikan sistem yang ada dan memeliharanya.

f) Wewenang

Dalam *Continuous Improvement* manajer masih memegang wewenang, tetapi dibagikan dengan mengkomunikasikan pandangannya dan memberdayakan karyawan untuk merealisasikan pandangna tersebut. Sedangkan dalam pendekatan tradisional, manajer membagikan wewenang dari atas ke bawah melalui peraturan dan kebijakan.

g) Fokus

Fokus *Continuous Improvement* adalah pada alat dan hasil, karena mereka bertanggung jawab untuk memperbaiki sistem. Sedangkan dalam pendekatan tradisional, manajer berfokus pada perbaikan hasil melalui penentuan kuota dan target. Manajer mendelegasikan tanggung jawab tanpa memberi wewenang pada karyawan untuk mengubah sistem yang menghambat hasil.

h) Pengendalian

Dalam *Continuous Improvement* manajer mempelajari variasi untuk memahami penyebab kinerja yang buruk dan mengubah sistem untuk memperbaiki kinerja. Sedangkan dalam pendekatan tradisional, mengendalikan organisasi dengan menghitung skor kinerja individu, memeriksa laporan reguler, dan mengevaluasi kinerja mereka.

i) Alat

Dalam *Continuous Improvement* alat perbaikan dimiliki oleh manajer dan dilakukan oleh staf, sedangkan dalam pendekatan tradisional, manajer mendelegasikan alat perbaikan kepada staf.

c. Aktivitas dalam *Continuous Improvement*

Perbaikan berkesinambungan diasumsikan bahwa sesuatu rusak apabila menyimpang dari target yang diinginkan oleh pelanggan. Perbaikan berkesinambungan bukan hanya sekedar memecahkan masalah, tetapi juga memperbaiki penyebab penyimpangan dari standar yang ditetapkan. Maka perbaikan berkesinambungan menjadi lebih sulit karena semakin banyak perbaikan yang dilakukan. Peningkatan kinerja juga berasal dari perbaikan sistem dan proses, tidak hanya merupakan peningkatan sumber daya.

Ada lima aktivitas pokok dalam perbaikan berkesinambungan, yaitu:⁶⁸

a) Komunikasi

Komunikasi merupakan hal penting dalam *Continuous Improvement*. Komunikasi berguna untuk memberikan informasi sebelum, selama, dan sesudah usaha perbaikan. Semua orang yang terlibat langsung dalam upaya perbaikan harus mengetahui apa yang

⁶⁸ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. *Total ...*, hlm. 266.

sedang terjadi, mengapa, dan bagaimana pengaruhnya terhadap mereka.

b) Memperbaiki masalah yang nyata

Kadangkala permasalahan yang terjadi seringkali tidak jelas, maka diperlukan penelitian dengan metode ilmiah (PDSA) untuk mengidentifikasi dan mengatasinya.

c) Memandang ke hulu

Memandang ke hulu artinya mencari penyebab suatu masalah, bukan gejalanya.

d) Mendokumentasi kemajuan dan masalah

Dokumentasi masalah dan kemajuan dilakukan agar apabila di kemudian hari terjadi masalah yang sama, pemecahannya dapat dilakukan dengan cepat.

e) Memantau perubahan

Pemantauan secara objektif terhadap kinerja suatu proses setelah perbaikan perlu dilakukan karena solusi yang diajukan untuk suatu masalah belum tentu mampu memecahkan masalah secara tuntas.

d. Langkah-langkah *Continuous Improvement*

Crosby mengemukakan dalil manajemen kualitas. Dan Crosby mengemukakan empat belas langkah untuk perbaikan kualitas meliputi: komitmen manajemen, membentuk tim kualitas antar departemen, mengidentifikasi sumber terjadinya masalah saat ini dan masalah potensial, menilai biaya kualitas, meningkatkan kesadaran akan kualitas dan komitmen pribadi pada semua karyawan, melakukan tindakan dengan segera pada masalah yang teridentifikasi, mengadakan program *zero*

defects, melatih tanggung jawab, mendorong individu dan tim untuk membentuk tujuan perbaikan, mendorong karyawan untuk mengungkapkan kepada manajemen hambatan apa yang dihadapi dalam tujuan kualitas, menerima partisipasi karyawan, membentuk dewan kualitas untuk mengembangkan komunikasi secara terus-menerus, mengulangi setiap tahap tersebut untuk menjelaskan bahwa perbaikan kualitas adalah proses yang tidak pernah berakhir.⁶⁹

The Juran Trilogy merupakan ringkasan dari tiga fungsi manajerial yang utama yaitu perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, dan perbaikan kualitas.

*For instance, he describes a quality trilogy of quality planning, quality control, and quality improvement and shows how they are like financial planning, financial control, and profit improvement processes very familiar to managers.*⁷⁰

Pandangan Juran terhadap fungsi-fungsi manajerial tersebut dijelaskan sebagai berikut:⁷¹

a. Perencanaan Kualitas

Perencanaan kualitas meliputi pengembangan produk, sistem, dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Langkah yang dibutuhkan sebagai berikut:

Menentukan siapa yang menjadi pelanggan, mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan, mengembangkan produk dengan keistimewaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, mengembangkan sistem dan proses yang memungkinkan organisasi menghasilkan keistimewaan tersebut, dan menyebarkan rencana kepada level operasional.

⁶⁹ M.N Nasution, *Manajemen ...*, hlm. 38.

⁷⁰ James A.F. Stoner, etc. *Management...*, hlm. 214.

⁷¹ M.N Nasution, *Manajemen ...*, hlm. 37.

b. Pengendalian Kualitas

Pengendalian kualitas meliputi langkah-langkah menilai kinerja kualitas aktual, membandingkan kinerja dengan tujuan, bertindak berdasarkan perbedaan antara kinerja dan tujuan.

c. Perbaikan Kualitas

Perbaikan kualitas dilakukan melalui langkah-langkah: mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perbaikan kualitas setiap tahun, mengidentifikasi bagian-bagian yang membutuhkan perbaikan dan melakukan proyek perbaikan, membentuk suatu tim proyek yang bertanggung jawab dalam menyelesaikan setiap proyek, dan memberikan tim-tim tersebut apa yang mereka butuhkan untuk menemukan penyebab masalah, dan memberikan solusi.

Juran mengembangkan sepuluh langkah untuk memperbaiki kualitas yang disebut *Juran's Ten Steps to Quality Improvement*, meliputi :

- a. membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan,
- b. menetapkan tujuan perbaikan,
- c. mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan,
- d. menyediakan pelatihan,
- e. melaksanakan proyek-proyek yang ditujukan untuk pemecahan masalah,
- f. melaporkan perkembangan,
- g. memberikan penghargaan,
- h. mengkomunikasikan hasil-hasil yang dicapai,
- i. menyimpan dan mempertahankan hasil yang dicapai,

- j. memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam sistem reguler perusahaan.⁷²

Secara operasional, langkah-langkah perbaikan terus-menerus dapat mengacu pada apa yang dikemukakan oleh Juran tentang *Juran's Ten Step Quality Improvement* atau sepuluh langkah untuk memperbaiki kualitas, yaitu:

- a. membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan,
- b. menetapkan tujuan perbaikan,
- c. mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan,
- d. menyediakan pelatihan,
- e. melaksanakan proyek-proyek yang ditujukan untuk pemecahan masalah,
- f. melaporkan perkembangan,
- g. memberikan penghargaan,
- h. mengkomunikasikan hasil-hasil yang dicapai,
- i. menyimpan dan mempertahankan hasil yang dicapai,
- j. memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam sistem reguler perusahaan.

Teori tentang perbaikan yang dikemukakan oleh Juran dipandang cocok diterapkan dalam dunia pendidikan. Juran telah mengembangkan sebuah pendekatan yang disebut Manajemen Mutu Strategis. Pendekatan ini merupakan sebuah proses tiga bagian yang didasarkan pada staf pada tingkat berbeda yang memberi kontribusi unik terhadap peningkatan mutu. Manajemen senior memiliki pandangan strategis tentang organisasi, manajer menengah memiliki pandangan operasional tentang mutu, dan para karyawan memiliki tanggung jawab terhadap kontrol mutu.⁷³

⁷² M.N Nasution, *Manajemen ...*, hlm. 37.

⁷³ Edward Sallis. *Total...*, hlm. 109.

Perbaikan berkelanjutan merupakan hal penting bagi setiap organisasi mutu. Perbaikan tersebut hanya dapat tercapai jika setiap orang atau sumber daya manusia yang ada di lembaga pendidikan bekerja sama, menerapkan mutu pada setiap aspek kerja, memahami manfaat jangka panjang dari perbaikan berkelanjutan, mendorong semua perbaikan baik besar maupun kecil, serta memfokuskan upaya pencegahan masalah.

Perbaikan berkesinambungan berkaitan dengan komitmen dan proses. Komitmen terhadap kualitas dimulai dengan pernyataan dedikasi pada misi dan visi bersama, serta pemberdayaan semua partisipan untuk bersama mewujudkan misi tersebut. Sedangkan perbaikan berkelanjutan pada proses berkaitan dengan mempelajari proses, alat serta keterampilan yang tepat dan menerapkan keterampilan baru pada proyek-proyek kecil atau *small achievable projects*.

e. Pembelajaran dalam *Continuous Improvement*

Pembelajaran merupakan elemen penting dalam *Continuous Improvement*. Pembelajaran memberikan dasar rasional untuk bertindak. Tingkat dan luasnya *Continuous Improvement* dapat ditingkatkan dengan membuat perbaikan proses dan sistem. Sistem tersebut harus mendukung pengembangan keterampilan dan pengetahuan anggota organisasi dalam melakukan perbaikan.

Diungkapkan oleh Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana bahwa ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan dalam merancang perbaikan berkesinambungan. Hal-hal yang harus dipertimbangkan dalam merancang *Continuous Improvement* antara lain: pendidikan, teladan manajer, tanggung jawab yang jelas, perbaikan diidentifikasi sebagai strategi yang penting, identifikasi dan prioritas tindakan perbaikan, metode sistematis untuk perbaikan, pelatihan, review terhadap perbaikan, identifikasi hambatan perbaikan, mekanisme untuk membagi

pembelajaran, dan pembelajaran sistematis siklus PDSA (*Plan-Do- Study-Act*).⁷⁴

Untuk merancang *Continuous Improvement*, anggota organisasi harus sepakat dan terikat dengan *Continuous Improvement* sehingga mereka mengerti mengapa perbaikan perlu dilakukan. Contoh dari manajer dalam berperilaku memungkinkan semua anggota organisasi mempelajari dan bekerja untuk perbaikan. Sistem dan praktik yang salah akan menciptakan kondisi di mana *Continuous Improvement* tidak dapat dilakukan. Semua deskripsi kerja harus diubah untuk disesuaikan dengan perbaikan yang diharapkan, demikian pula dengan pernyataan mengenai tanggung jawab karyawan terhadap pemakai output yang dihasilkan. Perencanaan strategik harus menyatakan bahwa perbaikan kualitas sistem, proses, dan produk atau jasa merupakan strategi organisasi sehingga akan dilakukan dengan bersungguh-sungguh.

Untuk mencapai perbaikan yang signifikan, kegiatan perbaikan harus dipilih yang memiliki dampak potensial terhadap penilaian pelanggan dan tercapainya tujuan organisasi. Jika pembelajaran digunakan dalam konsep dan metode baru perbaikan, maka tim memerlukan petunjuk bagaimana melaksanakan perbaikan tersebut. Pelatihan dan petunjuk penggunaan alat dan metode perbaikan harus diberikan pada anggota organisasi. Review terhadap proses memungkinkan anggota tim untuk mengenali pekerjaannya dan mendukung peran baru manajer sebagai guru. Manajer harus memahami konsep dan metode perbaikan sistem dan proses, berpartisipasi dalam perbaikan dan pengembangan pengetahuan serta kemampuan orang yang ia kelola, serta yakin bahwa proses tersebut akan dapat memperbaiki kinerja jangka panjang.

Hal selanjutnya adalah identifikasi hambatan perbaikan. Identifikasi hambatan perbaikan hanya akan berhasil bila anggota organisasi percaya bahwa manajer tidak akan menghukum bila mereka jujur dan terbuka berdiskusi mengenai masalah organisasi. Contoh dari

⁷⁴ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. *Total ...*, hlm. 275.

mekanisme untuk membagi pembelajaran adalah pertemuan untuk melaporkan hasil kerja tim, mempublikasikan, dan mendiskusikannya.

Penggunaan metode ilmiah pertama kali dilakukan oleh Shewhart dan kemudian dikembangkan oleh Deming yang dikenal dengan sebutan siklus pembelajaran dan perbaikan atau Siklus PDSA (*Plan-Do-Study-Act*).

Tahap pertama siklus adalah menyusun rencana. Perencanaan terdiri atas daftar semua langkah yang diperlukan untuk melakukan studi atau tes, termasuk siapa yang akan melakukan setiap langkah, data yang harus dicatat, siapa yang akan menginformasikan, pelatihan seperti apa yang diperlukan, dan siapa yang akan melakukannya.

Studi/tes dilakukan pada tahap *Do*. Ketidakesesuaian dengan rencana dicatat dan digunakan dalam analisis. Tahap ketiga dari siklus adalah *Study*. Hasil dari tahap *Do* dibandingkan dengan prediksi yang dibuat selama tahap perencanaan. Selama tahap *Act*, tim menentukan tindakan apa yang tepat dilihat dari hasil ketiga tahap tersebut.

*The Learning School (LS) for strategy was analyzed and related with CI finding that it fit in some of their characteristics. Some of the most important characteristics that CI and the LS have are: The need of a continuous learning process over time, Everybody in the organization must be participant, Ideas could come from anyone in the organization, Keep looking for new opportunities, and Empower the people to do experiments. With these findings a strategy frame can be design for CI using the LS and have a clearer way to create it.*⁷⁵

Penerapan strategi *Continuous Improvement* dalam dunia pendidikan (Pembelajaran di Sekolah) memenuhi karakteristik sebagai berikut: Kebutuhan akan proses belajar yang terus menerus dari waktu ke waktu, Semua orang dalam organisasi harus menjadi peserta, Gagasan bisa datang dari siapa pun dalam organisasi, Terus cari peluang baru, Memberdayakan orang untuk melakukan eksperimen. Dengan karakteristik

⁷⁵ Jingshan Li , Chrissoleon T. Papadopoulos & Liang “Countinuos Improvement in Manufacturing and Service Systems”, international Journal of Production Research, Vol. 54, No. 21 (2016). <http://www.tandfonline.com/loi/tprs20> (Diakses 25 September 2017)

tersebut maka strategi penerapan CI dalam Pembelajaran di Sekolah dapat dibuat secara lebih jelas.

Berdasarkan uraian di atas, tampak persamaan dan perbedaan pernyataan yang dikemukakan oleh dua ahli yakni Fandy Tjiptono dan Jingshan Li. Keduanya sama-sama menyatakan bahwa kebutuhan akan belajar atau pendidikan tentang *Continuous Improvement* merupakan faktor penting yang pertama. Faktor kedua yaitu pelibatan semua orang dalam organisasi. Faktor selanjutnya yaitu terus berupaya mencari peluang perbaikan. Perbedaan pendapat kedua ahli tersebut hanya terletak pada bahasa di mana Fandy Tjiptono lebih memberikan penjelasan secara rinci dan mendalam.

Berdasarkan uraian di atas, penulis lebih condong kepada apa yang diungkapkan oleh Fandy Tjiptono bahwa untuk menerapkan *Continuous Improvement* dalam dunia pendidikan ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan yaitu pendidikan, teladan manajer, tanggung jawab yang jelas, perbaikan diidentifikasi sebagai strategi yang penting, identifikasi dan prioritas tindakan perbaikan, metode sistematis untuk perbaikan, pelatihan, review terhadap perbaikan, identifikasi hambatan perbaikan, mekanisme untuk membagi pembelajaran, dan pembelajaran sistematis siklus PDSA (*Plan-Do- Study- Act*).

D. Hasil Penelitian yang Relevan

Sehubungan dengan permasalahan tentang manajemen sumber daya manusia, hasil penelitian yang relevan antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Wasitohadi,⁷⁶ tentang pemberdayaan sumber daya manusia bidang pendidikan di SMAN 1 Pabelan Salatiga, yang hasilnya menyatakan bahwa dalam rangka pemberdayaan sumber

⁷⁶ Wasitohadi, *Otonomi Daerah Bidang Pendidikan di Kota Salatiga (Studi tentang Pemberdayaan Sumber Daya Manusia di SMA 1 Pabelan)*. Tesis. (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2003).

daya manusia untuk mengelola pendidikan, SMAN 1 Pabelan telah merumuskan kebijakan umum tentang pendidikan. Pengelola pendidikan telah membuat rencana strategis, merumuskan strategi pelaksanaan, dan teknis di beberapa aspek dan mensosialisasikan kebijakan tersebut ke stakeholder melalui rapat kerja, semiloka, surat edaran. Kesimpulan yang diambil dalam penelitian ini bahwa SMAN 1 Pabelan telah mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia dalam mengembangkan organisasi bidang pendidikan.

2. Hasil penelitian Muh. Hanif, menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dilakukan dengan cara membina kehangatan (*intimate*) antar pegawai dengan menanamkan semangat *ukhuwah islamiyah*, gotong royong dan tolong menolong dalam kebaikan, membuat slogan madrasahku surgaku, *madrosah baitu sakinah*, berkompetisi dalam kebaikan, silaturahmi, bertemu dalam pengajian, rapat dan tamasya bersama, mengembangkan semangat kesetaraan, keterbukaan dan tanggung jawab. Kesimpulannya bahwa SMU Muhammadiyah 1 Yogyakarta telah melaksanakan manajemen sumber daya manusia dalam mengembangkan organisasi bidang pendidikan.⁷⁷
3. Sebuah karya yang diajukan kepada program pascasarjana UNY, oleh Imam Syafi'i. Meski tidak secara eksplisit tesis ini menyebut manajemen, namun dalam banyak bagian yang dikaji lebih banyak berbicara tentang berbagai problem yang dihadapi oleh madrasah swasta dalam menyelenggarakan dan mengelola madrasah agar dapat berprestasi dengan baik.⁷⁸
4. Hasil penelitian Dewi Hajar, ditemukan adanya faktor penunjang dan penghambat yang berkaitan dengan program sekolah, khususnya tentang penguasaan keahlian yang dimiliki oleh sumber daya manusianya.

⁷⁷ Muh Hanif, *Manajemen Kultural dan Pengembangan sumber daya Manusia di SMU Muhammadiyah 1 Yogyakarta*. Tesis. (Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kaliaga Yogyakarta, 2005).

⁷⁸ Imam Syafii, *Problematika Penyelenggaraan Madrasah Tsnawiyah Swasta di Kotamadya Samarinda*. Tesis. (Yogyakarta: PPs, Universitas Negeri Yogyakarta, 1997).

Penelitian ini menurut hemat peneliti masih bersifat umum karena dari kesimpulan yang didapat belum menggambarkan bagaimana sebuah institusi pendidikan (dalam hal ini MAN Karanganyar Klaten) di dalam memberdayakan, mengembangkan dan mengontrol sumber daya manusianya.⁷⁹

5. Penelitian yang dilakukan oleh Abdur Rozaq, *Manajemen Sumber Daya Guru (Studi Kasus di MAN Pemalang)*, hasilnya adalah adanya upaya pengembangan sumber daya manusia yang difokuskan pada guru agar sesuai dengan profesionalitas disiplin ilmu sesuai dengan mata pelajaran yang diampunya.⁸⁰ Penelitian ini tidak menyentuh pada sumber daya manusia lainnya yang turut berpengaruh dan menentukan bagi kemajuan madrasah, seperti ; Tenaga Administrasi maupun Komite.
6. Penelitian lain adalah oleh Ngadino. Hal penting yang diangkat dalam penelitian ini adalah adanya faktor internal (kekuatan dalam) yakni kepala sekolah, guru, dan karyawan sebagai solusi untuk meraih kemajuan di lembaga pendidikan SMAN Patikraja Banyumas. Adapun partisipasi yang tinggi dari masyarakat setempat merupakan salah satu faktor eksternal (kekuatan dari luar) baik dukungan moral maupun material bagi kemajuan pendidikan yang ada.⁸¹

Menurut pandangan peneliti, penelitian tersebut hanya bersifat deskriptif dengan menceritakan apa yang terjadi di objek penelitian sementara dimensi analisisnya kurang tajam. Penelitian tersebut juga tidak mengungkap banyak tentang teori manajemen sumber daya manusia, khususnya manajemen guru di madrasah dan bagaimana tahapan pelaksanaannya di objek yang diteliti serta apa hasil yang diperoleh. Pendeknya, penelitian tersebut menurut hemat peneliti belum dapat

⁷⁹ Dewi Hajar, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam (Studi Kasus MAN Karanganyar Klaten)*. Tesis. (Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Yogyakarta, 2005).

⁸⁰ Abdur Rozaq, *Manajemen Sumber Daya Guru (Studi Kasus MAN Pemalang)*. Tesis. (Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Yogyakarta, 2006).

⁸¹ Ngadino, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di SMA Negeri Patikraja Banyumas Jawa Tengah*, Tesis. (Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Yogyakarta, 2005).

memberikan gambaran tentang konsep manajemen sumber daya manusia dan bagaimana tahapan implementasinya di objek yang dikaji.

Penelitian yang akan peneliti lakukan tentu saja tidak ingin mengulang hal yang sama dari penelitian tersebut di atas. Untuk itu, penelitian ini akan membangun landasan yang kuat dengan memaparkan teori Manajemen Mutu Terpadu (TQM) dengan prinsip *Continuous Improvement* kemudian dengan landasan tersebut kami akan mengkaji sejauh mana implementasinya dalam peningkatan kompetensi guru di SDIT Purwareja Klampok Banjarnegara dan bagaimana hasil yang diperoleh dari penelitian di atas.

E. Kerangka Berpikir

Sekolah Islam Terpadu pada hakekatnya adalah sekolah yang mengimplementasikan konsep pendidikan islam berlandaskan Al-Quran dan As Sunnah. Dalam aplikasinya Sekolah Islam Terpadu diartikan sebagai sekolah yang menerapkan pendekatan penyelenggaraannya dengan memadukan pendidikan umum dan pendidikan agama menjadi suatu jalinan kurikulum. Sekolah Islam Terpadu juga menekankan keterpaduan dalam metode pembelajaran sehingga dapat mengoptimalkan ranah kognitif, afektif dan psikomotorik. Sekolah Islam Terpadu juga memadukan pendidikan aqliyah, ruhiyah dan jasadiyah. Dalam penyelenggaraannya memadukan keterlibatan dan partisipasi aktif lingkungan belajar yaitu sekolah, rumah dan masyarakat.

Dengan sejumlah pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa Sekolah Islam Terpadu adalah sekolah islam yang diselenggarakan dengan memadukan secara *integrative* nilai dan ajaran islam dalam bangunan kurikulum dengan pendekatan pembelajaran yang efektif dan pelibatan yang optimal dan koperatif antara guru dan orang tua, serta masyarakat untuk membina karakter dan kompetensi murid.

Sekolah Islam Terpadu yang muncul sebagai alternatif solusi dari keresahan sebagai masyarakat muslim yang menginginkan adanya sebuah institusi pendidikan islam yang berkomitmen mengamalkan nilai-nilai islam dalam sistemnya, dan bertujuan agar siswanya mempunyai kompetensi seimbang antara ilmu kauniyah dengan ilmu qauliyah, antara fikriyah, ruhiyyah dan jasadiyyah, sehingga mampu melahirkan generasi muda muslim yang berilmu, berwawasan luas dan bermanfaat bagi ummat. Dengan tujuan menciptakan siswa yang memiliki kecerdasan Intelektual (*Intelegen Quotient*), Kecerdasan Emosional (*Emotional Quotient*) dan Kecerdasan Spiritual (*Spiritual Quotient*) yang tinggi serta kemampuan beramal (kerja) yang ihsan.

Peran guru sebagai pendidik yang andal dan berkualitas merupakan salah satu faktor yang strategis untuk mewujudkan tujuan nasional pendidikan. Guru merupakan sumber daya manusia dalam bidang pendidikan yang menjadi ujung tombak ketercapaian visi, misi, dan tujuan sebuah lembaga pendidikan. Untuk itu diperlukan sebuah pengelolaan agar guru senantiasa meningkatkan kompetensi dan profesionalitasnya.

Manajemen Peningkatan Mutu Terpadu merupakan sebuah konsep manajemen sekolah sebagai inovasi dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang diharapkan dapat memberikan perubahan yang lebih baik sesuai dengan perkembangan, tuntutan, dan dinamika masyarakat dalam menjawab permasalahan-permasalahan pengelolaan pendidikan pada tingkat sekolah. Dan salah satu prinsip TQM adalah adanya perbaikan terus-menerus.

Agar sebuah lembaga pendidikan dapat sukses meraih tujuan yang bermutu, maka lembaga tersebut perlu melakukan proses sistematis dan perbaikan berkesinambungan pada setiap komponennya. Mengingat pentingnya guru dalam sebuah lembaga pendidikan, maka pengelolaannya pun memerlukan perbaikan berkesinambungan. Sekolah Dasar Islam terpadu sebagai sebuah lembaga pendidikan dasar yang akhir-akhir ini berkembang pesat dan semakin diminati oleh masyarakat, juga tidak terlepas dari tuntutan

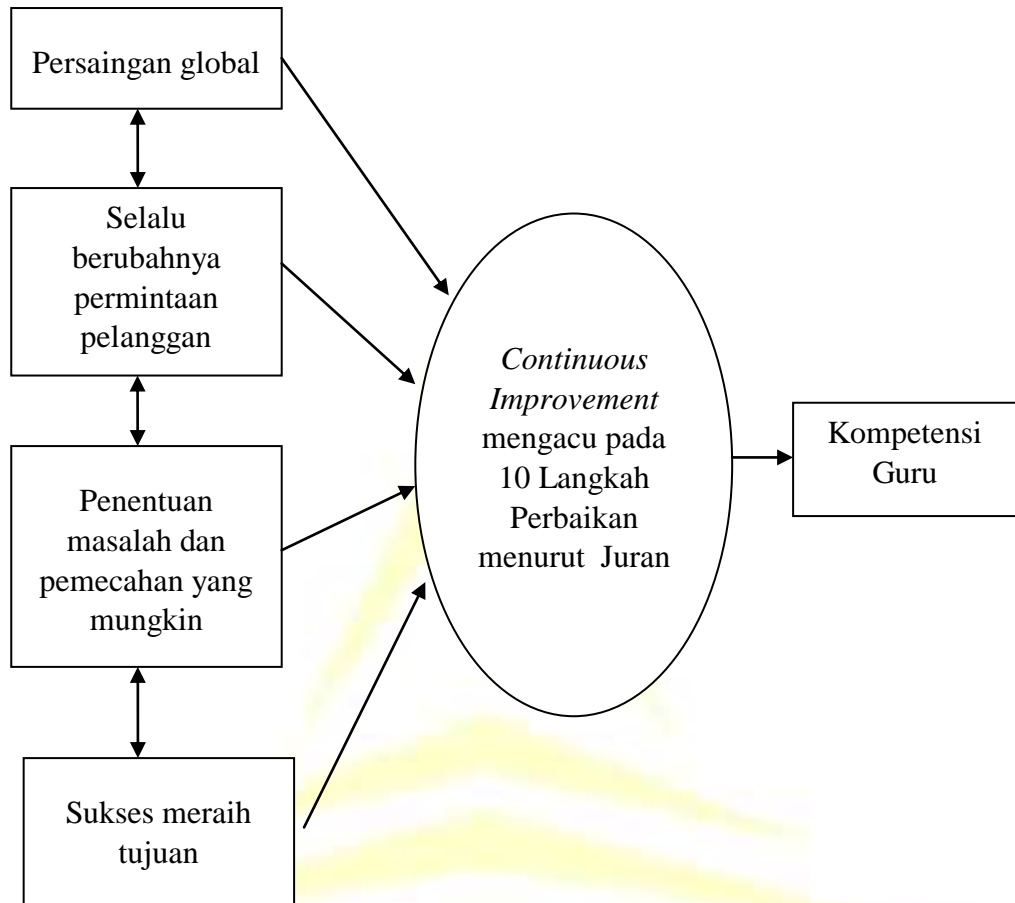
pengelolaan guru yang mengimplementasikan perbaikan terus-menerus agar SDIT tetap dapat mencapai mutu.

Continuous Improvement merupakan salah satu unsur fundamental dalam TQM. Konsep *Continuous Improvement* diterapkan pada produk (siswa), proses, maupun orang yang melaksanakannya, yaitu guru. Untuk memenuhi tuntutan pelanggan, kepala sekolah harus selalu melakukan perbaikan. Perbaikan yang dilakukan harus lebih sering atau *Continuous Improvement* merupakan sebuah upaya konstan untuk mengubah dan membuat sesuatu, kompetensi guru, menjadi lebih baik.

Persaingan global saat ini menuntut sebuah lembaga pendidikan terus meningkatkan kualitasnya agar tetap *survive* bahkan terus berkembang. Masyarakat sebagai pelanggan lembaga pendidikan juga mempunyai permintaan yang terus-menerus berubah dan dinamis. Lembaga pendidikan yang awalnya murni hanya sebagai institusi belajar, saat ini dituntut untuk menjadi institusi moral, institusi dakwah, dan berbagai permintaan pelanggan yang lain. Permasalahan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan saat ini juga semakin kompleks dan menuntut upaya pemecahan secepat mungkin agar tidak menjadi penghambat tercapainya tujuan.

SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok, Banjarnegara merupakan sebuah lembaga pendidikan yang menerapkan manajemen mutu dalam pengelolaan sumber daya manusia terutama guru di mana salah satu prinsipnya yaitu perbaikan terus-menerus pengelolaan SDM dalam meningkatkan kompetensi guru. Maka diperlukan kajian mendalam tentang konsep, pelaksanaan, serta faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi *continuous improvement* pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu Mutiara Hati, Purwareja Klampok, Banjarnegara. Penelitian ini bermaksud menggali data tentang bagaimana konsep *continous improvement* diimplementasikan dalam meningkatkan kualitas kompetensi guru baik kompetensi paedagogik, profesional, kepribadian dan sosial di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok, Banjarnegara.

Gambar 1
Kerangka Berpikir



IAIN PURWOKERTO

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Dasar Islam Terpadu Mutiara Hati Purwareja Klampok, Banjarnegara. Penelitian ini dilakukan selama kurang lebih 3 bulan.

Peneliti tertarik mengadakan penelitian di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara dengan pertimbangan SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara di samping melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berfokus pada peserta didik, juga melaksanakan kegiatan serta mengagendakan acara bagi peningkatan kompetensi guru secara terprogram dan terkelola dengan baik. Dan hal ini merupakan bagian dari *Continuous Improvement* bagi kompetensi guru.

B. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif sebagai pendekatan yang disesuaikan dengan perspektif teoritis yang digunakan. Yaitu penelitian yang tidak menggunakan angka-angka dalam menentukan hasilnya, tetapi melihat secara langsung fenomena yang terjadi di lapangan yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan pelaku yang diamati, diarahkan pada latar belakang individu secara utuh (holistik) tanpa mengisolasi individu dan organisasi dalam variabel atau hipotesis tetapi memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan. Oleh karena itu, pendekatan yang dianggap tepat adalah pendekatan kualitatif deskriptif.⁸²

Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah di mana peneliti sebagai instrumen kunci,

⁸² Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2011), hal. 3-6.

pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan data dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.⁸³

Karakteristik penelitian kualitatif menurut Bogdan and Biklen, adalah sebagai berikut:

1. Dilakukan pada kondisi yang alamiah, langsung ke sumber data dan peneliti adalah instrumen kunci.
2. Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar sehingga tidak menekankan pada angka.
3. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses daripada produk atau outcome.
4. Penelitian kualitatif melakukan analisis data secara induktif.
5. Penelitian kualitatif lebih menekankan makna (data dibalik yang teramati).⁸⁴

Penelitian kualitatif dipandang cocok karena bersifat alamiah dan menghendaki keutuhan sesuai dengan masalah penelitian ini, yaitu manajemen sumber daya guru di SDIT Mutiara Hati, Purwareja Klampok, Banjarnegara.

Metode yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Penulis menggunakan metode ini karena dimaksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial, dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti.⁸⁵

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah sumber utama penelitian yang memiliki data penelitian. Dalam penelitian kualitatif, teknik sampling yang sering digunakan

⁸³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 15.

⁸⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian ...*, hlm. 13

⁸⁵ Sanapiah Faisal, *Format-format Penelitian Sosial*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), hal. 20.

adalah *purposive sampling* dan *snowball sampling*. *Purposive Sampling* adalah teknik pengambilan *sample* sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa, sehingga akan mudah peneliti menjelajahi objek atau situasi sosial yang diteliti. *Snowball Sampling* adalah teknik pengambilan *sample* sumber data, yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar. Hal ini dilakukan karena jumlah sumber data yang jumlahnya sedikit tersebut belum mampu memberikan data yang lengkap, maka peneliti mencari orang lain lagi yang dapat digunakan sebagai sumber data. Dengan demikian jumlah *sample* sumber data akan semakin besar, seperti bola salju yang menggelinding lama-lama menjadi besar.⁸⁶

Adapun subjek penelitian yang akan penulis ambil sebagai *sample* adalah orang yang mengetahui, memahami, dan mengalami permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini. Subjek yang dimaksud adalah:

1. Kepala SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok, Banjarnegara.
2. Komite SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok, Banjarnegara
3. Staf Tata Usaha SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok, Banjarnegara.
4. Guru SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok, Banjarnegara.
5. Siswa SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok, Banjarnegara.

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada dasarnya diperoleh dari sumbernya, yakni keadaan dan lingkungan obyek penelitian, subjek-subjek yang terlibat kegiatan, kontak sosial dan aspek-aspek yang melingkupinya. Hal tersebut diamati secara langsung, diwawancarai dan dianalisis untuk kemudian dijadikan bahan pertanyaan bagi subjek tersebut.

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, digunakan metode sebagai berikut:

⁸⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian ...*, hlm.300.

1. Observasi

Metode ini dilakukan dengan mengamati ataupun pengamatan secara langsung dan pencatatan yang dilakukan secara sistematis terhadap fenomena yang diteliti.⁸⁷ Pengumpulan data ini dengan pengamatan dan pencatatan secara langsung dan sistematis di lokasi penelitian, yaitu SDIT Mutiara Hati Kecamatan Purwareja Klampok, Kabupaten Banjarnegara.

2. Wawancara Mendalam

Teknik wawancara yang diperlukan adalah wawancara tidak terstruktur artinya pewawancara bebas dapat menanyakan pokok permasalahan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang diwawancarai tetapi berpegang pada daftar wawancara.⁸⁸ Wawancara adalah suatu bentuk kegiatan untuk menghimpun atau mencari informasi dengan jalan melakukan tanya jawab secara langsung bertatap muka (*face to face*) dengan seluruh anggota personalia yang terlibat dalam proses manajemen sekolah yang terdiri dari: kepala sekolah, guru, siswa, karyawan, dan komite/yayasan.

*Qualitative, in -depth interview typically are much more like conversations than formal events with predetermined response categories. The researcher explores a few general topics to help uncover the participant's view's but otherwise respects how the participants frames and structures the responses. This methode, in fact, is based on assumption fundamental to qualitative research: The participant's perspective on the phenomenon of ineterst should unfold as the participant's views it (the emic perspective , not as the researcher views it (the etic perspective). A degree of systematization in questioning may be necessary in, for example, a multisite case study or when many participants are interviewed, or at the analysis and interpretation stage when the researcher is testing findings in more focused and structured questioning.*⁸⁹

⁸⁷ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research jilid 2*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1989), hal. 136.

⁸⁸ Anas Sudijono, *Metode Riset dan Bimbingan Menulis Skripsi*, (Surabaya: Reproduksi UD Rahma, 1980), hal. 24.

⁸⁹ Catherine Marshall, *Desining Qualitative Research* (London: Sage Publications, Inc, 2006), hlm 101.

Wawancara mendalam dalam penelitian Kualitatif biasanya lebih mirip percakapan pada acara formal dengan kategori tanggapan yang telah ditentukan sebelumnya. Peneliti mengeksplorasi beberapa topik umum untuk membantu mengungkap pandangan peserta namun sebaliknya menghormati bagaimana peserta membingkai dan menyusun tanggapan. Metode ini sebenarnya didasarkan pada asumsi fundamental terhadap penelitian kualitatif: Perspektif partisipan terhadap fenomena yang menarik harus terungkap sebagaimana pandangan peserta (perspektif emis), bukan karena peneliti memandangnya (perspektif etis). Suatu tingkat sistematisasi yang dipertanyakan mungkin diperlukan, misalnya, sebuah studi kasus multisite atau ketika banyak peserta diwawancarai, atau pada tahap analisis dan interpretasi ketika peneliti menguji temuan dalam pertanyaan yang lebih terfokus dan terstruktur.

Wawancara dengan kepala sekolah bertujuan untuk menggali informasi tentang profil sekolah, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, dan pengintegrasian dalam pengelolaan SDM guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara. Wawancara dengan guru dan karyawan dimaksudkan untuk menggali informasi tentang langkah-langkah *Continuous Improvement* dalam meningkatkan kompetensi guru dan menggali informasi tentang manajemen sumber daya manusia guru di SDIT Mutiara Hati. Wawancara dengan siswa bertujuan untuk menggali informasi tentang suasana pembelajaran yang mereka alami di SDIT Mutiara Hati. Sedangkan wawancara dengan komite/yayasan dilaksanakan terkait dengan pengadaan dan pengembangan SDM guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara.

3. Dokumentasi

Adalah sejumlah data yang tersedia yaitu data yang verbal seperti terdapat dalam surat catatan harian atau jurnal, laporan-laporan, dan sebagainya. Sifat istimewa dari data verbal ini adalah bahwa data ini mengatasi ruang lingkup dan waktu sehingga membuka kemungkinan bagi

peneliti untuk memperoleh pengetahuan tentang gejala-gejala sosial yang telah musnah.⁹⁰ Didalam penelitian ini peneliti mengumpulkan data-data dengan mencatat atau dengan menggandakan dokumen-dokumen seperti surat pengangkatan, surat pemberhentian, laporan program kegiatan, pedoman sejarah SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok, catatan mengenai tugas-tugas personal. Dokumen-dokumen ini merupakan pelengkap karena data yang diperoleh dengan metode ini bersifat otentik yaitu lebih terjamin kebenarannya.

E. Teknik Analisis Data

Proses analisis data dalam penelitian ini dilakukan seiring dengan proses pengumpulan data.⁹¹

Pekerjaan pengumpulan data dalam penelitian ini diikuti dengan pekerjaan menuliskan, mengedit, mengklasifikasikan, mereduksi, menyajikan dan menarik kesimpulan atau verifikasi. Menurut Matt Holland, dalam penelitian kualitatif, analisis data tidak dilakukan dalam satu tahap saja, yakni ketika data telah terkumpul. Analisis data kualitatif merupakan suatu proses sistematis yang berlangsung secara terus menerus bersamaan dengan pengumpulan data.

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Milles dan Huberman menyatakan bahwa

...aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu reduksi data, penyajian data, dan konklusi atau verifikasi data.⁹²

1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Data yang diperoleh di lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum,

⁹⁰ Sutrisno Hadi, *Metodologi...*, hal. 136.

⁹¹ Sutrisno Hadi, *Metodologi ...*, hal. 4.

⁹² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitaitaf dan R & D*. (Bandung: Alfabeta, 2009), 246.

memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

Selama proses pengumpulan data, dilakukan proses reduksi data melalui pemilihan, pemusatan, penyederhanaan, abstraksi, dan transparansi data kasar yang diperoleh dari catatan tertulis di lapangan. Tahapan berikutnya dibuat ringkasan, memberi kode, penelusuran tema-tema, menulis catatan kecil pada kejadian seketika yang dirasa penting. Proses ini berlanjut terus-menerus hingga laporan akhir tersusun secara lengkap.

2. *Data Display* (Penyajian Data)

Dengan mendisplaykan data maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

Penyajian data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dalam bentuk teks naratif dan catatan lapangan guna membatasi suatu penyajian sebagai simpulan informasi. Teks yang terpecah bagian demi bagian yang tersusun kurang baik dari hasil catatan lapangan dirumuskan menjadi satu kesatuan yang simultan sehingga memudahkan dalam pengambilan kesimpulan. Kecenderungan untuk menyederhanakan informasi yang kompleks ke dalam kesatuan bentuk yang sederhana dan selektif bertujuan untuk memudahkan pemahaman.

3. *Conclusion Drawing/ Verification*

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan data yang

dikemukakan pada tahap awal, didukung kembali oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kasual atau interaktif, hipotesis atau teori.

Pada langkah penarikan kesimpulan, dicari komponen-komponen yang disajikan, mencatat pola-pola, keterangan, penjelasan, konfigurasi yang mungkin ada, alur sebab-akibat, dan preposisi dalam penelitian. Pada tahap ini juga dilakukan peninjauan ulang terhadap catatan lapangan dan tukar pikiran dengan rekan sejawat untuk menempatkan temuan-temuan yang dihasilkan dari penelitian lapangan. Semakin banyak data yang dikumpulkan, akan semakin jelas kesimpulannya.

Apabila kesimpulan dirasa kurang mantap maka peneliti kembali mengumpulkan data di lapangan, demikian seterusnya sehingga merupakan siklus. Langkah analisis data adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Catatan dilakukan dengan dua macam, yaitu catatan deskriptif dan catatan reflektif. Hal yang tercatat deskriptif merupakan catatan apa yang dilihat, diamati, disaksikan, dan dialami sendiri oleh peneliti. Catatan deskriptif adalah data alami dari lapangan tanpa adanya komentar dan tafsiran dari peneliti tentang fenomena yang dijumpai. Sedangkan catatan reflektif merupakan catatan berupa kesan, komentar, pendapat, dan tafsiran peneliti tentang fenomena yang dijumpai.

F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Sesuai dengan jenis, pendekatan, dan metode dalam penelitian ini, maka data-data yang telah diperoleh tidak menutup kemungkinan adanya kata-kata yang tidak sesuai antara yang dibicarakan dengan keadaan yang

sesungguhnya. Hal ini dipengaruhi oleh kredibilitas informan, waktu pengungkapannya, kondisi yang dialaminya, dan keadaan di sekitarnya.

Validity, on the other hand, is seen as a strength of qualitative research, but it is used to suggest determining whether the findings are accurate from the standpoint of the researcher, the participant, or the readers of an account (Creswell & Miller, 2000). Terms abound in the qualitative literature that speak to this idea, terms such as "trustworthiness", authenticity, and credibility (Creswell & Miller, 2000), and it is a highly debated topic (Lincoln & Guba, 2000).⁹³

Validitas, di sisi lain, dipandang sebagai kekuatan penelitian kualitatif, namun digunakan untuk menentukan apakah temuan tersebut akurat dari sudut pandang peneliti, peserta, atau pembaca akun (Creswell & Miller, 2000). Persyaratan dalam literatur kualitatif yang membahas gagasan ini, istilah seperti "kepercayaan", keaslian, dan kredibilitas (Creswell & Miller, 2000), dan ini adalah topik yang sangat diperdebatkan (Lincoln & Guba, 2000)

Dalam pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik ketekunan pengamatan, triangulasi, dan pengecekan sejawat.⁹⁴

1. Ketekunan pengamatan dimaksudkan menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Kegiatan ini dimaksudkan bahwa peneliti berusaha untuk selalu mengamati proses kegiatan yang berlangsung di SDIT sehingga peneliti dapat memperhatikan segala kegiatan dengan lebih cermat, aktual, terinci, dan mendalam. Di samping itu, peneliti mengumpulkan hal-hal yang bermakna untuk lebih memahami gejala yang terjadi. Pengamatan secara terus-menerus ini dilakukan sebagai upaya untuk memenuhi kriteria reliabilitas data yang diperoleh.

⁹³ John W. Creswell. *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (London: Sage Publications, 2002), hlm. 195.

⁹⁴ Lexi J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2011), hlm 327.

2. Triangulasi.

- a. Triangulasi Data, merupakan cara untuk mengetahui keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data yang diperoleh melalui wawancara, untuk mencari atau memperoleh standar kepercayaan data yang diperoleh dengan jalan melakukan pengecekan data, cek ulang dan cek silang pada dua atau lebih informasi. Setelah mengadakan wawancara dan observasi, peneliti mengadakan penelitian kembali, mencocokkan data yang diberikan oleh informan satu dengan informan lainnya. Peneliti meminta kembali penjelasan, atau informasi baru dari informan yang sama dan pertanyaan yang sama tetapi dalam waktu dan suasana berbeda. Pengecekan dilakukan untuk mengecek kebenaran data hasil wawancara tentang implementasi *continuous improvement* dalam peningkatan kompetensi guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok, Banjarnegara.
- b. Triangulasi sumber data adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Misalnya, selain melalui wawancara dan observasi, peneliti bisa menggunakan observasi terlibat (*participant observation*), dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan resmi, catatan atau tulisan pribadi dan gambar atau foto. Tentu masing-masing cara itu akan menghasilkan bukti atau data yang berbeda, yang selanjutnya akan memberikan pandangan yang berbeda pula mengenai fenomena yang diteliti. Berbagai pandangan itu akan melahirkan keluasan pengetahuan untuk memperoleh kebenaran handal.
- c. Triangulasi teori, yaitu membandingkan rumusan informasi dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan. Triangulasi Teori juga digunakan meningkatkan kedalaman pemahaman dengan

menggali pengetahuan teoretik secara mendalam atas hasil analisis data yang telah diperoleh.

3. Pengecekan teman sejawat. Teknik ini dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat. Dengan diskusi akan menghasilkan masukan dalam bentuk kritik, saran, arahan, dan lainnya sebagai bahan pertimbangan berharga bagi proses pengumpulan data selanjutnya dan analisis data sementara serta analisis data akhir.



BAB IV
CONTINUOUS IMPROVEMENT
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU

A. Profil Sekolah Dasar Islam Terpadu Mutiara Hati Purwareja Klampok

1. Sejarah Sekolah Dasar Islam Terpadu Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara

Pendidikan merupakan salah satu hal terpenting dalam kehidupan. Masalah pendidikan selalu mendapat perhatian penting dari berbagai lapisan masyarakat. Sekolah Dasar Islam Terpadu Mutiara Hati yang selanjutnya disebut SDIT Mutiara Hati bermaksud membuat suatu model pendidikan yang bermutu. SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara didirikan pada tanggal 1 Juli 2004 dengan SK Bupati Banjarnegara No. 421.2/365.A tahun 2005.⁹⁵

SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara menciptakan suasana seperti rumah dan keluarga bagi anak-anak, sehingga anak-anak merasa nyaman, aman, dan senang selama orang tuanya bekerja. Branding yang diusung adalah “Sekolahnya Anak Cerdas dan Sayang Teman”. Dengan branding tersebut SDIT Mutiara Hati berupaya untuk mengembangkan potensi yang ada pada diri setiap anak. Maksud dari kata-kata tersebut adalah bahwa SDIT Mutiara Hati mempercayai bahwa setiap anak adalah cerdas dan mempunyai kecerdasan. Dengan ini, sekolah menerapkan metode dan pendekatan pembelajaran yang dapat menggali potensi kecerdasan peserta didik. Sedangkan maksud dari kata sayang teman adalah harapan SDIT Mutiara Hati untuk menumbuhkan sifat empati terhadap sesama, kebersamaan, saling membantu dan bekerja sama. Hal ini dijadikan bekal bagi peserta didik saat menjalani kehidupan di kemudian hari.

⁹⁵Wawancara dengan Ustadz Dedi selaku Kepala SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara, 17 Juli 2017.

2. Identitas Sekolah

Sekolah ini bernama Sekolah Dasar Islam Terpadu Mutiara Hati Purwareja Klampok. SDIT Mutiara hati merupakan lembaga swasta dengan NSS 102030402040 dan NPSN 20340910. SDIT Mutiara Hati memiliki dua kampus. Kampus 1 beralamat di Jl. Kauman Purwareja, Kecamatan Purwareja Klampok, Banjarnegara, Jawa Tengah, kode pos 53474 dan nomor telepon (0286)479408. Dan kampus 2 beralamat di Jl. Pertanian, Desa Purwareja, Kecamatan Purwareja Klampok, Kabupaten Banjarnegara, Jawa Tengah, kode pos 53474 dan nomor telepon (0286)479408. Sekolah Dasar Islam Terpadu Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara berdiri pada tahun 2004 dengan dasar hukum SK Bupati Banjarnegara No. 423.1/365 A Th. 2005. SDIT Mutiara Hati terakreditasi A. SDIT Mutiara Hati berdiri pada tanah seluas 3430 m² dengan luas bangunan 954 m² yang merupakan hak milik dan hak guna pakai. Jumlah gedung ada 2 buah dan ada 19 rombongan belajar dengan jumlah 504 siswa.

3. Identitas Kepala Sekolah

Manajer SDIT Mutiara Hati adalah Bapak Dedi Suromli, S.Pd. dengan Nomor Induk Yayasan (NIY) 0201072004008. Ustad Dedi lahir di Banjarnegara pada tanggal 24 Februari 1975 dan latar belakang pendidikan S1 BK. Ustadz Dedi beralamat di RT 04/03 Desa Karangjati, Kecamatan Susukan, Banjarnegara.

4. Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah Dasar Islam Terpadu Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara

Visi SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara adalah terwujudnya generasi rabbani yang berkualitas dan bertanggung jawab memakmurkan bumi. Sedangkan Misi SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara: 1) Mengintegrasikan keimanan dan ketakwaan dengan ilmu pengetahuan dan teknologi, 2) Mengaplikasikan Al Qur'an

dan As Sunnah dalam kehidupan sehari-hari, 3) Membangun ketahanan dan keseimbangan spiritual, intelektual, emosional, dan fisik, 4) Mengoptimalkan *Multiple Intelegenes*, dan 5) Menumbuhkan sikap peduli terhadap sesama dan alam sekitar.

Tujuan SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara: 1) Siswa mempunyai akidah yang selamat, 2) Siswa dapat beribadah dengan benar, 3) Siswa mempunyai akhlak yang mulia, 4) Siswa mempunyai sikap kemandirian dalam segala aspek kehidupan, dan 5) Siswa menjadi manusia pembelajar yang sesungguhnya. 6) Siswa mempunyai kesehatan jasmani dan rokhani, 7) Siswa mampu mengatur dirinya, 8) Siswa bersungguh-sungguh dalam segala aktivitasnya, 9) Siswa mempunyai tanggung jawab terhadap waktunya, 10) Siswa bermanfaat bagi sesama. Motto SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara adalah Cerdas, Kreatif, Mandiri, Berakhlak Mulia.

5. Kurikulum Sekolah Dasar Islam Terpadu Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara

SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara menerapkan Kurikulum 2013 (K-13) dengan memadukan Kurikulum Nasional (Standar Isi) dan Kurikulum Sekolah Islam Terpadu. Kurikulum SDIT Mutiara hati meliputi 6 capaian yaitu capaian akademis, capaian ibadah, capaian tahfidzul Qur'an, capaian sikap disiplin, capaian akhlak, dan capaian keterampilan. Capaian Akademis yaitu nilai rata-rata 7,00 untuk semua mata pelajaran. Capaian ibadah meliputi: Shalat lima waktu tertib, dan tanpa diperintah, Membaca Al Qur'an setiap hari, minimal 3 halaman., Shaum Ramadhan satu bulan penuh., Hafal dan mempraktekkan do'a sehari-hari., dan Shaum Senin – Kamis. Capaian Tahfidzul al Qur'an yaitu Hafal minimal 2 juz (Juz 29 dan Juz 30), Capaian Sikap Disiplin meliputi disiplin belajar dan Hidup sehat: mandi, makan/minum, sikat gigi, tidur, bermain. Capaian Akhlak terdiri atas beberapa hal yaitu: 1) Senantiasa menjaga hati, lisan, telinga, mata, tangan/ kaki dari perbuatan yang tidak

bermanfaat. 2) Senantiasa berbuat baik kepada keluarga, teman, tetangga, dan orang lain, 3) Senang berbuat kebajikan/ mempunyai kepekaan sosial (aksi sosial), dan 4) Senang membantu orang lain. Sedangkan Capaian Keterampilan terdiri atas indikator; 1) Pandai renang, setidaknya gaya bebas, 2) Dapat mengoperasikan *Microsoft Office*, Internet, dan 3) Memiliki *Life Skill*.

6. Aktivitas Pembelajaran

a. Hari Efektif Belajar

Senin – Jum'at pukul 07.30 – 15.00 WIB

b. Aktivitas Pembelajaran

Jam : 07.30 - : Ananda masuk kelas

Jam : 07.30 – 08.00 : Do'a, Tahfidzul Al Qur'an dan Hafalan Hadits

Jam : 08.00 – 09.00 : KBM

Jam : 09.00 – 09.45 : Istirahat, Shalat Dhuha, dan Snack Time

Jam : 09.45 – 11.45 : KBM

Jam : 11.45 – 12.45 : Makan Siang, Istirahat, Shalat Zuhur Berjamaah

Jam : 12.45 – 14.45 : KBM

Jam : 14.45 – 15.00 : Do'a, Tahfidzul Al Qur'an, dan Hafalan Hadits

7. Struktur Organisasi Sekolah

Struktur organisasi SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok terdiri atas Kepala Sekolah yaitu Dedi Suromli, S. Pd. dan wakil Kepala Sekolah adalah Amroh Sufiati, S.Pd.I. Waka Bid. Kurikulum yaitu Siti Mukharomah, S.Pd.I dan Sumbini, S.Pd. Waka Bid. Kesiswaan yaitu Setiyo Wartono, A.Ma dan Nurul Hidayatullah, S.Pd. Waka Bid. Sarpras yaitu Ali Prayogi. Waka Bid. Tahfidz yaitu Suprianto. Bendahara BOS

yaitu Eti Endarwati, S.Pd. Administrasi yaitu Indrawati, S.E. Pustakawan yaitu Sukari, A. Ma. Pust. Dan K3S Sodri. Menempati struktur berikutnya yaitu Ustadz- Ustadzah SDIT Mutiara Hati.

8. Tugas dan Wewenang Wali Kelas dan Guru Kelas

- a. Membuat administrasi kelas.
- b. Membuat administrasi guru.
- c. Bertanggung jawab dan memantau perkembangan kepribadian/perilaku anak.
- d. Bertanggung jawab dan memantau perkembangan hafalan Al Qur'an, Al Hadits, dan do'a.
- e. Memantau perkembangan potensi/ kecerdasan anak sesuai bakat dan minat anak.
- f. Menjalin komunikasi dengan orang tua, secara berkala (bisa melalui *home visit*, sms ananda, buku penghubung, dll)
- g. Membentuk *Parenting Class* di awal tahun pelajaran.
- h. Bersama pengurus *parenting class* membuat jadwal pertemuan rutin sebagai sarana komunikasi perkembangan ananda.
- i. Mendampingi ananda dalam kegiatan tahfidzul Al Qur'an, makan, shalat, do'a, dan qiroati.
- j. Mengawasi dan memantau ananda pada saat istirahat.
- k. Bertanggung jawab untuk menghias kelas setiap tema.
- l. Memobilisasi orang tua anak untuk mengikuti kegiatan yang dilaksanakan oleh sekolah.
- m. Menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi antar siswa, apabila belum selesai ditindaklanjuti ke Kesiswaan – BP – Kepala Sekolah.
- n. Melaporkan semua kegiatan dan perkembangan siswa kepada Kepala Sekolah baik secara tertulis maupun lisan.

9. Pembagian Wali Kelas dan Guru Kelas

Tabel 1
Pembagian Wali Kelas dan Guru Kelas
SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Tahun Pelajaran 2016-2017

Kelas	Nama Kelas	Guru
1	Abu Bakar Ash-Shiddiq	Eem Mujayanah, S.Pd. SD
		Septiantoro Pamungkas
1	Umar bin Khattab	Aurisna Nurah Setya A., S.Pd
		Dwi Alfiatun, S.Pd
1	Utsman bin Affan	Siti Muslihah, S.Sos.I
		Nita Herawati N.S, S.Pd.
2	Syafi'i	Dewi Mustika Rahma, S.Pd
		Jahrotun Chasanah, S.Pd
2	Hanafi	Nurul Istiqomah, S.Pd.
		Desy Ermia Putri, S.Pd
2	Maliki	Itsna Arifah, S.Pd
		Mega Ayu F, S.Pd
2	Hambali	Dahlia Kusumaningtyas, S.Pd
		Sumentu Mulyaningsih, S.Pd.I
3	Bukhari	Nurmalita Aprilliani, S.Pd
		Nurul Kusuma Wardani, S.H
3	Muslim	Nofita Aryanti, S.Si
		Barqillah Miftahurrahmat, S.E
3	Nasa'i	Haryanto, S.Pd. SD
		Ngatmirah, S.Pd
4	Ibnu Sina	Sidty Mutsana B.A, S.Pd.
4	Ibnu Khaldun	Eti Endarwati, S.Pd
4	Ibnu Rusyd	Evi Damayanti, S.T
5	Abu Hanifah	Sakti Muniroh, S.Pd
5	Hasan Al Bashri	Nurul Hidayatullah, S.Pd
5	Uwais Al Qarni	Kuat Pracoyo, A.Ma
6	Darussalam	Ratri Harsanti, S.Sos
6	Firdaus	I'ah Rupiatudarojah, S.Pd.I
6	Na'im	Eka Herawati, S.Pd

10. Keadaan Sekolah

- a. Jumlah Robel : 19 kelas
- b. Kantor : 2 ruang
- c. Lab. Komputer : 2 ruang

- d. Ruang Penjaga : 2 ruang
- e. Masjid : 1 gedung
- f. Perpustakaan : 1 ruang
- g. MCK : 27 MCK
- h. Dapur : 1 ruang
- i. Lap. Olah Raga : 2 ruang

11. Keadaan Siswa

Tabel 2
Data Siswa SDIT Mutiara Hati

No	Tahun	Jumlah Peserta Didik
1	2004/2005	32
2	2005/2006	54
3	2006/2007	94
4	2007/2008	137
5	2008/2009	196
6	2009/2010	214
7	2010/2011	224
8	2011/2012	276
9	2012/2013	322
10	2013/2014	380
11	2014/2015	414
12	2015/2016	456
13	2016/2017	504

12. Budaya Sekolah dan Konsekuensi Logis

a. Tata Tertib Internal Sekolah

Tata tertib di lingkungan kelas meliputi ibadah, aturan kehadiran siswa, aturan masuk kelas, aturan berdo'a, aturan kegiatan belajar mengajar, aturan makan dan istirahat, aturan shalat, aturan pulang, aturan berpakaian, dan aturan tambahan.

Aturan ibadah yang dilaksanakan yaitu: shalat dengan khusyu dan tertib, wudlu dengan tertib, tidak berebut, dan tidak berlebihan dalam menggunakan air, membiasakan tilawah Al Qur'an dalam

amalan sehari-hari, berdo'a dengan khusyu, tidak guyonan, berzikir dengan khusyu.

Aturan kehadiran siswa meliputi: Siswa hadir 10 menit sebelum bel masuk, siswa memakai seragam yang telah ditentukan sekolah, yang bersih, sopan, dan rapi, siswa memakai sepatu yang telah ditentukan bukan sepatu sandal kecuali kegiatan lapangan, siswa mengucapkan salam dan berjabat tangan dengan ustadz/ustadzah dan juga teman, saat bertemu dan berpisah

Aturan masuk kelas antara lain: siswa masuk ke ruangan pukul 07.30 WIB, sebelum memasuki ruangan siswa berbaris dengan rapi dan teratur, siswa sebelum masuk meletakkan sepatu/sandal di rak sepatu yang telah disediakan, memasuki ruang kelas dengan kaki kanan dan keluar kelas dengan kaki kiri sambil mengucapkan salam, setiap hari Jum'at dilakukan pemeriksaan kesehatan siswa oleh wali kelas (kuku, rambut, telinga, dll), siswa duduk di tempat duduk masing-masing dengan tertib.

Aturan Berdo'a yaitu: siswa yang ditunjuk oleh wali kelas atau ustadz/ustadzah memimpin berdo'a di depan kelas, siswa berdo'a dengan khusyu sesuai dengan aba-aba.

Aturan dalam Kegiatan Belajar Mengajar antara lain: siswa memperhatikan penjelasan ustadz/ustazah dengan tertib, siswa mengerjakan tugas yang diberikan oleh ustadz dan ustadzah dengan tertib, siswa terlibat aktif dan kreatif dalam kegiatan belajar mengajar, siswa apabila ingin menyampaikan pendapat, harus mengangkat tangan terlebih dahulu atau meminta izin kepada ustadz/ustazah, siswa menjaga sikap, ucapan, dan perbuatan agar tidak sampai menyakiti orang lain, siswa dilarang menggunjing, mengolok-olok orang tua dan lainnya dan menyela pembicaraan orang lain, siswa menghormati yang lebih tua dan menyayangi yang lebih muda, siswa membawa alat tulis seperlunya sesuai dengan kebutuhan materi pembelajaran, siswa berkewajiban menjaga dan merawat semua barang milik

pribadi, kelas, dan sekolah dengan baik, tidak mencoret-coret dan merusaknya, siswa yang bertugas piket melakukan kewajibannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Aturan makan dan istirahat meliputi: siswa yang piket bertugas mengambil makanan dan membagikannya ke siswa yang lain dengan tertib, salah satu siswa yang ditunjuk memimpin berdoa sebelum dan sesudah makan, siswa makan dengan tangan kanan sambil duduk tidak sambil berbicara atau bercanda dan berusaha agar makanan tidak berceceran, setelah selesai doa setelah makan, siswa dipersilakan bermain di luar kelas, siswa yang piket mengembalikan tempat makanan dan membersihkan kelas seperlunya, siswa menggunakan alas kaki (sandal/sepatu) setiap keluar dari ruangan, siswa menunjukkan rasa kepedulian terhadap lingkungan dengan cara tidak merusak tanaman, menyayangi binatang dan membuang sampah pada tempatnya, siswa meletakkan sepatu atau sandal di rak yang telah disediakan apabila memasuki ruang kelas, berusaha menghemat uang dengan tidak membeli jajan atau mainan yang tidak bermanfaat selama kegiatan belajar mengajar di dalam dan di luar lingkungan sekolah, siswa senantiasa memakai alas kaki (sepatu/sandal) pada saat bermain di luar kelas/ halaman /ke masjid.

Aturan Shalat antara lain: siswa berwudlu 10 menit sebelum pelaksanaan shalat, siswa tertib dalam mengantre saat akan berwudlu dan tidak berlebihan dalam menggunakan air, siswa tertib dalam mengatur shaf dalam shalat, siswa melaksanakan shalat dengan khusyu, siswa shalat sunnah qabliyah dan ba'diyah, siswa berzikir dan doa setelah shalat dengan khusyu.

Aturan pulang antara lain: siswa merapikan alat tulis dan tempat duduknya masing-masing dengan tertib dan teratur, siswa membaca doa sebelum pulang dipimpin oleh siswa yang diberi tugas memimpin doa, siswa mengucapkan salam dan berjabat tangan dengan

ustaz/ustazah dan teman lain sebelum keluar kelas, siswa menunggu jemputan di lingkungan sekolah.

Aturan berpakaian meliputi: Senin merah putih, Selasa bebas, Rabu Identitas SDIT Mutiara hati, Kamis batik, Jum'at Pramuka SIT/ Kependuan, pada saat pelajaran olah raga siswa diharapkan membawa ganti pakaian sesuai dengan jadwal berpakaian hari bersangkutan, untuk putri kelas 5 dan 6 wajib memakai kaos kaki kapan pun dan di mana pun dalam upaya menjaga aurat.

Aturan Tambahan antara lain: untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, siswa hanya membawa alat tulis/perlengkapan seperlunya saja dan meninggalkan HP, CD, mainan, dan lain- lain di rumah, siswa diperbolehkan membawa uang hanya untuk kepentingan transportasi dan keperluan khusus saja (membeli alat tulis, pembayaran administrasi sekolah, membayar infak dan menabung), siswa diwajibkan membawa peralatan yang ditinggal di sekolah (sandal jepit, mukena, sikat gigi, dan pasta gigi), siswa dilarang jajan terutama makanan yang tidak sehat, di lingkungan sekolah dan masjid Darul falah, hal-hal yang belum tercantum dalam tata tertib sekolah ini akan disesuaikan dengan keadaan dan ketentuan berlaku.

Sedangkan tata tertib di lingkungan sekolah yaitu: mengucapkan salam kepada siapa pun jika bertemu di jalan, saat istirahat tidak mengganggu ketertiban dan kenyamanan sekolah, saat menuju masjid berjalan di sebelah kiri, tidak bergerombol dan tidak berlarian, jika menemukan barang yang bukan miliknya serahkan kepada ustaz/ustazah, menunggu jemputan harus di lingkungan sekolah.

b. Tata Tertib Eksternal Sekolah

Tata tertib eksternal sekolah mencakup lingkungan sekitar sekolah (wali murid, tetangga, dan masjid) antara lain: semua warga sekolah diharapkan sopan, menghormati, dan tidak mengganggu kenyamanan tetangga sekolah, tidak merokok di lingkungan sekitar sekolah (penjemput, tamu), pada saat wali murid menjemput atau pihak-pihak yang berkepentingan dengan SDIT Mutiara Hati diharapkan menggunakan busana muslim, setiap wali murid diwajibkan mengikuti setiap kegiatan wali murid yang dilaksanakan oleh sekolah.

c. Konsekuensi Logis

Konsekuensi logis meliputi reward and punishment. Reward akan diberikan setiap bulan jika selalu mematuhi aturan yang telah disepakati (tidak pernah melanggar aturan) berupa hadiah/penghargaan. Sedangkan punishment yang diberikan dengan langkah-langkah: diingatkan tentang peraturannya, diperingatkan bahwa ada peraturan kelas yang dilanggar, dipisahkan tempat duduknya, dikeluarkan dari dalam kelas, tetap dalam pengawasan guru kurang lebih selama sepuluh menit, bertemu kepala sekolah, rapat bersama orang tua dan kepala sekolah, kontrak perjanjian antara murid, orang tua, dan sekolah, atau dikeluarkan dari sekolah.

13. Data Kepegawaian Sekolah Dasar Islam Terpadu Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara

Tabel 3
Jumlah Pegawai SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara

No	Jumlah Pegawai Menurut	Keterangan	Jumlah	Total
1	Jenis kelamin	Laki-laki	19	54
		Perempuan	35	
2	Jabatan	Kepala Sekolah	1	54
		Guru	45	
		Penjaga	3	
		Pegawai Perpustakaan	1	
		Tata Usaha	3	
		Guru Inklusi	1	
3	Ijasah	Sarjana S-1	45	54
		Sarjana Muda/D-III	-	
		D II	2	
		PGA/SMA	6	
		SLTP	1	

B. Temuan Penelitian

1. Manajemen Sumber Daya Manusia Guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok, Banjarnegara

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia adalah pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan sumber daya manusia.

a. Pengadaan guru di SDIT Mutiara Hati

Pengadaan guru di SDIT Mutiara Hati merupakan proses untuk memperoleh tenaga guru dalam jumlah, kualitas, dan penempatan sesuai kebutuhan untuk mencapai tujuan sekolah. Pengadaan guru di SDIT Mutiara Hati mencakup kegiatan analisis pekerjaan, perencanaan, rekrutment, seleksi, serta penempatan tenaga guru.

Pengadaan guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara pada awalnya hanya untuk memenuhi kebutuhan guru, jadi baik jumlah, kualitas, dan penempatan benar-benar sesuai dengan kebutuhan saja. Guru yang dinyatakan diterima di SDIT Mutiara Hati

kemudian diberikan arahan agar memahami dan melaksanakan visi, misi, dan tujuan sekolah.

Analisis pekerjaan dilakukan dengan penentuan tugas-tugas, tanggung jawab, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan sebagai guru di SDIT Mutiara Hati.

Kegiatan perencanaan terkait dengan ketersediaan dan kebutuhan guru di SDIT Mutiara Hati. Perencanaan sumber daya manusia dilaksanakan dengan menggali informasi dan melakukan analisis guna menyesuaikan kebutuhan guru dengan ketersediaan guru baik bersumber dari dalam lembaga atau dari luar lembaga pada periode tertentu. Informasi dan analisis ini akan bermanfaat pada rekrutmen guru selanjutnya.

Rekrutmen guru di SDIT Mutiara Hati dilakukan guna memenuhi kebutuhan guru dalam mengisi kekosongan pada posisi-posisi tertentu dalam organisasi. Semakin bertambahnya jumlah siswa SDIT Mutiara Hati dari tahun ke tahun membutuhkan rekrutmen guru untuk mengisi kekosongan-kekosongan sesuai kebutuhan lembaga.

Seleksi calon tenaga guru di SDIT Mutiara Hati dilakukan apabila jumlah calon guru yang mendaftar melebihi dari jumlah yang dibutuhkan oleh organisasi. Proses seleksi dilakukan untuk memilih calon guru yang sesuai dalam menempati posisi tertentu dalam organisasi.

Penempatan tenaga guru sesuai dengan kemampuan yang dimiliki akan menimbulkan kepuasan pada diri guru hingga akhirnya meningkatkan produktivitas kerja.

Sebagaimana dikemukakan oleh Ust. Dedi, kepala SDIT Mutiara Hati bahwa pengadaan tenaga guru di SDIT Mutiara Hati melalui beberapa proses yang cukup panjang. Semenjak analisis pekerjaan, perencanaan, rekrutmen, seleksi, dan penempatan tenaga guru. Maka guna melaksanakan proses tersebut dibentuklah sebuah tim pengadaan guru yang terdiri dari elemen kepala madrasah, pengurus

yayasan dan nara sumber yang kompeten. Syarat untuk diterima sebagai tenaga guru di SDIT Mutiara Hati yaitu: beragama Islam, beriman dan bertakwa kepada Allah SWT, menguasai tentang pengajaran baik secara teoritis maupun praktis, visioner, dan yang paling utama adalah mampu membaca Al Qur'an dengan tartil. Maka dalam proses seleksi, ada beberapa test yang harus dilalui oleh calon guru, yaitu test tertulis, wawancara, test baca tulis Al Qur'an, dan *micro teaching*.⁹⁶

Dikemukakan pula oleh komite SDIT Mutiara Hati bahwa rekrutmen tenaga guru di SDIT Mutiara Hati dilaksanakan melalui beberapa tahap seleksi, yaitu tes tertulis, wawancara, dan praktek mengajar. Komite sekolah berharap mendapatkan tenaga guru yang berkualitas baik secara mental spiritual maupun kemampuan mendidik secara profesional.⁹⁷

b. Pengembangan guru di SDIT Mutiara Hati

Pengembangan tenaga guru di SDIT Mutiara Hati merupakan proses dalam melakukan pelatihan dan pengembangan guru, termasuk perencanaan dan pengembangan karir, pengembangan organisasi, dan penilaian kinerja.

Perencanaan karir merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan seseorang dalam hidupnya untuk mencapai karir tertentu. Pengembangan karir diupayakan oleh organisasi untuk meningkatkan kemampuan guru atas pekerjaannya sehingga mempermudah para guru dalam mencapai karirnya. Pengembangan organisasi dilakukan di SDIT Mutiara Hati dengan melakukan perubahan-perubahan dalam sistem dan struktur organisasi sesuai kebutuhan organisasi. Penilaian kinerja adalah proses dalam menilai hasil kerja individu dan kelompok dalam organisasi. Penilaian kinerja merupakan umpan balik dari hasil kerja

⁹⁶ Wawancara dengan kepala SDIT Mutiara hati, pada hari Senin, tanggal 17 Juli 2017.

⁹⁷ Wawancara dengan Komite SDIT Mutiara Hati, pada hari Selasa, tanggal 18 Juli 2017.

para guru. Para guru dapat menunjukkan kemampuannya dan mengurangi kelemahan yang teridentifikasi sehingga akan diketahui sejauh mana kinerjanya.

Menurut Ust. Dedi, ada dua kegiatan utama yang dilaksanakan dalam pengembangan guru di SDIT Mutiara Hati, yaitu pendidikan dan pelatihan yang diberikan baik bagi guru lama maupun guru baru. Bagi guru baru, pendidikan dan pelatihan penting untuk menyetarakan pengetahuan mereka antara teori dan praktek. Sedangkan bagi guru yang sudah lama, diklat penting untuk stabilitas tanggung jawab dan untuk kenaikan tingkat pekerjaan. Diklat, serta keikutsertaan dalam kegiatan KKG bagi guru SDIT Mutiara Hati dilaksanakan sekaligus untuk perencanaan karir, pengembangan karir, pengembangan organisasi, dan penilaian kinerja.⁹⁸

Dikemukakan oleh komite sekolah bahwa komite selalu mendukung program dan kegiatan sekolah yang bertujuan meningkatkan kompetensi guru. Kegiatan yang sering dilaksanakan misalnya diklat, baik diselenggarakan sendiri oleh pihak sekolah maupun diklat yang diselenggarakan instansi lain. Sedangkan teknis pelaksanaan diklat tersebut diserahkan sepenuhnya kepada pihak sekolah.⁹⁹

c. Pemberian Kompensasi bagi guru di SDIT Mutiara Hati

Kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada organisasi. Sistem kompensasi yang baik berarti memberikan penghargaan-penghargaan yang layak dan adil sebagaimana kontribusi pegawai pada pekerjaannya.

SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara memberikan kompensasi bagi guru baik dalam bentuk finansial maupun non finansial. Kompensasi finansial secara langsung diberikan

⁹⁸ Wawancara dengan Kepala SDIT Mutiara Hati, hari Senin, tanggal 17 Juli 2017.

⁹⁹ Wawancara dengan Komite SDIT Mutiara Hati, hari Selasa, tanggal 18 Juli 2017.

dalam bentuk gaji yang memadai, serta bonus bagi ustadz/ustadzah teladan. Finansial tidak langsung diberikan berupa jaminan pengobatan, asuransi, liburan. Besarnya kompensasi yang memadai dan melebihi standar merupakan kompensasi nonfinansial yang diterima oleh para guru yaitu kebijakan organisasi yang berpihak bagi kepentingan mereka, rekan kerja yang menyenangkan, dan pembagian kerja yang baik.¹⁰⁰

d. Pengintegrasian

Sebagai upaya mencocokkan keinginan para guru dengan kebutuhan organisasi, diperlukan sikap dan perasaan para guru dalam pelibatan penetapan kebijakan organisasi. Pengintegrasian mencakup motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan.

Motivasi kerja merupakan dorongan kepada para guru untuk melaksanakan kerjanya dengan kualitas yang baik. Motivasi kerja dilaksanakan pada setiap kali ada kesempatan baik dalam briefing maupun rapat-rapat. Memberikan penghargaan kepada guru teladan juga merupakan bentuk motivasi yang diberikan kepada para guru. Dalam hal kepemimpinan, kepala sekolah berusaha mengimplementasikan pola kepemimpinan yang bijaksana. Kepala sekolah melibatkan seluruh guru dan komponen SDIT dalam menetapkan dan mencapai visi organisasi.¹⁰¹

Dijelaskan oleh beberapa orang guru sebagai informan bahwa seluruh guru dan komponen sekolah dilibatkan dalam penetapan visi, dan pada setiap kesempatan kepala sekolah selalu mengingatkan pentingnya visi sekolah.¹⁰²

¹⁰⁰ Wawancara dengan Kepala SDIT Mutiara Hati, hari Senin, tanggal 17 Juli 2017.

¹⁰¹ Wawancara dengan Kepala SDIT Mutiara Hati, hari Senin, 17 Juli 2017.

¹⁰² Wawancara dengan guru SDIT Mutiara Hati, hari Senin 17 Juli 2017.

e. Pemeliharaan guru di SDIT Mutiara Hati

Pemeliharaan guru di SDIT Mutiara merupakan upaya-upaya mempertahankan guru untuk tetap berada pada organisasi sebagai sumber daya yang mempunyai loyalitas dan kesetiaan yang tinggi. Upaya ini meliputi komunikasi kerja serta keselamatan dan kesehatan kerja.

Menurut Ust. Dedi selaku kepala SDIT Mutiara Hati, para guru yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap sekolah akan bertanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaannya, dan biasanya memiliki kinerja yang baik. Maka kepala sekolah berusaha untuk selalu memperhatikan kebutuhan-kebutuhan para guru dan melindungi keamanan serta kenyamanan kerja para guru.

Selanjutnya, dia menjelaskan bahwa kepala sekolah memberikan perintah kerja kepada para guru melalui komunikasi yang efektif. Mengingat kesehatan kerja berkaitan erat dengan lingkungan kerja dan mental para guru, maka kepala sekolah berusaha menciptakan lingkungan fisik yang bersih, nyaman, dan teratur, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif mengedepankan budaya kekeluargaan.¹⁰³

Manajer yang berhasil, akan selalu memperhatikan kebutuhan-kebutuhan para karyawannya. Mereka menyadari bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya bergantung pada kemampuan para anggotanya. Maka perlu sekali memperhatikan keamanan dan kenyamanan kerjanya. Komunikasi merupakan pemindahan informasi dari satu orang ke orang lain agar suatu tugas dan pekerjaan dapat dipahami dengan jelas. Dalam manajemen, komunikasi menjalankan tugas-tugas pengendalian, pengawasan, pengungkapan emosi, dan informasi. Komunikasi dari atasan kepada bawahan dapat berupa perintah, sedangkan komunikasi dapat disampaikan dari bawahan

¹⁰³ Wawancara dengan Kepala SDIT Mutiara Hati, hari Senin 17 Juli 2017.

kepada atasan guna menyampaikan kemajuan pekerjaan, dan menyampaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi. Pertukaran komunikasi anatar guru dan antara guru dengan atasan perlu terlaksana dengan baik agar tujuan organisasi dapat tercapai. Sepertinya inilah yang menjadi kesadaran dan langkah nyata yang dilakukan oleh kepala SDIT Mutiara Hati dalam upaya pemeliharaan para guru.

2. Implementasi *Continuous Improvement* sebagai Upaya Peningkatan Kompetensi Guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok

a. Program

Beberapa program yang dilaksanakan sebagai upaya *Continuous Improvement* dalam meningkatkan kompetensi guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok, antara lain:¹⁰⁴

1) Rapat Rutin

Dalam forum rapat rutin ini kepala sekolah senantiasa mengingatkan terhadap para guru tentang visi, misi, tujuan sekolah dan mengingatkan kepada para guru untuk senantiasa meningkatkan kompetensinya terutama kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional. Dalam forum ini kepala sekolah melaksanakan pemberdayaan guru yaitu pendelgasian tugas sesuai dengan kompetensinya. Dalam forum ini pula kepala sekolah mensosialisasikan program-program sekolah sekaligus melakukan evaluasi dan memantau perkembangan program-program yang telah atau sedang berjalan.

Pernyataan kepala sekolah ini bersesuaian dengan data yang dikemukakan oleh beberapa informan dari guru di SDIT Mutiara Hati. Salah satunya menyatakan:¹⁰⁵

SDIT Mutiara Hati menyelenggarakan rapat rutin atau aksidental di mana dalam forum ini kepala sekolah selalu mengingatkan tentang visi, misi, dan tujuan sekolah, juga

¹⁰⁴Wawancara dengan Ustadz Dedi, Kepala SDIT Mutiara Hati, hari Senin, 17 Juli 2017.

¹⁰⁵Wawancara dengan guru SDIT Mutiara Hati, hari Senin, 17 Juli 2017

meminta para guru untuk terus meningkatkan kompetensinya yang secara langsung berkaitan dengan peserta didik, yaitu kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional.

2) Seminar, Pendidikan dan Latihan

Program pelatihan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan tugas mengajar bagi guru. Sebelum melaksanakan program diklat, kepala sekolah melakukan analisis tentang kebutuhan, tujuan, sasaran, serta isi terlebih dahulu agar pelaksanaan program pelatihan tidak sia-sia.¹⁰⁶

Diungkapkan oleh beberapa orang guru di SDIT Mutiara Hati bahwa guru-guru ditugaskan mengikuti seminar dan pelatihan menurut tingkat kebutuhan guru terhadap materi atau tema seminar atau pelatihan. Misalnya pelatihan tentang Kurikulum 2013, maka guru yang ditugaskan adalah mereka yang telah melaksanakan Kurikulum 2013. Untuk materi-materi yang dibutuhkan oleh semua guru dan sifatnya urgen, maka pihak sekolah sering menyelenggarakan sendiri pelatihan bagi para guru.¹⁰⁷

3) Kegiatan KKG

Kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) merupakan wadah kegiatan ilmiah guru yang tujuan utamanya antara lain meningkatkan kompetensi profesional guru. Dalam kegiatan ini dilaksanakan diskusi, dan seminar membahas berbagai persoalan guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran serta berbagai kegiatan yang mendukung pembelajaran peserta didik seperti praktik bersama, seminar dan pemaparan, penyusunan soal evaluasi, studi banding, dan sebagainya.

¹⁰⁶ Wawancara dengan Kepala SDIT Mutiara Hati, hari Senin, 17 Juli 2017.

¹⁰⁷ Wawancara dengan guru SDIT Mutiara Hati, hari Senin, 17 Juli 2017.

Dijelaskan oleh kepala SDIT Mutiara Hati dan beberapa orang guru sebagai informan bahwa kepala sekolah mendukung penuh kepada para guru untuk aktif turut serta dalam kegiatan KKG.

4) Forum Evaluasi Pembelajaran

Forum evaluasi pembelajaran merupakan program rutin di SDIT Mutaiara Hati. Dalam forum ini para guru saling mengungkapkan permasalahan seputar pembelajaran peserta didik dan saling memberikan masukan dan mencari solusi bersama. Juga dalam forum ini masing-masing guru melaporkan perkembangan peserta didik masing-masing terutama bagi peserta didik yang bermasalah.

b. Tujuan

Menurut Ustadz Dedi, upaya perbaikan terus-menerus dalam meningkatkan kompetensi guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok mempunyai beberapa tujuan, yaitu:¹⁰⁸

- 1) Untuk mendapatkan guru-guru yang kompeten secara manajerial, yakni mampu mengelola pembelajaran yang mendidik sehingga tercapai tujuan pembelajaran dan tujuan sekolah.
- 2) Untuk mendapatkan guru-guru yang kompeten secara administratif, yakni memahami dan mampu menyelenggarakan administrasi kelas dan administrasi sekolah.
- 3) Untuk mendapatkan guru-guru yang kompeten secara metodologis yakni menguasai strategi dan metode belajar-mengajar yang variatif sehingga mampu menciptakan suasana belajar yang kondusif.

¹⁰⁸ Wawancara dengan Ustadz Dedi, Kepala SDIT Mutiara Hati, hari Senin, 17 Juli 2017.

c. Materi

Upaya *Continuous Improvement* dalam meningkatkan kompetensi guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok mencakup materi:

1) Kompetensi Paedagogik

a) Pengelolaan kelas

Bagaimana para guru seharusnya mengkondisikan kelas sehingga kondusif bagi kegiatan belajar-mengajar. Bagaimana para guru melaksanakan pembelajaran dengan metode yang variatif dan dengan memanfaatkan berbagai sumber belajar.

b) Administrasi Kelas

Terkait dengan perangkat apa saja yang harus dibuat dan disiapkan oleh guru untuk mendukung tugasnya. Administrasi kelas antara lain silabus, prota, promes, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran, Jurnal Mengajar, Absensi, Buku-Buku Catatan tentang Siswa, dan sebagainya.

c) Strategi Pembelajaran

Berkaitan dengan metode, model, serta teknik pembelajaran yang bervariasi sehingga pembelajaran tidak monoton.

2) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi Kepribadian, adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Materi tentang kompetensi kepribadian antara lain berupa evaluasi pekan terhadap kinerja guru dan seluruh aspek di lingkungan sekolah. Kinerja guru termasuk sikap dan kepribadiannya menjadi bahan evaluasi setiap pekan. Di samping itu, diadakan kegiatan mentoring setiap pekan oleh pihak sekolah untuk

mempertahankan dan terus meningkatkan kompetensi kepribadian guru.

3) Kompetensi Profesional

Sikap Profesional guru berkaitan dengan penguasaan guru terhadap materi pembelajaran secara luas dan mendalam dan kemampuan membimbing siswa mencapai kompetensi yang diharapkan.

4) Kompetensi Sosial

Sikap Sosial Guru berkaitan dengan bagaimana guru berkomunikasi dan berinteraksi secara baik dengan siswa, sesama guru, orang tua siswa, dan masyarakat sekitar. Secara umum, dapat disimpulkan bahwa para guru di sekolah ini memiliki kompetensi sosial yang baik dan kepala sekolah senantiasa mengupayakan peningkatan kompetensi sosial bagi para guru di antaranya dengan memberikan kesempatan kepada para guru untuk aktif dalam kegiatan kemasyarakatan

d. Pelaksanaan

- 1) Rapat Rutin dilaksanakan minimal sebulan sekali di mana di dalam rapat tersebut kepala sekolah memberikan motivasi, arahan, dan evaluasi tentang upaya peningkatan kompetensi guru.
- 2) Kegiatan Seminar dan Pelatihan dilaksanakan sewaktu-waktu baik yang diselenggarakan oleh sekolah, Jaringan Sekolah Islam Terpadu (JSIT), maupun lembaga lainnya.
- 3) Kegiatan KKG dilaksanakan rutin dan terjadwal di tingkat UPT Dinas Kecamatan.
- 4) Forum Evaluasi Pembelajaran dilaksanakan setiap pekan di mana para guru berkumpul untuk sharing dan mencari solusi atas permasalahan-permasalahan yang dihadapi guru di dalam pembelajaran.

e. Monitoring

1) Pembuatan Laporan Kegiatan Seminar dan Pelatihan.

Laporan kegiatan Seminar dan Pelatihan disusun dan dibuat oleh guru yang telah mengikuti kegiatan seminar dan pelatihan berisi jadwal kegiatan, notulen, dan materi seminar atau diklat serta melampirkan hasil kegiatan jika ada.

Setelah melaksanakan kegiatan seminar dan pelatihan, guru dituntut untuk dapat mensosialisasikan kepada rekan sejawat agar bermanfaat.

2) Pembuatan laporan KKG

Laporan kegiatan KKG diinventarisir oleh masing-masing guru berisi jadwal kegiatan, daftar hadir kegiatan, dan notulen kegiatan.

Kegiatan KKG termasuk dalam kegiatan Pengembangan Diri guru yang dapat diperhitungkan angka kreditnya bagi Kenaikan Pangkat PNS. Maka setiap guru yang mengikuti kegiatan KKG diharapkan membuat laporan kegiatan KKG dan melalui laporan ini atasna dapat memonitoring efektifitas kegiatan.

3) Supervisi Klinis oleh Kepala Sekolah

Setiap guru mendapatkan supervisi terprogram dari kepala sekolah. Supervisi yang dilaksanakan meliputi kelengkapan administrasi pembelajaran (silabus, program tahunan dan semester, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran dan berbagai kelengkapan administrasi kelas yang lain), juga meliputi supervisi terhadap proses pembelajaran yang dilakukan sejak pendahuluan, inti, penutup, evaluasi, hingga tindak lanjut.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Wawancara dengan Ustadz Dedi, Kepala SDIT Mutiara Hati, hari Senin, 17 Juli 2017.

Hal senada diungkapkan oleh beberapa guru yang presentatif sebagai informan bahwa kepala sekolah melaksanakan supervisi rutin masing-masing guru sedikitnya dua kali dalam satu bulan. Kepala sekolah melaksanakan pendekatan kepada guru untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi kemudian memberikan solusi setelah sebelumnya mendiskusikan bersama guru-guru terkait.

f. Bidang-Bidang

1) Kompetensi Paedagogik

Kompetensi Paedagogik, adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Konsep *Continuous Improvement* (Perbaikan Terus-Menerus) mengandung pengertian bahwa pihak pengelola senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan secara terus-menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggaraan pendidikan telah mencapai standar mutu yang ditetapkan dan institusi pendidikan senantiasa memperbarui proses berdasarkan kebutuhan dan tuntutan pelanggan.

Bagaimana kondisi kompetensi pedagogik para guru di SDIT Mutiara Hati dapat dianalisis dari hasil wawancara penulis dengan kepala sekolah, guru, staf, komite, dan siswa SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok. Sebagaimana diungkapkan melalui wawancara yang dilakukan dengan kepala sekolah, para guru, dengan komite, dan dengan para siswa.

Sebagaimana diungkapkan oleh kepala sekolah, bahwa secara umum, guru-guru di sekolah ini memiliki kompetensi pedagogik yang baik. Semua guru mampu mengelola pembelajaran

baik di dalam kelas atau pun di luar kelas. Para guru juga memahami karakteristik peserta didik dengan baik. Hubungan antara guru dengan peserta didik berjalan harmonis, saling menyayangi, dan menghormati. Semua guru juga diharuskan membuat perencanaan pembelajaran dan kami melaksanakan evaluasi pelaksanaan pembelajaran apakah sudah sesuai Program/RPP atau belum. Kami melaksanakan evaluasi pembelajaran secara terprogram. Para guru memberikan kesempatan luas kepada peserta didik untuk mengembangkan potensinya.

Hasil wawancara dengan beberapa guru di SDIT Mutiara Hati juga memberikan hasil yang kurang lebih sama, yaitu bahwa atasan memberikan kesempatan kepada para guru untuk meningkatkan kompetensi pedagogik atau pengelolaan pembelajaran. Biasanya yang paling sering terkait dengan persiapan atau dengan kata lain dalam pembuatan RPP dan bagaimana para guru menjalankan hal tersebut.¹¹⁰

Diungkapkan pula oleh informan yang lain. "Sekolah memfasilitasi dalam rangka peningkatan kompetensi pedagogik guru dalam bentuk pelatihan baik yang diadakan oleh Dinas Pendidikan maupun JSIT (Jaringan Sekolah Islam Terpadu)".¹¹¹

Hal senada diungkapkan oleh komite sebagai berikut. "Kami pihak yayasan dan komite SDIT Mutiara Hati memberikan tugas kepada para guru di sekolah ini melalui proses seleksi. Dengan kata lain Ustadz dan Ustadzah di sekolah ini diterima bekerja di sekolah ini melalui proses seleksi. Jadi Insya Allah mereka kapable dan dapat dipertanggungjawabkan kemampuannya dalam pengelolaan pembelajaran."¹¹²

¹¹⁰ Wawancara dengan guru SDIT Mutiara Hati, tanggal 18 Juli 2017.

¹¹¹ Wawancara dengan guru SDIT Mutiara Hati, tanggal 18 Juli 2017.

¹¹² Wawancara dengan Komite SDIT Mutiara Hati, tanggal 18 Juli 2017.

Hasil wawancara dengan staf Tata Usaha mengungkapkan bahwa kualifikasi ijazah para guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok sudah sesuai dengan bidang tugasnya.¹¹³

Pernyataan para siswa juga mengungkapkan hal yang sama, sebagaimana kutipan berikut. “Ya, saya senang sekolah di sini walaupun teman-teman sepertinya kadang suka menjauhi saya. Padahal saya tidak tau apa-apa. Saya senang sekolah di sini karean ustadz/ ustadzahnya baik dan lucu. Ustadz dan Ustadzah memberikan materi dengan cara yang lucu dan membuat saya senang serta pelajarannya cepat masuk”.¹¹⁴

Beberapa hal berkaitan dengan upaya yang dilakukan dalam rangka *Continuous Improvement* untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru antara lain :

- a) Atasan selalu mengingatkan para guru tentang pentingnya peningkatan kompetensi pedagogik. Atasan melaksanakan hal itu pada pertemuan pekanan yang dilaksanakan seminggu sekali.
- b) Secara berkala dan bergantian, guru ditugaskan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik melalui kegiatan seminar atau pun pelatihan.
- c) Guru diberikan kesempatan untuk mengikuti kegiatan KKG rutin.
- d) Diadakan forum evaluasi pembelajaran tiap kelas dan evaluasi pekanan yang diadakan seminggu sekali. Dalam forum ini lah setiap guru bisa menyampaikan saran mengenai pengelolaan pembelajaran dan dari saran tersebut dapat dilaksanakan program kerja baru yang dapat meningkatkan kualitas pembelajaran.
- e) Adanya penyamaan dalam sistem pengelolaan pembelajaran.

¹¹³ Wawancara dengan staf TU SDIT Mutiara Hati, tanggal 18 Juli 2017.

¹¹⁴ Wawancara dengan guru SDIT Mutiara Hati, tanggal 19 Juli 2017.

Langkah-langkah atau upaya yang dilakukan oleh manajemen SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok telah sesuai dengan langkah *Countinous Improvement* yang dikemukakan oleh Juran. Dengan selalu mengingatkan tentang pentingnya peningkatan kompetensi pedagogik terhadap para guru, kepala sekolah membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan. Dengan mengkomunikasikan hasil evaluasi perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran bersama para guru, kepala sekolah membentuk kesadaran akan peluang untuk melakukan perbaikan. Dalam forum pertemuan rutin pekanan, kepala sekolah dan guru menetapkan tujuan perbaikan. Adanya penyamaan dalam pengelolaan pembelajaran, merupakan langkah mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Memberikan kesempatan kepada guru dalam forum KKG, seminar, dan loka karya merupakan upaya memberikan pelatihan guna mencapai tujuan perbaikan. Dalam forum evaluasi pembelajaran tiap kelas, evaluasi pekanan, dan evaluasi semesteran, diungkapkan permasalahan dan dicari solusi pemecahan masalah tersebut. Dalam forum itu pula para guru melaporkan perkembangan, mengkomunikasikan hasil-hasil yang dicapai, menyimpan dan mempertahankan hasil yang telah dicapai, dan memelihara momentum dengan melakukan perbaikan terencana SDIT Mutiara Hati.

2) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi Kepribadian, adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.

Berikut penulis kutip hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru, komite, dan siswa tentang bagaimana kondisi

kompetensi kepribadian para guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok.

Diungkapkan oleh kepala sekolah.

Kompetensi kepribadian menjadi hal dasar yang harus dimiliki oleh seorang guru. Guru harus mampu menjadi pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa. Segala tutur kata dan sikap perilakunya dilihat oleh peserta didik maka guru harus menjadi contoh dan teladan yang baik. Dalam setiap rapat atau kesempatan, kami selalu mengingatkan pentingnya kompetensi kepribadian seorang guru. Sejauh ini para guru di sekolah ini menunjukkan pribadi yang baik, dan dapat menjadi contoh terutama bagi peserta didik.¹¹⁵

Senada dengan pernyataan di atas, diungkapkan pula oleh komite.

Para guru di sekolah ini memiliki kepribadian yang baik. Mereka shaleh, berakhlak mulia, serta memiliki jiwa pendidik. Sikap dan perilaku mereka dapat dicontoh oleh para murid.¹¹⁶

Berikut ini adalah kutipan hasil wawancara dengan guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok.

Atasan memberikan kesempatan kepada para guru untuk meningkatkan kompetensi kepribadian dengan cara evaluasi pembelajaran yang sekaligus memberikan motivasi untuk selalu meningkatkan kompetensi kepribadian yaitu pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, serta menjadi teladan yang baik bagi peserta didik dan berakhlak mulia.¹¹⁷

Diungkapkan oleh informan yang lain.

Atasan memberikan kesempatan kepada para guru di sekolah ini untuk meningkatkan kompetensi kepribadian dengan memberikan waktu satu kali dalam satu pekan untuk mengikuti kegiatan mentoring yang diselenggarakan oleh sekolah. Ditambah satu kali dalam seminggu sekolah

¹¹⁵ Wawancara dengan Kepala SDIT Mutiara Hati, tanggal 17 Juli 2017.

¹¹⁶ Wawancara dengan komite SDIT Mutiara Hati, tanggal 18 Juli 2017.

¹¹⁷ Wawancara dengan guru SDIT Mutiara Hati, tanggal 18 Juli 2017.

mengadakan evaluasi tekanan terhadap kinerja dewan guru serta seluruh aspek di lingkungan sekolah.¹¹⁸

Hasil wawancara dengan staf Tata Usaha mengungkapkan bahwa semua guru di SDIT Mutiara Hati purwareja Klampok memiliki pribadi yang baik, mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Sedangkan sebagian kecil sekali guru termasuk baru dan masih dalam tahap penyesuaian.¹¹⁹

Berikut ini penulis kutip hasil wawancara dengan peserta didik.” Ustadz dan Ustadzah selalu bersikap baik, berwibawa dan menjadi inspirasi bagi kami. Walau terkadang Ustadz/ Ustadzah sering marah bila kita salah, tapi itu karena mereka sayang dan ingin yang terbaik untuk para muridnya.”¹²⁰

Diungkapkan oleh informan yang lain.”Ya, Ustadz dan Ustadzah sangat baik dan berwibawa serta bijaksana dalam menyikapi suatu masalah, tetapi ada beberapa Ustadz/ Ustadzah yang pilih kasih”.¹²¹

Beberapa jawaban lugu dari peserta didik penulis kutip sebagai berikut.¹²² “Mereka berbicara dengan santun dan mudah dipahami. Mereka bersikap baik. Tetapi ada beberapa Ustadz/ Ustadzah yang kurang adil”. “Ustadz dan Ustadzah selalu berbicara santun. Sebagian Ustadz Ustadzah selalu bersikap baik, tapi ada beberapa Ustadzah yang selalu membanggakan satu siswa saja”. “Satu hal yang dapat saya contoh dari Ustadz Ustadzah adalah hargai orang yang berbicara di depan. Siapa pun itu. Hargai dia karena mungkin suatu saat kamu akan berbicara di depan orang

¹¹⁸ Wawancara dengan guru SDIT Mutiara Hati, tanggal 18 Juli 2017.

¹¹⁹ Wawancara dengan staf TU SDIT Mutiara Hati, tanggal 18 Juli 2017.

¹²⁰ Wawancara dengan siswa SDIT Mutiara Hati, tanggal 19 Juli 2017.

¹²¹ Wawancara dengan siswa SDIT Mutiara Hati, tanggal 19 Juli 2017.

¹²² Wawancara dengan siswa SDIT Mutiara Hati, tanggal 19 Juli 2017.

lain, dan tentu kamu akan dihargai”. “Ya, Ustadz Ustadzah berbicara sangat santun, tetapi kadang marah-marah sehingga kurang jelas”. “Saya senang sekolah di sini karena banyak teman dan menurutku ini adalah sekolah yang paling istimewa. Ustadz Ustadzahnya baik dan penyabar. Di sekolah ini aku mendapat banyak sekali pelajaran”. ”Terkadang ada Ustadz /Ustadzah yang berbicara yang saya tidak paham, tapi saat Ustadz Ustadzah berbicara memang dengan santun. Kadang jika saya tidak paham apa yang dikatakan Ustadz/ Ustadzah saya akan bertanya kepada Ustadz Ustadzah”.

Berdasarkan data hasil wawancara di atas, dapat dikatakan para guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok memiliki kompetensi kepribadian yang baik. Sebagian besar informan menyatakan bahwa para guru di SDIT Mutiara hati Purwareja Klampok menunjukkan pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, berakhlak mulia dan dapat menjadi teladan terutama bagi peserta didik. Para guru mendidik dengan sabar, selalu bertutur kata dengan santun dan komunikatif.

Pernyataan yang diungkapkan oleh beberapa siswa yang menyatakan bahwa beberapa guru bersikap kurang adil atau pilih kasih, menurut pendapat penulis hanyalah kekeliruan persepsi peserta didik terhadap sikap atau perkataan guru yang seolah-olah hanya membanggakan satu orang siswa saja. Mungkin beberapa guru menjadikan salah satu siswa sebagai model atau gambaran dari penjelasannya tentang sikap atau prestasi yang harus dicontoh oleh siswa yang lain. Namun bagi beberapa siswa hal ini dianggap sebagai sikap yang kurang adil, pilih kasih, atau membanding-bandingkan, atau memuji secara berlebihan.

Sedangkan pernyataan beberapa siswa bahwa ada beberapa orang guru yang suka marah-marah, hal ini menurut penulis juga

masih dapat dikatakan wajar. Terbukti ada siswa yang memaklumi bahwa alasan guru kadang marah itu semata-mata karena ingin siswa-siswanya menjadi bisa dan menginginkan para siswa memiliki kepribadian yang baik. Mungkin karena beberapa siswa bandel, atau sukar dinasehati sehingga guru pun menjadi kecewa dan marah.

Adapun langkah-langkah *Continuous Improvement* yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi kepribadian guru antara lain:

- (1) Evaluasi pekan terhadap kinerja guru dan seluruh aspek di lingkungan sekolah.
- (2) Kegiatan Mentoring setiap pekan yang diselenggarakan oleh pihak sekolah.

Langkah-langkah atau upaya yang dilakukan oleh manajemen SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok telah sesuai dengan langkah *Countinous Improvement* yang dikemukakan oleh Juran. Namun tidak selengkapnya memenuhi 10 langkah yang dikemukakan oleh Juran. Dengan selalu mengingatkan tentang pentingnya peningkatan kompetensi kepribadian terhadap para guru, kepala sekolah membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan khususnya bagi penampilan guru, umunnya bagi image dan kemajuan sekolah di mata masyarakat sebagai pelanggan pendidikan.

Langkah yang ke dua yaitu mengadakan kegiatan mentoring rutin bagi guru, sesuai dengan langkah *Continuous Improvement* yang dikemukakan oleh Juran yaitu pada item pelatihan. Sudah tepat bahwa sekolah dalam hal ini kepala sekolah sebagai manajer memfasilitasi adanya pelatihan untuk meningkatkan kompetensi kepribadian guru.

3) Kompetensi Profesional

Kompetensi Profesional, adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

Berikut penulis kutip hasil wawancara tentang kompetensi profesional para guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara.

Kepala sekolah menyatakan bahwa kompetensi profesional para guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Bnjarnegara dapat dilihat dari kemampuan mereka dalam menguasai materi pembelajaran. Hal itu tertuang dalam Rencana Pelaksanaan Pembelajaran yang disusun rutin oleh para guru setiap pekan. Maka kepala sekolah melakukan evaluasi atas rencana pembelajaran tersebut baik dari segi konten maupun pelaksanaannya.¹²³

Komite atau yayasan menyatakan bahwa sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh para guru, komite atau yayasan tidak meragukan lagi tentang penguasaan para guru terhadap materi pembelajaran dan teori-teori pembelajaran.¹²⁴

Sedangkan pernyataan beberapa guru sebagai informan sebagai berikut.¹²⁵ “Atasan memberikan kesempatan kepada para guru untuk meningkatkan kompetensi profesional dengan berbagai cara di antaranya memberikan izin bahkan menganjurkan kepada para guru untuk mencari materi pembelajaran dari berbagai sumber misalnya internet dan atasan memberikan izin dan memfasilitasi guru untuk membeli buku selain yang sudah tersedia di sekolah”.

¹²³ Wawancara dengan Kepala SDIT Mutiara Hati, tanggal 17 Juli 2017.

¹²⁴ Wawancara dengan Komite SDIT Mutiara Hati, tanggal 18 Juli 2017.

¹²⁵ Wawancara dengan guru SDIT Mutiara Hati, tanggal 18 Juli 2017.

Informan yang lain menyatakan: “Untuk meningkatkan kompetensi profesional atau penguasaan materi pembelajaran maka atasan memfasilitasi penggunaan alat peraga yang digunakan dalam proses pembelajaran”.

Responden yang lain menyatakan: “Atasan memberikan kesempatan kepada para guru untuk meningkatkan kompetensi profesional dalam penguasaan materi pembelajaran dengan cara pembuatan RPP rutin setiap pekan di mana dengan adanya rencana pelaksanaan pembelajaran tersebut dapat meningkatkan kompetensi profesional guru dalam penguasaan materi pembelajaran”.

Berikut ini penulis kutip pernyataan informan siswa-siswi SDIT Mutiara Hati yang penulis pandang representatif mengungkapkan kompetensi profesional guru di SDIT Mutiara Hati. Seorang siswa menyatakan “Ustadz dan Ustadzah di sini pintar dalam mengajar sehingga saya lebih mudah paham”. Siswa yang lain menyatakan “Ustadz dan Ustadzah pintar dan mengausai materi pelajaran walaupun kadang sulit menjelaskan materi pelajaran karena kelas berisik. Saya mampu menangkap pelajaran yang diberikan oleh Ustadz/ Ustadzah. Cara penjelasan mereka berbeda-beda. Ada yang terlalu cepat, dengan bahasa yang terlalu tinggi, dan ada yang menggunakan bahasa anak-anak tetapi alhamdulillah saya bisa menangkap dengan baik”.¹²⁶

Informan yang lain menyatakan: “Terkadang saya bisa menangkap pelajaran, tetapi kadang saya juga tidak bisa menangkap pelajaran. Terkadang Ustadz/ Ustadzah tidak mengetahui materi, sehingga saya disuruh mencari sendiri di Google atau internet”.

Berdasarkan data-data hasil wawancara tersebut penulis mengambil kesimpulan bahwa para guru di SDIT Mutiara hati

¹²⁶ Wawancara dengan siswa SDIT Mutiara Hati, tanggal 19 Juli 2017.

Purwareja Klampok Banjarnegara memiliki kompetensi profesional yang baik.

Sedangkan langkah-langkah *Continuous Improvement* dalam meningkatkan kompetensi profesional para guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara antara lain:

- a) Menyelenggarakan kegiatan diklat dan KKG
- b) Memfasilitasi guru untuk mencari sumber pembelajaran selain dari yang disediakan oleh sekolah.
- c) Memfasilitasi penggunaan media dan alat peraga dalam proses pembelajaran.
- d) Melalui pembuatan RPP rutin dan evaluasi baik dari sisi konten maupun pelaksanaannya.
- e) Melalui pertemuan rutin (liqo) di mana guru boleh mengungkapkan dan mendiskusikan permasalahan yang dihadapi dalam proses pembelajaran untuk dapat dicari pemecahannya.

Langkah-langkah atau upaya yang dilakukan oleh manajemen SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok telah sesuai dengan langkah *Countinuous Improvement* yang dikemukakan oleh Juran. Melalui pertemuan rutin atau yang disebut liqo, kepala sekolah akan membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan, sekaligus menjadi forum untuk menyelesaikan masalah-masalah pembelajaran, melaporkan perkembangan, mengkomunikasikan hasil-hasil yang dicapai, menyimpan dan mempertahankan hasil yang dicapai. Memfasilitasi para guru dalam forum KKG dan Diklat menjadi salah satu langkah penting dalam *Juran's Ten Steps to Quality Improvement*.

4) Kompetensi Sosial

Kompetensi Sosial, adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, dan masyarakat sekitar. Berikut penulis kutip hasil wawancara tentang kompetensi sosial para guru di SDIT Mutiara hati Purwareja Klampok Banjarnegara.

Hasil wawancara dengan staf Tata Usaha SDIT Mutiara Hati mengungkapkan bahwa semua guru berkomunikasi secara santun dan efektif dengan atasan, dengan sesama guru, dengan pegawai, dengan wali murid, dan dengan semua siswa. Para guru juga memiliki semangat kekeluargaan, kebersamaan, serta empati yang tinggi terutama terhadap sesama warga sekolah.¹²⁷

Berikut ini kutipan hasil wawancara dengan beberapa guru yang penulis anggap representatif mewakili seluruh guru di SDIT Mutiara Hati.¹²⁸ ”Atasan memberikan kesempatan kepada para guru untuk berperan aktif sebagai anggota masyarakat. Wujud nyatanya adalah dengan adanya tasyqif/pengajian, bakti sosial, dan lainnya”.

Informan yang lain menyatakan:”Atasan memberikan kesempatan kepada para guru untuk meningkatkan kompetensi sosial misalnya dengan mengadakan parcel lebaran untuk dibagikan kepada orang yang membutuhkan di masing-masing tempat tinggal guru”.

Berikut penulis kutip hasil wawancara dengan siswa di SDIT Mutiara Hati.¹²⁹ “Saya senang sekolah di sini. Banyak kegiatan yang asyik-asyik dan aku sukai seperti mabit, *fun cooking*, *sport day*, *outbond*, dan tadabur alam”.

¹²⁷ Wawancara dengan staf TU SDIT Mutiara Hati, tanggal 18 Juli 2017.

¹²⁸ Wawancara dengan guru SDIT Mutiara Hati, tanggal 18 Juli 2017.

¹²⁹ Wawancara dengan siswa SDIT Mutiara Hati, tanggal 19 Juli 2017.

Berdasarkan data hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa para guru di sekolah ini memiliki kompetensi sosial yang baik dan kepala sekolah senantiasa mengupayakan peningkatan kompetensi sosial bagi para guru di antaranya dengan memberikan kesempatan kepada para guru untuk aktif dalam kegiatan kemasyarakatan.

g. Pembahasan Hasil Penelitian

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Kompetensi pendidik meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

Jadi kompetensi guru dapat diartikan sebagai kemampuan dan kewenangan guru dalam menjalankan profesi keguruannya. Guru yang kompeten dan profesional adalah guru piawai dalam melaksanakan profesinya. Kompetensi guru dapat didefinisikan sebagai penguasaan terhadap pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam menjalankan profesi sebagai guru.

Kompetensi Paedagogik, adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Kompetensi Kepribadian, adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.

Kompetensi Profesional, adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

Kompetensi Sosial, adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Dapat juga dikatakan bahwa kompetensi merupakan gabungan dari kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, alat, pemahaman, apresiasi dan harapan yang mendasari karakteristik seseorang untuk berunjuk kerja dalam menjalankan tugas atau pekerjaan guna mencapai standar kualitas dalam pekerjaan nyata. Jadi, kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru untuk dapat melaksanakan tugas-tugas profesionalnya.

Kompetensi mengandung tiga aspek. Yang pertama adalah kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, sifat, pemahaman, apresiasi dan harapan yang menjadi ciri dan karakteristik seseorang dalam menjalankan tugas. Aspek ini menunjuk pada kompetensi sebagai gambaran substansi atau materi ideal yang seharusnya dikuasai atau dipersyaratkan untuk dikuasai oleh guru dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian seseorang dapat dipersiapkan atau belajar untuk menguasai kompetensi tertentu sebagai bekal ia bekerja secara profesional.

Aspek yang ke dua adalah bahwa ciri dan karakteristik kompetensi yang digambarkan dalam aspek pertama itu tampil nyata

dalam tindakan, tingkah laku dan unjuk kerjanya. Aspek ini merujuk pada kompetensi sebagai gambaran unjuk kerja nyata yang tampak dalam kualitas pola pikir, sikap dan tindakan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya secara piawai. Seseorang dapat saja berhasil menguasai secara teoritik seluruh aspek material kompetensi yang diajarkannya dan dipersyaratkan. Namun begitu, jika dalam praktek sebagai tindakan nyata saat menjalankan tugas atau pekerjaan tidak sesuai dengan standar kualitas yang dipersyaratkannya maka ia dapat dikatakan sebagai seseorang yang tidak berkompeten atau tidak piawai.

Aspek yang ke tiga bahwa hasil unjuk kerjanya itu memenuhi suatu kriteria standar kualitas tertentu. Aspek ini merujuk pada kompetensi sebagai hasil dan unjuk kerja. Kompetensi seseorang mencirikan tindakan atau perilaku serta mahir dalam menjalankan tugas untuk menghasilkan tindakan kerja yang efektif dan efisien. Hasilnya merupakan produk dari kompetensi seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Sehingga pihak lain dapat menilai seseorang apakah dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya berkompeten dan profesional atau tidak.

Guru dalam era globalisasi memiliki tugas dan fungsi yang lebih kompleks sehingga perlu memiliki kompetensi dan profesionalisme yang standar. Kompetensi guru lebih bersifat personal dan kompleks serta merupakan satu kesatuan utuh yang menggambarkan potensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai yang dimiliki seorang guru yang terkait dengan profesinya yang dapat direpresentasikan dalam amalan dan kinerja guru dalam mengelola pembelajaran di sekolah. Kompetensi ini yang digunakan sebagai indikator dalam mengukur kualifikasi dan profesionalitas guru pada suatu jenjang dan jenis pendidikan.

Standardisasi kompetensi adalah proses pencapaian tingkat minimal kompetensi standar yang dipersyaratkan oleh suatu profesi.

Pelayanan pendidikan dalam era global menuntut standar profesi yang memenuhi persyaratan nasional dan internasional. Standar kompetensi dalam sertifikasi guru lebih menekankan pada pemberian kompetensi minimal yang dipersyaratkan untuk melakukan unjuk kerja yang efektif di tempat tugas yaitu tugas kependidikan.

Kompetensi merupakan komponen utama dari standar profesi di samping kode etik sebagai regulasi perilaku profesi yang ditetapkan dalam prosedur dan sistem pengawasan tertentu. Kompetensi diartikan dan dimaknai sebagai perangkat perilaku efektif yang terkait dengan eksplorasi dan investigasi, menganalisis dan memikirkan, serta memberikan perhatian, dan mempersepsi yang mengarahkan seseorang menemukan cara-cara untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Kompetensi bukanlah suatu titik akhir dari suatu upaya melainkan suatu proses yang berkembang dan belajar sepanjang hayat. Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang secara kaffah membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme.

Penguasaan materi meliputi pemahaman karakteristik dan substansi ilmu sumber bahan pembelajaran, pemahaman disiplin ilmu yang bersangkutan dalam konteks yang lebih luas, penggunaan metodologi ilmu yang bersangkutan untuk memantapkan pemahaman konsep yang dipelajari, penyesuaian substansi ilmu dengan tuntutan dan ruang gerak kurikuler, serta pemahaman manajemen pembelajaran. Dengan menguasai materi pembelajaran, guru dapat memilih, menetapkan, dan mengembangkan alternatif dari berbagai sumber

belajar yang mendukung pembentukan standar kompetensi dan kompetensi dasar.

Pemahaman terhadap peserta didik meliputi berbagai karakteristik, tahap-tahap perkembangan dalam berbagai aspek dan penerapannya (kognitif, afektif, dan psikomotor) dalam mengoptimalkan perkembangan dan pembelajaran. Hal ini menjadi prasyarat bagi guru dalam memberikan pembelajaran, pembimbingan, dan pelatihan yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing individu peserta didik. Hal ini penting karena dalam menjalankan tugas dan fungsinya, guru dihadapkan pada sekelompok individu yang memiliki karakteristik berbeda-beda.

Pembelajaran yang mendidik merupakan upaya memfasilitasi perkembangan potensi individu secara optimal dan bersinergi antara pengembangan potensi pada setiap aspek kepribadian. Upaya ini dilakukan dengan mengacu pada pembentukan individu yang utuh dalam kompetensi kecakapan hidup yang bertakwa, bermartabat, bermoral, dan bertanggung jawab.

Pengembangan pribadi dan profesionalisme mencakup pengembangan intuisi keagamaan, kebangsaan yang berkepribadian, sikap dan kemampuan mengaktualisasi diri, serta sikap dan kemampuan mengembangkan profesionalisme kependidikan. Guru perlu dilandasi sikap ikhlas dan bertanggung jawab atas profesi pilihannya sehingga berpotensi menumbuhkan kepribadian yang tangguh dan memiliki jati diri.

Kompetensi guru merupakan suatu hal yang sifatnya abstrak. Kompetensi mencakup sikap mental. Namun karakteristik dari kompetensi dapat dirasakan dan dapat dilihat dari unjuk kerja seorang guru dalam menjalankan tugas kependidikan sehari-hari. Unjuk kerja yang ditampilkan seorang guru akan dapat dilihat jelas oleh peserta

didik, rekan sejawat, wali murid, dan masyarakat secara umum. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, komkita, guru dan karyawan, serta siswa SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara, dapat disimpulkan bahwa para guru di sekolah tersebut memenuhi standar kompetensi yang dipersyaratkan sebagai guru yang profesional. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi paedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

Kompetensi paedagogik merupakan kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik. Kompetensi ini dapat disebut dengan kompetensi pengelolaan pembelajaran. Kompetensi ini dapat dilihat dari kemampuan merencanakan program belajar mengajar, kemampuan melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar, dan kemampuan melakukan penilaian.

Kompetensi Menyusun Rencana Pembelajaran meliputi merencanakan pengorganisasian bahan-bahan pengajaran, merencanakan pengelolaan kegiatan belajar mengajar, merencanakan pengelolaan kelas, merencanakan penggunaan media dan sumber pengajaran, dan merencanakan penilaian prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran.

Berdasarkan uraian di atas, merencanakan program belajar mengajar merupakan proyeksi guru mengenai kegiatan yang harus dilakukan siswa selama pembelajaran berlangsung, yang mencakup: merumuskan tujuan, menguraikan deskripsi satuan bahasan, merancang kegiatan belajar mengajar, memilih berbagai media dan sumber belajar, dan merencanakan penilaian penguasaan tujuan.

Melaksanakan proses belajar mengajar merupakan tahap pelaksanaan program yang telah disusun. meliputi membuka pelajaran, menyajikan materi, menggunakan media dan metode, menggunakan

alat peraga, menggunakan bahasa yang komunikatif, memotivasi siswa, mengorganisasi kegiatan, berinteraksi dengan siswa secara komunikatif, menyimpulkan pelajaran, memberikan umpan balik, melaksanakan penilaian, dan menggunakan waktu. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa melaksanakan proses belajar mengajar merupakan sesuatu kegiatan di mana berlangsung hubungan antara guru dengan siswa dan siswa dengan siswa, dengan tujuan membantu perkembangan dan menolong keterlibatan siswa dalam pembelajaran.

Melaksanakan penilaian proses belajar mengajar merupakan bagian tugas guru yang harus dilaksanakan setelah kegiatan pembelajaran berlangsung dengan tujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan siswa mencapai tujuan pembelajaran, sehingga dapat diupayakan tindak lanjut hasil belajar siswa.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang penulis lakukan di SDIT Mutiara hati Purwareja Klampok Banjarnegara sudah memenuhi kriteria kompetensi paedagogik sebagaimana dijelaskan di atas.

Guru sebagai tenaga pendidik yang tugas utamanya mengajar, memiliki karakteristik kepribadian yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pengembangan sumber daya manusia. Kepribadian yang mantap dari sosok seorang guru akan memberikan teladan yang baik terhadap anak didik maupun masyarakatnya, sehingga guru akan tampil sebagai sosok yang patut “digugu” (ditaati nasehat/ucapan/perintahnya) dan “ditiru” (di contoh sikap dan perilakunya). Kepribadian guru merupakan faktor terpenting bagi keberhasilan belajar anak didik. Kepribadian guru yang akan menentukan apakah ia menjadi pendidik dan pembina yang baik bagi anak didiknya, ataukah akan menjadi perusak atau penghancur bagi masa depan anak didiknya terutama bagi anak didik yang masih kecil atau anak usia sekolah dasar.

Karakteristik kepribadian yang berkaitan dengan keberhasilan guru dalam menggeluti profesinya adalah meliputi fleksibilitas kognitif dan keterbukaan psikologis. Fleksibilitas kognitif merupakan kemampuan berpikir yang diikuti dengan tindakan secara simultan dan memadai dalam situasi tertentu. Guru yang fleksibel pada umumnya ditandai dengan adanya keterbukaan berpikir dan beradaptasi. Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik.

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan pribadi seorang guru yang diperlukan agar dapat menjadi guru yang baik. Kemampuan kepribadian guru, mencakup penampilan sikap yang positif terhadap keseluruhan tugasnya sebagai guru, dan terhadap keseluruhan situasi pendidikan beserta unsur-unsurnya. Kompetensi kepribadian mencakup pula pemahaman, penghayatan dan penampilan nilai-nilai yang seyogyanya dianut oleh seorang guru, kepribadian, nilai, sikap hidup ditampilkan dalam upaya untuk menjadikan dirinya sebagai panutan dan teladan bagi para siswanya. Kompetensi kepribadian mengharuskan guru memiliki kepribadian yang mantap sehingga menjadi sumber inspirasi bagi subyek didik, dan patut diteladani oleh siswa. Berdasarkan uraian di atas, kompetensi kepribadian guru tercermin dari sikap, dan keteladanan.

Dekat dengan peserta didik tetapi dihormati itulah gambaran sikap guru yang disegani. Sikap ini tentu muncul karena guru sadar bahwa kehidupan ini misi bukan karier. Ukuran keberhasilan seorang guru diukur dari pelayanan yang tulus kepada peserta didik. Guru disegani peserta didik pertama-tama karena bersikap tulus, egaliter, dan ramah.

Gambaran hidup guru sebagai orang yang beriiiman dan bertaqwa dapat dilihat dalam hidup kesehariannya, khususnya dalam

menjalankan tugas profesinya. Sila pertama Pancasila dengan tegas menyebutkan Ketuhanan Yang Maha Esa. Sila ini menjadi menegaskan bahwa setiap warga negara percaya kepada Tuhan yang menjadi sumber hidup dan meyakini bahwa seluruh hidup ini tidak bisa lepas dari campur tangan Tuhan. Inilah yang disebut beriman dan bertaqwa. Sikap konsisten, jujur, ringan tangan untuk menolong dan bertanggung jawab yang ditunjukkan guru dalam melayani siswa adalah bukti bahwa guru adalah sosok yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang penulis lakukan di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara dapat disimpulkan bahwa guru-guru di sekolah tersebut memiliki kompetensi kepribadian yang baik yang tercermin dari sikap dan keteladanan bagi peserta didik.

Pendidikan akan efektif apabila dibarengi dengan contoh atau teladan yang baik pula. Pemberian teladan yang baik oleh guru menuntut guru untuk senantiasa melakukan yang terbaik dan bertindak secara profesional. Contoh atau teladan yang baik dapat membangun karakter (*character building*) seperti kepemimpinan, sikap menghormati, membantu orang lain, menjadi pendengar yang baik, bersikap demokratis, dan lain-lain. Hal inilah yang seharusnya menjadi kesadaran bahwa perilakunya berpengaruh terhadap peserta didik. Sikap keteladanan tersebut merupakan implementasi dari sikap dasar seorang pendidik yang diajarkan oleh Ki Hajar Dewantara, yakni “*Ing Ngarsa Sung Tulada, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani*”. Kesadaran itu nampak dalam hasil penelitian yang ditunjukkan. Guru, sadar bahwa perilakunya sangat berpengaruh positif terhadap peserta didik yang diasuhnya.

Kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Kompetensi profesional

adalah berbagai kemampuan yang diperlukan agar dapat mewujudkan dirinya sebagai guru profesional. Kompetensi profesional meliputi kepakaran atau keahlian dalam bidangnya yaitu penguasaan bahan yang harus diajarkannya beserta metodenya, rasa tanggung jawab akan tugasnya dan rasa kebersamaan dengan sejawat guru lainnya.

Kompetensi profesional guru mencakup kemampuan dalam hal mengerti dan dapat menerapkan landasan pendidikan baik filosofis dan psikologis. Kompetensi profesional mencakup pula mengerti dan menerapkan teori belajar sesuai dengan tingkat perkembangan perilaku peserta didik, mampu menangani mata pelajaran atau bidang studi yang ditugaskan kepadanya, mengerti dan dapat menerapkan metode mengajar yang sesuai, mampu menggunakan berbagai alat pelajaran dan media serta fasilitas belajar lain, mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pengajaran, mampu melaksanakan evaluasi belajar dan mampu menumbuhkan motivasi peserta didik. Dapat dikatakan kemampuan profesional mencakup penguasaan pelajaran yang terkini atas penguasaan bahan yang harus diajarkan, dan konsep-konsep dasar keilmuan bahan yang diajarkan tersebut, penguasaan dan penghayatan atas landasan dan wawasan kependidikan dan keguruan, penguasaan proses-proses kependidikan, dan pembelajaran siswa. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang penulis lakukan di SDIT mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara dapat disimpulkan bahwa guru-guru di sekolah ini memiliki kompetensi profesional yang baik dan memenuhi standar sebagaimana dijelaskan di atas.

Kompetensi profesional mensyaratkan guru menguasai bidang studi yang diampu, mampu melaksanakan pembelajaran dengan baik, dan mampu membimbing siswa. Sesuai dengan semangat *long life education* atau pembelajaran sepanjang hayat maka, guru harus

memperdalam pengetahuan atau materi bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya.

Guru yang efektif adalah guru yang mampu membawa siswanya dengan berhasil mencapai tujuan pengajaran. Mengajar di depan kelas merupakan perwujudan interaksi dalam proses komunikasi. Guru harus memiliki kompetensi sosial yaitu kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Kompetensi sosial diperlukan oleh seseorang agar berhasil dalam berhubungan dengan orang lain. Dalam kompetensi sosial ini termasuk keterampilan dalam interaksi sosial dan melaksanakan tanggung jawab sosial. Kompetensi sosial mencakup kemampuan untuk menyesuaikan diri kepada tuntutan kerja dan lingkungan sekitar pada waktu membawakan tugasnya sebagai guru. Kompetensi sosial mengharuskan guru memiliki kemampuan komunikasi sosial baik dengan peserta didik, sesama guru, kepala sekolah, pegawai tata usaha, bahkan dengan anggota masyarakat. Jadi dapat disimpulkan bahwa kompetensi sosial guru tercermin melalui indikator interaksi guru dengan siswa, interaksi guru dengan kepala sekolah, interaksi guru dengan rekan kerja, interaksi guru dengan orang tua siswa, dan interaksi guru dengan masyarakat. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang penulis lakukan di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara, dapat disimpulkan bahwa guru-guru di SDIT Mutiara Hati memiliki kompetensi sosial yang baik dan mampu berinteraksi efektif dengan siswa, dengan atasan dan yayasan, dengan teman sejawat, dengan wali murid, dan dengan masyarakat.

Komunikasi menjadi alat yang penting untuk dapat mengenal peserta didik lebih mendalam dan akhirnya dapat membantu peserta didik dengan tepat. Komunikasi yang baik menjadikan peserta didik

terbuka mengungkapkan seluruh kelebihan dan kekurangannya. Komunikasi yang dialogis antara guru dan peserta didik akan membuat siswa merasa dihargai, saling membantu dan terbuka. Dengan dialog persoalan dapat dibicarakan dan dapat dipecahkan.

Semangat korps dan kolegalitas sesama guru menjadi sarana terciptanya suasana kerja yang menyenangkan dan membuat diri kerasan. Suasana itu dapat dibangun melalui komunikasi yang efektif antara sesama guru, guru dan karyawan. Kesiapan pendidik dan tenaga kependidikan untuk menempatkan diri secara proporsional sesuai dengan tugas dan kewenangannya masing-masing juga menumbuhkan rasa saling percaya satu sama lain.

Bekerja sama dan bersinergi antara guru, orang tua dan masyarakat sekitar adalah sesuatu prasyarat kemajuan sekolah. Kerjasama dan sinergitas dapat dilakukan melalui komunikasi guru dengan orang tua/wali, karena guru adalah orang tua ke dua selama peserta didik berada di sekolah. Seluruh perkembangan peserta didik hendaknya dikomunikasikan kepada orang tua. Pertemuan formal dan non formal antara guru dan orang tua dapat dilakukan sebagai wujud jalinan komunikasi. Sarana komunikasi yang modern saat ini seperti hand phone, email, facebook, blog, menjadi sarana untuk membangun komunikasi yang efektif.

Relasi sekolah dengan masyarakat sekitar juga menjadi penting, supaya ada timbal balik yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Sekolah melalui guru dan siswa dapat membantu kebutuhan masyarakat sekitar. Masyarakat dapat juga menjadi sumber dan media pembelajaran bagi peserta didik. Masyarakat juga mendapat keuntungan ekonomis dengan keberadaan sekolah. Semuanya itu dapat diwujudkan manakala ada komunikasi yang efektif antara guru dan masyarakat sekitar.

Pada dasarnya setiap pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dengan pelayanan guru, seperti peserta didik, orang tua, pemerintah, dunia usaha, dunia industri, dan masyarakat luas, sangat berkepentingan dengan keberadaan guru yang kompeten. Setiap *stakeholder* akan merasa puas dengan layanan yang berkualitas. Lebih jauh pendidikan yang bermutu merupakan bagian dari upaya pembangunan Negara dan martabat bangsa Indonesia. Untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu, diperlukan guru-guru yang bermutu.

Indikator guru yang bermutu harus memenuhi standar sebagai berikut:

- h) Standar Mental: guru harus memiliki mental yang sehat, mencintai, mengabdikan, dan memiliki dedikasi yang tinggi pada tugas dan jabatannya.
- i) Standar Moral: guru harus berbudi pekerti luhur dan bersikap moral yang tinggi.
- j) Standar Sosial: guru harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dan bergaul dengan masyarakat lingkungannya.
- k) Standar Spiritual: guru harus beriman dan bertakwa kepada Allah SWT, yang diwujudkan dalam ibadah sehari-hari.
- l) Standar Intelektual: guru harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai agar dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik dan profesional.
- m) Standar Fisik: guru harus sehat jasmani, berbadan sehat, dan tidak memiliki penyakit menular yang membahayakan diri, peserta didik, dan lingkungannya.
- n) Standar Psikis: guru harus sehat rohani, artinya tidak mengalami gangguan jiwa ataupun kelainan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas profesionalnya.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan kepala sekolah, komite/yayasan, dewan guru dan karyawan, serta peserta didik di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara, guru-guru di sekolah tersebut dapat dikatakan bermutu karena telah memenuhi indikator guru yang bermutu sebagaimana yang dikemukakan di atas.

Guru-guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara memiliki mental yang sehat, mencintai, mengabdikan, dan memiliki dedikasi yang tinggi pada tugas dan jabatannya. Guru-guru di sana juga memiliki sikap moral yang baik, berbudi pekerti luhur dan bersikap moral yang tinggi. Guru di SDIT Mutiara Hati memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dan bergaul dengan masyarakat lingkungannya.

Guru-guru di sana adalah insan yang shaleh, beriman dan bertakwa kepada Allah SWT, yang diwujudkan dalam ibadah sehari-hari. Guru-guru di SDIT Mutiara Hati memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai sehingga dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik dan profesional. Guru-guru di SDIT Mutiara Hati memenuhi standar fisik yaitu sehat jasmani, berbadan sehat, dan tidak memiliki penyakit menular yang membahayakan diri, peserta didik, dan lingkungannya. Guru-guru di sana juga memenuhi standar psikis yaitu sehat rohani, artinya tidak mengalami gangguan jiwa ataupun kelainan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas profesionalnya.

Melihat potensi guru sebagai sumber daya manusia pendidikan yang utama di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara, kepala sekolah dituntut untuk melakukan pengelolaan sebaik-baiknya SDM guru yang ada sehingga tercapai tujuan organisasi sekolah.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian pengintegrasian,

pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai beberapa tujuan individu organisasi, dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengaturan yang apabila dilihat dari sisi manajemennya memiliki beberapa fungsi, diantaranya: perencanaan, pengorganisasian, penstafan, kepemimpinan, dan pengendalian. Pengelolaan sumber daya manusia dilakukan untuk memperoleh tingkat perkembangan karyawan yang setinggi-tingginya, hubungan kerja yang serasi di antara para karyawan dan penyatuan sumber daya manusia secara efektif dan kerja sama sehingga akan meningkatkan produktifitas kerja.

Sumber daya manusia berkaitan erat dengan organisasi termasuk di dalamnya adalah lembaga pendidikan yang kesemuanya itu pasti mempunyai tujuan masing-masing. Untuk mencapai tujuan masing-masing tersebut maka sangat penting bagi sumber daya manusia ini untuk selalu meningkatkan berbagai aspek yang mendukungnya. Guru berkaitan erat dengan tujuan organisasi sekolah. Untuk mencapai tujuan sekolah, penting bagi guru untuk selalu meningkatkan berbagai aspek yang mendukungnya. Salah satu aspek yang mendukung guru adalah manajemen sumber daya manusia.

Ada beberapa prinsip dalam pengelolaan sumber daya manusia. Prinsip pertama adalah orientasi pada pelayanan, yakni berupaya memenuhi kebutuhan dan keinginan sumber daya manusia dengan asumsi bahwa sumber daya manusia yang puas akan selalu berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

Prinsip yang ke dua adalah membangun kesempatan terhadap sumber daya manusia untuk berperan aktif dalam organisasi, dengan tujuan memotivasi sumber daya manusia agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Prinsip yang ke tiga adalah mampu menemukan jiwa *interpreneur* sumber daya manusia yang mencakup: keinginan adanya akses ke seluruh sumber daya manusia perusahaan, berorientasi

pencapaian tujuan organisasi, motivasi kerja yang tinggi, responsif terhadap penghargaan dari organisasi, berpandangan jauh ke depan, bekerja secara terencana, terstruktur, dan sistematis, bersedia bekerja keras, mampu menyelesaikan pekerjaan, percaya diri yang tinggi, berani mengambil resiko, mampu menjual ide ke dalam dan ke luar perusahaan, sensitif terhadap situasi dan kondisi, mampu menjalin hubungan kerja sama dengan semua pihak yang berkepentingan, cermat, sabar, dan kompromistis.

Berdasarkan data hasil observasi dan wawancara, prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia tersebut telah dipenuhi oleh kepala sekolah sebagai manajer di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok dalam melakukan pengelolaan SDM guru. Prinsip yang pertama, berorientasi pada pelayanan. Diketahui bahwa sekolah senantiasa mengkover kepentingan para guru di SDIT Mutiara Hati terutama tentang kesejahteraan dari aspek penggajian. Meskipun hampir seluruh guru di SDIT Mutiara Hati bukan PNS, namun sekolah memberikan gaji yang mencukupi bagi para guru tersebut sesuai dengan kualifikasi akademik dan kinerjanya. Bagaimana hal ini merupakan sebuah pengelolaan yang cerdas sehingga para guru pun akan berusaha maksimal dalam menjalankan tugasnya melayani peserta didik.

Melakukan prinsip pengelolaan SDM yang ke dua yaitu membangun kesempatan terhadap sumber daya manusia untuk berperan aktif dalam organisasi, dengan tujuan memotivasi sumber daya manusia agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Melalui forum pertemuan rutin, manajer memfasilitasi para guru untuk berdiskusi, bahu-membahu berperan aktif untuk senantiasa mencari pemecahan masalah, melakukan perbaikan-perbaikan, merencanakan, dan melaksanakan program pembelajaran. Manajer juga memfasilitasi forum KKG, penyelenggaraan diklat, mentoring, seminar, dan sebagainya sehingga guru termotivasi untuk selalu menjalankan tugasnya dengan baik.

Prinsip pengelolaan SDM yang ke tiga yaitu mampu menemukan jiwa *interpreneur* sumber daya manusia yang mencakup: keinginan adanya akses ke seluruh sumber daya manusia perusahaan, berorientasi pencapaian tujuan organisasi, motivasi kerja yang tinggi, responsif terhadap penghargaan dari organisasi, berpandangan jauh ke depan, bekerja secara terencana, terstruktur, dan sistematis, bersedia bekerja keras, mampu menyelesaikan pekerjaan, percaya diri yang tinggi, berani mengambil resiko, mampu menjual ide ke dalam dan ke luar perusahaan, sensitif terhadap situasi dan kondisi, mampu menjalin hubungan kerja sama dengan semua pihak yang berkepentingan, cermat, sabar, dan kompromistis. Hal ini telah dilakukan dengan baik oleh kepala sekolah sebagai manajer di SDIT Mutiara Hati. Sejak awal berdirinya hingga saat ini, kepala sekolah selalu mengajak para guru dan mengingatkan mereka untuk berorientasi kepada tujuan yang hendak dicapai.

Para guru secara langsung atau tidak diajak untuk terus memelihara komitmen, dan motivasi tinggi bahkan untuk terus meningkatkannya melalui diklat, mentoring, dan pertemuan serta evaluasi rutin. Adanya Penghargaan melalui moment *The Best Ustadz/Ustadzah Awards* para guru di SDIT Mutiara Hati terbiasa responsif terhadap penghargaan dan organisasi. Mereka menjadi guru yang berpandangan jauh ke depan, terbiasa bekerja secara terencana, terstruktur, dan sistematis. Mereka menjadi guru-guru yang bersedia bekerja keras, mampu menyelesaikan pekerjaan, memiliki percaya diri yang tinggi, berani mengambil resiko, mampu menjual *image* SDIT Mutiara Hati ke dalam dan ke luar organisasi. Terbukti dengan semakin banyaknya siswa yang masuk ke SDIT Mutiara Hati baik dari wilayah Purwareja maupun dari luar wilayah Purwareja Klampok Banjarnegara. Melalui komunikasi efektif yang berlangsung dengan baik antara sesama warga sekolah dan dengan komite/yayasan serta masyarakat membuat para guru di SDIT Mutiara Hati cepat tanggap terhadap

situasi dan kondisi, mampu menjalin hubungan kerja sama dengan semua pihak yang berkepentingan, cermat, sabar, dan kompromistis.

Sebuah pendekatan dalam manajemen yang populer saat ini adalah Manajemen Mutu Terpadu atau *Total Quality Management* (TQM). TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Ada beberapa hal yang membedakan TQM dengan pendekatan-pendekatan lain dalam manajemen. Yang membedakan TQM dengan pendekatan-pendekatan lainnya dalam menjalankan usaha adalah komponen bagaimana, yang terdiri dari 10 unsur utama TQM, yaitu: Fokus pada Pelanggan, Obsesi terhadap Kualitas, Pendekatan Ilmiah, Komitmen Jangka Panjang, Kerja Sama Tim, Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, Kebebasan yang Terkendali, Kesatuan Tujuan, dan Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang penulis lakukan di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara dapat disimpulkan bahwa SDIT Mutiara Hati menerapkan Manajemen Mutu Terpadu. SDIT Mutiara Hati memenuhi 10 unsur utama dalam TQM. Unsur yang pertama, fokus pada pelanggan. Kita ketahui bahwa sekolah mengutamakan dan mengoptimalkan pelayanan terhadap peserta didik baik dari segi pelayanan administrasi, pembelajaran maupun kegiatan yang lain. Semua dilakukan dalam bingkai tujuan yang jelas dan komitmen untuk membangun generasi yang cerdas, berakhlakul karimah, dan nyaman dalam belajar. Sebagaimana diungkapkan oleh siswa-siswi SDIT Mutiara Hati, semua pada intinya menyatakan senang sekolah di SDIT Mutiara Hati, dengan berbagai alasan, di antaranya adalah karena guru yang baik, teman yang baik, mendapat pengetahuan, dan banyak kegiatan bermanfaat yang mereka sukai. Semua itu

menunjukkan bahwa SDIT Mutiara Hati memfokuskan pelayanan pada kepuasan pelanggan/ siswa dan masyarakat pemakai jasa pendidikan.

Unsur TQM yang ke dua yaitu obsesi terhadap kualitas. Penerapan unsur ini di SDIT Mutiara Hati dilakukan dengan penyelenggaraan pendidikan yang benar-benar berkualitas. Dalam hal ini semua warga sekolah terutama guru dituntut untuk benar-benar memenuhi standar kualitas yang ditentukan, baik dari segi kualifikasi akademik maupun standar kompetensi. Program pertemuan dan evaluasi rutin juga merupakan manifestasi langkah dalam mewujudkan keinginan untuk suatu kualitas produk pendidikan.

Unsur TQM berikutnya adalah Pendekatan Ilmiah. Penerapan dari unsur ini tampak dalam bagaimana SDIT menyelesaikan masalah yang dihadapi. Pertemuan rutin menjadi sarana bagi semua guru untuk mengungkapkan permasalahan, mengidentifikasi penyebabnya, untuk selanjutnya dicari bersama-sama bagaimana cara penyelesaiannya. Dalam forum itu pula para guru diberi kesempatan untuk melaporkan perkembangan dari suatu tugas, dan menjadi referensi bagi teman sejawat untuk terus memperbaiki kualitas pelayanan dan pembelajaran.

Unsur TQM selanjutnya yaitu komitmen jangka panjang. Penerapan dari unsur ini tampak dalam penetapan visi, misi, dan tujuan organisasi yang kesemuanya itu dikomunikasikan dengan seluruh warga sekolah. Dan secara rutin kepala sekolah sebagai manajer selalu mengingatkan tentang visi, misi, dan tujuan sekolah. Hal ini memungkinkan para guru menjadi personal yang visioner, selalu berpandangan jauh ke depan dan memiliki komitmen jangka panjang untuk mewujudkan pendidikan berkualitas.

Unsur TQM selanjutnya yaitu kerja sama tim. Hal ini tentu menjadi hal yang utama diterapkan di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara. Tim yang kompak yang akan mengantarkan organisasi dalam hal ini sekolah untuk mewujudkan tujuannya. Tidak ada seorang pun dapat hidup tanpa orang lain. Tidak ada seorang pun

guru sependai apa pun dia yang tidak membutuhkan orang lain dalam melaksanakan tugasnya. Maka para guru di SDIT Mutiara Hati saling mendukung satu sama lain, saling mengingatkan, saling membantu, saling berdiskusi dan saling bekerja sama. Unsur selanjutnya yaitu Perbaikan sistem secara berkesinambungan. Unsur ini pun sudah dilakukan oleh SDIT Mutiara Hati. Dan unsur ini menjadi permasalahan utama penelitian penulis, yaitu terkait dengan perbaikan berkesinambungan pada peningkatan kompetensi guru di SDIT Mutiara Hati.

Unsur TQM selanjutnya yaitu pendidikan dan pelatihan. Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan, pendidikan dan pelatihan terutama bagi para guru merupakan hal yang terprogram baik di SDIT Mutiara Hati. Pelibatan dan pemberdayaan seluruh komponen sekolah terlihat di SDIT Mutiara Hati mulai dari penetapan visi, misi, dan tujuan, serta berbagai kegiatan yang diselenggarakan. Hal ini menimbulkan perasaan dihargai dalam diri setiap personal organisasi sekolah sehingga terciptalah kebebasan yang terkendali, dan kesatuan tujuan. Kiranya dipahami dari penjelasan di atas, bahwa SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok telah menerapkan TQM dalam manajemennya.

Salah satu unsur dalam TQM adalah Perbaikan Terus-menerus atau *Continuous Improvement*. Konsep *Continuous Improvement* (Perbaikan Terus-Menerus) mengandung pengertian bahwa pihak pengelola senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan secara terus-menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggaraan pendidikan telah mencapai standar mutu yang ditetapkan dan institusi pendidikan senantiasa memperbarui proses berdasarkan kebutuhan dan tuntutan pelanggan.

Untuk menyikapi persaingan global, serta terus berubahnya tuntutan pelanggan, serta perubahan lingkungan eksternal, manajer harus selalu melakukan perubahan dan perbaikan. Karena perubahan

lingkungan eksternal sangat cepat, maka manajer harus melakukan perbaikan yang berbeda dan lebih sering. Atau manajer harus melakukan perbaikan berkesinambungan yang merupakan usaha konstan untuk mengubah atau membuat sesuatu menjadi lebih baik.

Perbaikan berkesinambungan diasumsikan bahwa sesuatu rusak apabila menyimpang dari target yang diinginkan oleh pelanggan. Perbaikan berkesinambungan bukan hanya sekedar memecahkan masalah, tetapi juga memperbaiki penyebab penyimpangan dari standar yang ditetapkan. Maka perbaikan berkesinambungan menjadi lebih sulit karena semakin banyak perbaikan yang dilakukan. Peningkatan kinerja juga berasal dari perbaikan sistem dan proses, tidak hanya merupakan peningkatan sumber daya.

Ada lima aktivitas pokok dalam perbaikan berkesinambungan, yaitu: Komunikasi, memperbaiki masalah yang nyata, memandang ke hulu, mendokumentasi kemajuan dan masalah, dan memantau perubahan.

Komunikasi merupakan hal penting dalam *Continuous Improvement*. Komunikasi berguna untuk memberikan informasi sebelum, selama, dan sesudah usaha perbaikan. Semua orang yang terlibat langsung dalam upaya perbaikan harus mengetahui apa yang sedang terjadi, mengapa, dan bagaimana pengaruhnya terhadap mereka.

Kadangkala permasalahan yang terjadi seringkali tidak jelas, maka diperlukan penelitian dengan metode ilmiah (PDSA) untuk mengidentifikasi dan mengatasinya. Memandang ke hulu artinya mencari penyebab suatu masalah, bukan gejalanya. Dokumentasi masalah dan kemajuan dilakukan agar apabila di kemudian hari terjadi masalah yang sama, pemecahannya dapat dilakukan dengan cepat.

Pemantauan secara objektif terhadap kinerja suatu proses setelah perbaikan perlu dilakukan karena solusi yang diajukan untuk suatu masalah belum tentu mampu memecahkan masalah secara tuntas.

Secara operasional, langkah-langkah perbaikan terus-menerus dapat mengacu pada apa yang dikemukakan oleh Juran tentang *Juran's Ten Step Quality Improvement* atau sepuluh langkah untuk memperbaiki kualitas, yaitu: 1) membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan, 2) menetapkan tujuan perbaikan, 3) mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, 4) menyediakan pelatihan, 5) melaksanakan proyek-proyek yang ditujukan untuk pemecahan masalah, 6) melaporkan perkembangan, 7) memberikan penghargaan, 8) mengkomunikasikan hasil-hasil yang dicapai, 9) menyimpan dan mempertahankan hasil yang dicapai, dan 10) memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam sistem reguler perusahaan.

Teori tentang perbaikan yang dikemukakan oleh Juran dipandang cocok diterapkan dalam dunia pendidikan. Juran telah mengembangkan sebuah pendekatan yang disebut Manajemen Mutu Strategis. Pendekatan ini merupakan sebuah proses tiga bagian yang didasarkan pada staf pada tingkat berbeda yang memberi kontribusi unik terhadap peningkatan mutu. Manajemen senior memiliki pandangan strategis tentang organisasi, manajer menengah memiliki pandangan operasional tentang mutu, dan para karyawan memiliki tanggung jawab terhadap kontrol mutu.

Perbaikan berkelanjutan merupakan hal penting bagi setiap organisasi mutu. Perbaikan tersebut hanya dapat tercapai jika setiap orang atau sumber daya manusia yang ada di lembaga pendidikan bekerja sama, menerapkan mutu pada setiap aspek kerja, memahami manfaat jangka panjang dari perbaikan berkelanjutan, mendorong semua perbaikan baik besar maupun kecil, serta memfokuskan upaya pencegahan masalah.

Kompetensi guru merupakan sikap mental bersifat tidak tetap, kadang bertambah dan kadang berkurang. Karena guru merupakan bagian dari Sumber Daya Manusia yang utama di organisasi sekolah,

maka guru juga memerlukan manajemen. Jika dalam TQM, *Continuous Improvement* menjadi salah satu unsur terpentingnya, maka kompetensi guru merupakan bagian penting dari unsur SDM sekolah yang memerlukan *Continuous Improvement* .

Berdasarkan data hasil observasi dan wawancara dengan kepala sekolah, yayasan/komite, para guru dan staf karyawan, peserta didik di SDIT Mutiara Hati, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah SDIT sebenarnya telah menerapkan *Continuous Improvement* yang condong kepada konsep Juran. Langkah-langkah nyata tersebut penulis rangkum sebagai berikut.

Beberapa hal berkaitan dengan upaya yang dilakukan dalam rangka *Continuous Improvement* untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru antara lain :

- (1) Atasan selalu mengingatkan para guru tentang pentingnya peningkatan kompetensi pedagogik. Atasan melaksanakan hal itu pada pertemuan pekanan yang dilaksanakan seminggu sekali.
- (2) Secara berkala dan bergantian, guru ditugaskan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik melalui kegiatan seminar atau pun pelatihan.
- (3) Guru diberikan kesempatan untuk mengikuti kegiatan KKG rutin.
- (4) Diadakan forum evaluasi pembelajaran tiap kelas dan evaluasi pekanan yang diadakan seminggu sekali. Dalam forum ini lah setiap guru bisa menyampaikan saran mengenai pengelolaan pembelajaran dan dari saran tersebut dapat dilaksanakan program kerja baru yang dapat meningkatkan kualitas pembelajaran.
- (5) Adanya penyamaan dalam sistem pengelolaan pembelajaran.

Adapun langkah-langkah *Continuous Improvement* yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi kepribadian guru antara lain:

- (1) Evaluasi pekanan terhadap kinerja guru dan seluruh aspek di lingkungan sekolah.
- (2) Kegiatan Mentoring setiap pekan yang diselenggarakan oleh pihak sekolah.

Sedangkan langkah-langkah *Continuous Improvement* dalam meningkatkan kompetensi profesional para guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara antara lain:

- b. Menyelenggarakan kegiatan diklat dan KKG
- c. Memfasilitasi guru untuk mencari sumber pembelajaran selain dari yang disediakan oleh sekolah.
- d. Memfasilitasi penggunaan media dan alat peraga dalam proses pembelajaran.
- e. Melalui pembuatan RPP rutin dan evaluasi baik dari sisi konten maupun pelaksanaannya.
- f. Melalui pertemuan rutin (*liqo*) di mana guru boleh mengungkapkan dan mendiskusikan permasalahan yang dihadapi dalam proses pembelajaran untuk dapat dicari pemecahannya.

Langkah nyata dalam upaya *Continuous Improvement* peningkatan Kompetensi Sosial guru adalah kepala sekolah senantiasa mengupayakan peningkatan kompetensi sosial bagi para guru di antaranya dengan memberikan kesempatan kepada para guru untuk aktif dalam kegiatan kemasyarakatan.

Langkah-langkah atau upaya yang dilakukan oleh manajemen SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok telah sesuai dengan langkah *Continuous Improvement* yang dikemukakan oleh Juran. Dengan selalu mengingatkan tentang pentingnya peningkatan kompetensi pedagogik terhadap para guru, kepala sekolah membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan. Dengan mengkomunikasikan hasil evaluasi perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran bersama para guru, kepala sekolah membentuk kesadaran akan peluang untuk melakukan perbaikan. Dalam forum pertemuan rutin pekanan, kepala sekolah dan guru menetapkan tujuan perbaikan. Adanya penyamaan dalam pengelolaan pembelajaran, merupakan langkah mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Memberikan kesempatan kepada guru dalam forum KKG, seminar, dan

loka karya merupakan upaya memberikan pelatihan guna mencapai tujuan perbaikan. Dalam forum evaluasi pembelajaran tiap kelas, evaluasi pekanan, dan evaluasi semesteran, diungkapkan permasalahan dan dicari solusi pemecahan masalah tersebut. Dalam forum itu pula para guru melaporkan perkembangan, mengkomunikasikan hasil-hasil yang dicapai, menyimpan dan mempertahankan hasil yang telah dicapai, dan memelihara momentum dengan melakukan perbaikan terencana SDIT Mutiara Hati.

Langkah-langkah atau upaya yang dilakukan oleh manajemen SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru telah sesuai dengan langkah *Countinous Improvement* yang dikemukakan oleh Juran. Namun tidak selengkapya memenuhi 10 langkah yang dikemukakan oleh Juran. Dengan selalu mengingatkan tentang pentingnya peningkatan kompetensi kepribadian terhadap para guru, kepala sekolah membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan khususnya bagi penampilan guru, umumnya bagi image dan kemajuan sekolah di mata masyarakat sebagai pelanggan pendidikan.

Langkah yang ke dua yaitu mengadakan kegiatan mentoring rutin bagi guru, sesuai dengan langkah *Continuous Improvement* yang dikemukakan oleh Juran yaitu pada item pelatihan. Sudah tepat bahwa sekolah dalam hal ini kepala sekolah sebagai manajer memfasilitasi adanya pelatihan untuk meningkatkan kompetensi kepribadian guru.

Langkah-langkah atau upaya yang dilakukan oleh manajemen SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok dalam meningkatkan kompetensi profesional telah sesuai dengan langkah *Countinous Improvement* yang dikemukakan oleh Juran. Melalui pertemuan rutin atau yang disebut liqo, kepala sekolah akan membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan, sekaligus menjadi forum untuk menyelesaikan masalah-masalah pembelajaran, melaporkan

perkembangan, mengkomunikasikan hasil-hasil yang dicapai, menyimpan dan mempertahankan hasil yang dicapai. Memfasilitasi para guru dalam forum KKG dan Diklat menjadi salah satu langkah penting dalam *Juran's Ten Steps to Quality Improvement*.

Dalam rangka meningkatkan kompetensi sosial para guru di SDIT Mutiara Hati, kepala sekolah senantiasa mengupayakan peningkatan kompetensi sosial bagi para guru di antaranya dengan memberikan kesempatan kepada para guru untuk aktif dalam kegiatan kemasyarakatan.

Seberapa baik pengelolaan sumber daya manusia dipengaruhi dan akan mempengaruhi *stakeholders* atau lembaga dan manusia yang ada pada sebuah organisasi. Maka pengelolaan sumber daya manusia menemui beberapa tantangan, yaitu:

- c. Tantangan eksternal, meliputi perubahan lingkungan bisnis yang cepat, keragaman tenaga kerja, globalisasi, peraturan pemerintah, perkembangan pekerjaan dan peranan keluarga, serta kekurangan tenaga kerja yang terampil.
- d. Tantangan internal, meliputi posisi organisasi dalam bisnis yang kompetitif, fleksibilitas, pengurangan tenaga kerja, tantangan restrukturisasi, bisnis kecil, budaya organisasi, teknologi, dan serikat pekerja.

Demikian pula implementasi *Continuous Improvement* dalam upaya peningkatan kompetensi guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara terdapat beberapa hambatan antara lain:

- a. Perubahan lingkungan global yang cepat, berupa tuntutan kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks terhadap lembaga pendidikan. Hal ini terus menimbulkan persaingan antar lembaga pendidikan yang menuntut pula perbaikan berkesinambungan dalam pengelolaan SDM guru untuk mempertahankan dan meningkatkan kompetensi guru.
- b. Tuntutan kebutuhan lembaga pendidikan akan tenaga guru yang berkompeten menuntut pula kebutuhan jumlah dan kualitas guru.

Dinamika perkembangan guru dari sisi kuantitas dan kualitas menuntut pula adaptasi menuju satu komitmen. Menciptakan kondisi yang stabil namun dinamis menjadi hal yang mutlak dilakukan. Hal ini bukan sesuatu yang mudah.

- c. Tuntutan masyarakat akan pendidikan yang bermutu dan mereka rela membayar mahal untuk pendidikan anak-anak mereka. Lembaga pendidikan berkompetisi untuk mewujudkan harapan masyarakat. Sementara tidak semua guru siap untuk bersaing mewujudkan tujuan lembaga atau organisasi.



IAIN PURWOKERTO

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Simpulan

Hasil penelitian yang penulis lakukan tentang implementasi *Continuous Improvement* pengelolaan SDM dalam peningkatan kompetensi guru SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara adalah sebagai berikut:

1. Implementasi *Continuous Improvement* pengelolaan sumber daya manusia dalam peningkatan kompetensi guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Mutiara Hati dilakukan dengan beberapa prinsip. Prinsip pertama adalah orientasi pada pelayanan, yakni berupaya memenuhi kebutuhan dan kepentingan guru dengan asumsi bahwa sumber daya manusia (guru) yang puas akan selalu berusaha memenuhi kebutuhan dan melayani peserta didik dengan baik. Prinsip yang ke dua adalah membangun kesempatan terhadap guru untuk berperan aktif dalam organisasi, dengan tujuan memotivasi guru agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Prinsip yang ke tiga adalah mampu menemukan jiwa *interpreneur* guru. Pengelolaan tersebut telah sesuai dengan teori.

Kompetensi guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara dapat dikatakan baik. Para guru di sekolah tersebut memenuhi standar kompetensi yang dipersyaratkan sebagai guru yang profesional. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi paedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Para guru di SDIT Mutiara Hati dapat dikatakan bermutu karena memenuhi standar baik standar mental, standar moral, standar sosial, standar spiritual, standar intelektual, standar fisik, dan standar psikis.

2. Langkah-langkah *Continuous Improvement* pengelolaan sumber daya manusia dalam peningkatan kompetensi guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara yaitu:

- (6) Atasan selalu mengingatkan para guru tentang pentingnya peningkatan kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Atasan melaksanakan hal itu pada pertemuan pekanan yang dilaksanakan seminggu sekali.
- (7) Guru diberikan kesempatan untuk mengikuti kegiatan KKG, sekolah menyelenggarakan diklat, mentoring, seminar pendidikan guna meningkatkan kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial.
- (8) Adanya pertemuan (*liqo*) pekanan maupun semesteran, di mana dalam forum tersebut guru dapat berdiskusi, mengungkapkan permasalahan kemudian mencari solusinya, bertukar pengalaman, melaporkan perkembangan, menyampaikan saran untuk melaksanakan program kerja baru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.
- (9) Diadakan forum evaluasi pembelajaran tiap kelas dan evaluasi pekanan yang diadakan seminggu sekali.
- (10) Adanya penyamaan dalam sistem pengelolaan pembelajaran, pembuatan RPP rutin dan evaluasi baik dari sisi konten maupun pelaksanaannya.
- (11) Sekolah memfasilitasi guru untuk mencari sumber belajar selain dari yang disediakan sekolah dan memfasilitasi penggunaan media dan alat peraga dalam proses pembelajaran.
- (12) Kepala sekolah senantiasa memberikan kesempatan kepada para guru untuk aktif dalam kegiatan kemasyarakatan. Sekolah melaksanakan program sosial seperti baksos, pembagian parcel, dan santunan bagi yang membutuhkan.

3. Implementasi *Continuous Improvement* dalam upaya peningkatan kompetensi guru di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara dapat dilihat hasilnya antara lain:
- a. Guru-guru merasa termotivasi untuk terus meningkatkan kompetensinya. Monitoring dan evaluasi yang diberikan oleh atasan membuat para guru berupaya untuk terus meningkatkan kompetensinya baik paedagogik, kepribadian, profesional, maupun sosial.
 - b. Program diklat dan mentoring sedikit banyak memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan bagi guru untuk dapat diterapkan dalam tugas profesinya.
 - c. Antar guru dalam melakukan sharing dan menemukan solusi bagi permasalahan yang ditemui di kelas masing-masing sekaligus memberikan masukan bagi program-program yang akan dan sedang dilaksanakan.

Di samping hasil yang diperoleh sebagaimana dijelaskan di atas, implementasi *Continuous Improvement* terdapat beberapa hambatan antara lain:

- a. Perubahan lingkungan global yang cepat, berupa tuntutan kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks terhadap lembaga pendidikan. Hal ini terus menimbulkan persaingan antar lembaga pendidikan yang menuntut pula perbaikan berkesinambungan dalam pengelolaan SDM guru untuk mempertahankan dan meningkatkan kompetensi guru.

Guru dituntut untuk dapat membagi waktu bagi tugasnya di rumah, tugas mendidik siswa dan mengelola pembelajaran di kelas, dan tuntutan segudang administrasi yang harus pula slesai tepat pada waktunya.

- b. Tuntutan kebutuhan lembaga pendidikan akan tenaga guru yang berkompeten menuntut pula kebutuhan jumlah dan kualitas guru. Dinamika perkembangan guru dari sisi kuantitas dan kualitas

menuntut pula adaptasi menuju satu komitmen. Menciptakan kondisi yang stabil namun dinamis menjadi hal yang mutlak dilakukan. Hal ini bukan sesuatu yang mudah.

Dinamika pergantian guru dan rekrutmen yang sering dilakukan menuntut adaptasi baik bagi guru yang baru maupun bagi guru yang lama. Hal ini bukan hal yang mudah untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Guru dituntut untuk benar-benar memiliki kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial yang baik.

- c. Tuntutan masyarakat akan pendidikan yang bermutu dan mereka rela membayar mahal untuk pendidikan anak-anak mereka. Lembaga pendidikan berkompetisi untuk mewujudkan harapan masyarakat. Sementara tidak semua guru siap untuk bersaing mewujudkan tujuan lembaga atau organisasi.

Menanamkan komitmen kepada guru-guru apalagi guru-guru yang baru bukan hal yang mudah. Masing-masing mempunyai misi dan pemikiran yang berbeda-beda. Demikian pula sikap guru terhadap perubahan dan pembaruan mestinya berbeda-beda. Ada yang bersemangat dan ada yang cenderung stagnan.

- d. Kesempatan untuk mengikuti diklat dan seminar belum cukup untuk dapat diikuti oleh semua guru apalagi jika memerlukan biaya yang tidak murah.

B. Rekomendasi

1. Bagi Komite/yayasan: Untuk senantiasa memberikan dukungan penuh terhadap program-program sekolah terutama yang berkaitan dengan upaya *Continuous Improvement* dalam pengelolaan SDM untuk meningkatkan kompetensi guru.
2. Bagi Kepala Sekolah: Untuk mempertahankan dan meneruskan program-program implementasi *Continuous Improvement* pengelolaan SDM dalam meningkatkan kompetensi guru.

- Pelibatan komite, guru, staf, wali murid dalam menetapkan visi, misi, dan tujuan sekolah merupakan suatu hal yang harus sehingga setiap komponen organisasi sekolah merasa dihargai dan memiliki komitmen terhadap tugas dan wewenangnya.
 - Pertemuan rutin setiap pekan dan setiap semester perlu lebih diintensifkan sehingga benar-benar menjadi forum ilmiah yang efektif melakukan berbagai upaya perbaikan guna meningkatkan kompetensi guru dan mewujudkan tujuan sekolah.
 - Program KKG bagi para guru perlu lebih diefektifkan sehingga berguna bagi peningkatan kompetensi guru. Penyelenggaraan diklat juga perlu lebih terprogram, dan perlu evaluasi hasil pasca pelaksanaan diklat.
3. Bagi guru SDIT Mutiara Hati:
- Mendukung dan melaksanakan dengan penuh rasa tanggung jawab segala program sekolah yang berkaitan dengan upaya *Continuous Improvement* pengelolaan SDM dalam meningkatkan kompetensi guru.
 - Selalu berusaha untuk menjadi pendidik yang profesional yang memiliki kompetensi paedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.
4. Bagi Peneliti/Penulis
- Menjadi bahan referensi dan motivasi untuk melakukan penelitian di SDIT Mutiara Hati Purwareja Klampok Banjarnegara karena masih banyak permasalahan yang patut untuk menjadi objek studi lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2012.
- Carry, Lee J. (Ed). *Community Development As A Procces*. Columbia: University of Missouri Press, 1971.
- Creswell , John W. *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: Sage Publications, 2002.
- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research jilid 2*. Yogyakarta: Andi Offset. 1989.
- Hajar, Dewi. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam (Studi Kasus MAN Karangarum Klaten)*. Tesis. (Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Yogyakarta, 2005.
- Hanif, Muh. *Manajemen Kultural dan Pengembangan Sumber daya Manusia di SMU Muhammadiyah 1 Yogyakarta*. Tesis. Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2005.
- Jalal, Faisli dan Dedi Supriyadi (ed) *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita. 2001.
- Kristiaji, Wisnu Chandra (Ed). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga. 2002.
- Li , Jingshan, Chrissoleon T. Papadopoulos & Liang “Countinuos Improvement in Manufacturing and Service Systems”, international Journal of Production Research, Vol. 54, No. 21 (2016). <http://www.tandfonline.com/loi/tprs20> (Diakses 25 September 2017)
- Majid, Abdul. *Perencanaan Pembelajaran Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Marshall, Catherine. *Desining Qualitative Research*. London: Sage Publications, Inc, 2006.
- Moleong, Lexy J., *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya. 2011,
- Mora,Jose Nicolas Cordona. “Countinuous Improvement Strategy”,European Scientific Journal, vol. 10, No. 34 (Desember 2014), ISSN 1857-7431, <http://paperity.org/p59127465/continuous-improvement-strategy> (Diakses 25 September 2017).
- Mulyasa, E.. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Nasution, M.N. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001.

- Ngadino. *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di SMA Negeri Patikraja Banyumas Jawa Tengah*. Tesis. Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Yogyakarta, 2005.
- Poerwadarminta, WJS. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 1984.
- Purwanto, M. Ngalim. *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Rohmad at. al. *Panduan Penulisan Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto*. Purwokerto: t.p., 2015.
- Rokib, Moh. dan Nurfuadi. *Kepribadian Guru (Upaya Mengembangkan Kepribadian Guru yang Sehat di Masa Depan)*. Purwokerto: STAIN Purwokerto Press, 2011
- Rozaq, Abdur. *Manajemen Sumber Daya Guru (Studi Kasus MAN Pemalang)*. Tesis. Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Yogyakarta, 2006.
- Sallis, Edward. *“Total Quality Management in Education”* (London: Kogan Page Ltd, 2002), E-book.
- . *Total Quality Management in Education*, Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi (terj.) Jogjakarta : IRCiSoD, 2012.
- Sanjaya. *Strategi Pembelajaran: Berorientasi Standar Pendidikan*. (Jakarta: Kencana Penada Media, 2006.
- Stoner, James A.F. etc. *Management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1995.
- Sudijono, Anas. *Metode Riset dan Bimbingan Menulis Skripsi*. Surabaya: Reproduksi UD Rahma, 1980
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sunyoto, Danang. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktek Penelitian)*. Yogyakarta: CAPS, 2012.
- Syafii, Imam. *Problematika Penyelenggaraan Madrasah Tsnawiyah Swasta di Kotamadya Samarinda*. Tesis. Yogyakarta: PPs. Universitas Negeri Yogyakarta, 1997.
- Syukur NC, Fatah. *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*. Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra, 2011.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. *Total Quality Management (TQM)*. Jogjakarta: Andi Offset, 2003.

Triyono, Ayon. *Paradigma Baru Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ORYZA, 2012.

Umiarso dan Imam Gojali. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan (Menjual Mutu Pendidikan dengan Pendekatan Quality Control bagi Pelaku Lembaga Pendidikan)*. Jogjakarta: IRCiSoD, 2010.

Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

Wasitohadi. *Otonomi Daerah Bidang Pendidikan di Kota Salatiga (Studi tentang Pemberdayaan Sumber Daya Manusia di SMA 1 Pabelan)*. Tesis. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2003.

Winarno Surahmad. *Dasar-dasar dan Teknik Research. Pengantar Suatu Metodologi Ilmiah*. Bandung: Tarsito. 1978.

Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian)*. Bandung: Alfabeta, 2008.



IAIN PURWOKERTO