

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Peneliti ini mendeskripsikan hasil penelitian di lapangan berdasarkan pada fokus penelitian, yaitu: Mutu guru SMA Daar el-Qolam Gantung Jayanti Tangerang; Strategi Pimpinan Pondok Pesantren dalam meningkatkan mutu guru di SMA Daar el-Qolam Gantung Jayanti Tangerang; Faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan mutu guru di SMA Daar el-Qolam Gantung Jayanti Tangerang; Upaya dan langkah strategis yang dilakukan Pimpinan Pondok Pesantren dalam meningkatkan mutu guru di SMA Daar el-Qolam Gantung Jayanti Tangerang.

Dalam penelitian, penulis menggunakan data penelitian bersifat kualitatif, data yang ditampilkan bersifat narasi dan dijabarkan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan yang peneliti berikan dalam wawancara yang dilakukan dari tanggal 05 Juli 2018 s.d. 25 Juli 2018.

Dalam proses wawancara yang dilakukan oleh peneliti, pertanyaan tersebut diajukan pada pimpinan pondok pesantren, kepala sekolah, kepala bagian pengembangan SDM, dan guru diberikan secara berbeda dan terpisah. Adapun hasil dari keseluruhan wawancara dilampirkan dalam lampiran tesis ini. Bentuk pertanyaan dan jawabannya dari setiap nara sumber/*informan* dituangkan dalam deskripsi berikut:

1. Mutu Guru SMA Daar el-Qolam

Mutu guru merupakan suatu hal yang sangat penting dalam membangun dunia pendidikan, karena hitam-putihnya proses belajar mengajar di dalam kelas banyak dipengaruhi oleh mutu guru dan begitu juga keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh mutu guru.

Adapun mutu guru SMA Daar el-Qolam berdasarkan wawancara dengan Pimpinan Pondok Pesantren Daar el-Qolam 2, beliau mengatakan bahwa mutu guru SMA Daar el-Qolam sudah sesuai dengan bidang studinya, antara lain: pendidikan matematika, pendidikan fisika, dan pendidikan kimia.¹

Pernyataan di atas, sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Kepala Bagian Pengembangan SDM tentang mutu guru SMA Daar el-Qolam, beliau mengatakan bahwa guru SMA Daar el-Qolam lulusan S1 sesuai dengan bidangnya masing-masing dan ada juga yang sudah menyelesaikan S2.²

Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan Kepala Sekolah, bahwa kondisi mutu Guru SMA Daar el-Qolam adalah guru Sains 100% sesuai dengan bidangnya, guru IPS 80%.³

2. Strategi Pimpinan Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Mutu Guru di SMA Daar el-Qolam

Berdasarkan wawancara dengan Pimpinan Pondok Pesantren Daar el-

¹Odhy Rosihuddin, Pimpinan Pondok Pesantren Daar el-Qolam 2, Wawancara 23 Juli 2018, Kode 01/W/23-VII/2018.

²Tata Suwanta, Kepala Bagian Pengembangan SDM, Wawancara 10 Juli 2018, Kode 03/W/10-VII/2018.

³Aam Amrullah, Kepala Sekolah SMA Daar el-Qolam, Wawancara 17 Juli 2018, Kode 02/W/17-VII/2018.

Qolam 2 tentang Strategi Pimpinan Pondok Pesantren dalam meningkatkan mutu guru SMA Daar el-Qolam, beliau mengatakan: *Pertama*, pelatihan guru baik yang dilaksanakan oleh pemerintah atau pun oleh sekolah; *Kedua*, supervisi kelas; *Ketiga*, pembentukan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran); *Keempat*, pembinaan karakter guru dengan cara pelatihan, penugasan.⁴

Pernyataan di atas diperkuat oleh Kepala Sekolah, bahwa strategi Pimpinan Pondok Pesantren dalam meningkatkan mutu guru SMA Daar el-Qolam yaitu: *Pertama*, supervisi guru baik dilakukan oleh kepala sekolah maupun oleh pemimpin pondok; *Kedua*, bagi guru yang belum mampu dalam proses pembelajaran setelah dievaluasi (khususnya guru dalam masa pengabdian), untuk mengikuti pelatihan-pelatihan di bidangnya masing-masing atau dibimbing oleh guru-guru yang ahli di bidangnya. *Ketiga*, izin belajar ke jenjang S1 (bagi guru lulusan Pesantren Daar el-Qolam yang dalam masa pengabdian) dan S2.⁵

Hal tersebut senada dengan apa yang diungkapkan oleh Kepala Bagian Pengembangan SDM, beliau mengatakan bahwa strategi Pimpinan Pondok Pesantren dalam meningkatkan mutu guru SMA Daar el-Qolam, diantaranya: mengadakan program pelatihan dan pengiriman guru untuk studi ke luar negeri.⁶

⁴Odhy Rosihuddin, Pimpinan Pondok Pesantren Daar el-Qolam 2, Wawancara 23 Juli 2018. Kode 01/W/23-VII/2018.

⁵Aam Amrullah, Kepala Sekolah SMA Daar el-Qolam, Wawancara 17 Juli 2018, Kode 02/W/17-VII/2018.

⁶Tata Suwanta, Kepala Bagian Pengembangan SDM, Wawancara 10 Juli 2018, Kode 03/W/10-VII/2018.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Meningkatkan Mutu Guru di SMA Daar el-Qolam

Seorang pemimpin dalam melaksanakan sebuah strategi organisasinya, tentu akan melihat faktor pendukung dan faktor penghambat dari pelaksanaan strategi tersebut, sehingga ia dapat mengevaluasinya agar tercapai apa yang telah ditetapkannya.

Faktor pendukung dalam meningkatkan mutu guru di SMA Daar el-Qolam berdasarkan wawancara dengan Pimpinan Pondok Pesantren Daar el-Qolam 2, beliau mengatakan bahwa faktor pendukung dalam meningkatkan mutu guru adalah adanya sarana prasarana yang mendukung pembelajaran dan adanya ruh (jiwa) guru yang mampu mengikuti program pelatihan peningkatan mutu guru.⁷

Pernyataan di atas sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Kepala Sekolah SMA Daar el-Qolam bahwa faktor pendukung dalam peningkatan mutu guru: Pertama, sarana prasarana cukup lengkap; Kedua, adanya dorongan kuat dari pemimpin pondok, bahwa guru yang mau mengajar itu wajib belajar jika guru tidak mau belajar lebih baik berhenti jadi guru.⁸

Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan guru SMA Daar el-Qolam, ia mengatakan bahwa faktor pendukung dalam peningkatan mutu guru, di antaranya sarana prasarana lengkap, seperti perangkat pembelajaran yang

⁷Odhy Rosihuddin, Pimpinan Pondok Pesantren Daar el-Qolam 2, Wawancara 23 Juli 2018. Kode 01/W/23-VII/2018.

⁸Aam Amrullah, Kepala Sekolah SMA Daar el-Qolam, Wawancara 17 Juli 2018, Kode 02/W/17-VII/2018.

memadai dan tersedianya akses internet,⁹ pelatihan yang berkelanjutan, motivasi pemimpin dalam melaksanakan pelatihan.¹⁰

Adapun faktor penghambat dalam meningkatkan mutu guru di SMA Daar el-Qolam berdasarkan wawancara dengan Pimpinan Pondok Pesantren Daar el-Qolam 2, beliau mengatakan bahwa faktor penghambat dalam meningkatkan mutu guru adalah ruh (jiwa) guru dalam menjalankan tugasnya. Adapun solusinya adalah membangkitkan ruh (jiwa) guru tersebut, sehingga ikhlas dalam menjalankan tugasnya tidak semata-mata seberapa gaji yang ia dapat. Lanjutnya beliau mengutip perkataan Abdullah Syukri Zarkasyi (Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor) yang mengatakan:

الطَّرِيقَةُ أَهَمُّ مِنَ الْمَادَّةِ وَلَكِنَّ الْمُدَّرِسَ أَهَمُّ مِنَ الطَّرِيقَةِ بَلْ رُوحَ الْمُدَّرِسِ أَهَمُّ

مِنَ الْمُدَّرِسِ نَفْسِهِ.

“Metode lebih penting daripada materi, akan tetapi keberadaan guru itu lebih penting dari metode, bahkan ruh (jiwa) dari gurulah yang lebih penting daripada keberadaan guru itu sendiri.”¹¹

Pernyataan di atas sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Kepala Sekolah SMA Daar el-Qolam bahwa faktor penghambat dalam meningkatkan mutu guru, adanya guru yang kurang semangat yang mesti dimotivasi terus.¹²

Hal tersebut senada dengan apa yang diungkapkan oleh Kepala Bagian Pengembangan SDM, ia mengatakan bahwa faktor penghambat dalam

⁹Muttaqien Mafaza, Guru SMA Daar el-Qolam, Wawancara 11 Juli 2018, Kode 04/W/11-VII/2018. dan Asep Yusuf Saefuddin, Guru SMA Daar el-Qolam, Wawancara 13 Juli 2018, Kode 06/W/13-VII/2018.

¹⁰Irawan, Guru SMA Daar el-Qolam, Wawancara 12 Juli 2018, Kode 05/W/12-VII/2018.

¹¹Odhy Rosihuddin, Pimpinan Pondok Pesantren Daar el-Qolam 2, Wawancara 23 Juli 2018. Kode 01/W/23-VII/2018.

¹²Aam Amrullah, Kepala Sekolah SMA Daar el-Qolam, Wawancara 17 Juli 2018, Kode 02/W/17-VII/2018.

peningkatan mutu guru di antaranya adalah motivasi guru itu sendiri.¹³

Selanjutnya salah seorang guru SMA Daar el-Qolam mengungkapkan bahwa faktor penghambat dalam meningkatkan mutu guru di SMA Daar el-Qolam adalah masalah waktu. Hal tersebut sebagaimana pernyataannya ketika diwawancarai, ia mengatakan:

“Faktor penghambat dalam peningkatan mutu guru, hanya masalah waktu. Terkadang waktu pelatihan yang diadakan oleh pihak pesantren menggunakan waktu libur guru.”¹⁴

Sedangkan guru SMA Daar el-Qolam lainnya mengungkapkan, bahwa faktor penghambat dalam meningkatkan mutu guru adalah kurang cepat menerima pembaharuan,¹⁵ kesempatan dalam *mengup-grade* pengetahuan, dan lingkungan belajar.¹⁶

4. Upaya dan Langkah Strategis Pimpinan Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Mutu Guru di SMA Daar el-Qolam

Upaya dan langkah strategis Pimpinan Pondok Pesantren dalam meningkatkan mutu guru berdasarkan wawancara dengan Pimpinan Pondok Pesantren Daar el-Qolam 2 adalah:

a. Pembinaan Mutu Guru

Pimpinan Pondok Pesantren telah menjalankan fungsinya dengan cara mengikutsertakan guru-guru dalam kegiatan seminar dan pelatihan profesi

¹³Tata Suwanta, Kepala Bagian Pengembangan SDM, Wawancara 10 Juli 2018, Kode 03/W/10-VII/2018.

¹⁴Muttaqien Mafaza, Guru SMA Daar el-Qolam, Wawancara 11 Juli 2018, Kode 04/W/11-VII/2018.

¹⁵Irawan, Guru SMA Daar el-Qolam, Wawancara 12 Juli 2018, Kode 05/W/12-VII/2018.

¹⁶Asep Yusuf Saefuddin, Guru SMA Daar el-Qolam, Wawancara 13 Juli 2018, Kode 06/W/13-VII/2018.

guru, baik yang diadakan pihak pesantren maupun pihak luar dengan harapan guru memperoleh ilmu tambahan agar kualitasnya semakin baik. Hal tersebut berdasarkan pernyataan Pimpinan Pondok Pesantren Daar el-Qolam 2 saat wawancara, beliau mengatakan bahwa upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan mutu guru adalah pembinaan mutu guru dengan mengadakan pelatihan guru dan penugasan guru.¹⁷

Hasil wawancara dengan Pimpinan Pondok Pesantren Daar el-Qolam 2 tersebut diperkuat dengan pernyataan Kepala Sekolah, beliau mengatakan bahwa guru yang dinilai belum baik dalam proses kegiatan belajar mengajar diwajibkan untuk mengikuti pelatihan.¹⁸ Hal tersebut senada dengan pernyataan Kepala Bagian Pengembangan SDM bahwa upaya yang dilakukan Pimpinan Pondok Pesantren dalam meningkatkan mutu guru yaitu dengan mengadakan program pelatihan atau menugaskan guru untuk mengikuti pelatihan yang diadakan oleh pemerintah dalam rangka peningkatan mutu guru.¹⁹ Begitu pula pernyataan salah seorang guru SMA Daar el-Qolam bahwa Pimpinan Pondok Pesantren selalu menekankan kepada guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, baik pelatihan yang diadakan oleh pondok maupun pemerintah.²⁰

¹⁷Odhy Rosihuddin, Pimpinan Pondok Pesantren Daar el-Qolam 2, Wawancara 23 Juli 2018. Kode 01/W/23-VII/2018.

¹⁸Aam Amrullah, Kepala Sekolah SMA Daar el-Qolam, Wawancara 17 Juli 2018, Kode 02/W/17-VII/2018.

¹⁹Tata Suwanta, Kepala Bagian Pengembangan SDM, Wawancara 10 Juli 2018, Kode 03/W/10-VII/2018.

²⁰Muttaqien Mafaza, Guru SMA Daar el-Qolam, Wawancara 11 Juli 2018, Kode 04/W/11-VII/2018.

b. Pengawasan Mutu Guru

Pimpinan Pondok Pesantren sudah melakukan pengawasan mutu guru dengan cara mengawasi secara langsung atau dengan cara pendelegasian kepada kepala sekolah dalam proses kegiatan belajar mengajar (supervisi kelas), sehingga Pimpinan Pondok Pesantren dapat lebih jelas melihat kualitas gurunya dan mengetahui apa aja yang kurang atau dibutuhkan untuk membantu dalam meningkatkan mutu guru. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Kepala Sekolah bahwa Pimpinan Pondok Pesantren telah melakukan supervisi sekolah baik secara langsung maupun tidak langsung.²¹ Begitu juga pernyataan Kepala Bagian Pengembangan SDM bahwa Pimpinan Pondok Pesantren telah melakukan evaluasi/*controlling* baik secara langsung dan tidak langsung dengan program supervisi kelas yang diadakan setiap bulan sekali.²²

c. Penyediaan Sarana Prasarana

Pimpinan Pondok Pesantren sudah menyediakan sarana prasaran yang menunjang kepada peningkatan mutu guru SMA Daar el-Qolam. Hal tersebut berdasarkan pernyataan Pimpinan Pondok Pesantren Daar el-Qolam 2 saat wawancara, bahwa penyediaan sarana prasaran yang mendukung peningkatan mutu guru di sebuah lembaga suatu yang lazim dilakukan oleh seorang pemimpin, karena kalau tidak dilakukan maka lembaga tersebut akan ketinggalan. Lanjutnya yang sangat penting dari penyediaan sarana

²¹Aam Amrullah, Kepala Sekolah SMA Daar el-Qolam, Wawancara 17 Juli 2018, Kode 02/W/17-VII/2018.

²²Tata Suwanta, Kepala Bagian Pengembangan SDM, Wawancara 10 Juli 2018, Kode 03/W/10-VII/2018.

prasarana adalah penguatan ruh (jiwa) guru untuk selalu dapat meningkatkan mutu.²³

Hasil wawancara dengan Pimpinan Pondok Pesantren Daar el-Qolam 2 tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada Kepala Sekolah, beliau mengatakan bahwa sarana prasarana SMA Daar el-Qolam cukup lengkap untuk menunjang peningkatan mutu guru.²⁴ Hal tersebut sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh salah seorang guru SMA Daar el-Qolam bahwa sarana prasarana sekolah lengkap.²⁵

d. Penanaman Komitmen

Pimpinan Pondok Pesantren sudah memberikan penanaman komitmen kepada guru-guru SMA Daar el-Qolam. Adapun kegiatan penanaman komitmen guru ini dilakukan di awal tahun pelajaran baru dan ketika evaluasi bulanan. Diharapkan dengan penanaman komitmen guru ini, mutu guru semakin baik. Hal tersebut berdasarkan pernyataan Pimpinan Pondok Pesantren Daar el-Qolam 2 saat wawancara, beliau mengatakan bahwa penanaman komitmen guru yaitu dengan membangkitkan ruh (jiwa) guru. caranya dengan tiga pendekatan; Pertama, pendekatan idealisme. Dalam pendekatan ini guru harus memahami idealisme sekolah/pesantren. Kedua, pendekatan program. Guru itu harus memahami program sekolah/pesantren. Ketiga, pendekatan manusiawi. Guru itu harus dihargai, guru itu harus

²³Odhy Rosihuddin, Pimpinan Pondok Pesantren Daar el-Qolam 2, Wawancara 23 Juli 2018. Kode 01/W/23-VII/2018.

²⁴Aam Amrullah, Kepala Sekolah SMA Daar el-Qolam, Wawancara 17 Juli 2018, Kode 02/W/17-VII/2018.

²⁵Muttaqien Mafaza, Guru SMA Daar el-Qolam, Wawancara 11 Juli 2018, Kode 04/W/11-VII/2018.

diorangkan, bisa jadi sahabat dari *top leadernya*.²⁶

Hasil wawancara dengan Pimpinan Pondok Pesantren Daar el-Qolam 2 tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada Kepala Bagian Pengembangan SDM bahwa Pimpinan Pondok Pesantren telah melakukan penanaman komitmen terhadap gurunya pada setiap awal tahun ajaran dengan memberikan penegasan kepada guru bahwa dia mau mengikuti program peningkatan mutu guru.²⁷

e. Pemberian Tunjangan

Pimpinan Pondok Pesantren telah memberikan berbagai tunjangan kepada guru, hal ini diharapkan agar meningkatnya mutu guru di SMA Daar el-Qolam. Adapun cara pemberian tunjangan ini melalui *salary system* yang telah ditetapkan oleh pihak pesantren. Hal tersebut berdasarkan pernyataan Pimpinan Pondok Pesantren Daar el-Qolam 2 saat wawancara bahwa ketika guru baik dalam tugasnya tentu ada hitungan materi untuk kehidupannya.²⁸

Hasil wawancara dengan Pimpinan Pondok Pesantren Daar el-Qolam 2 tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada Kepala Bagian Pengembangan SDM, bahwa bagi guru yang bermutu dan berprestasi akan diberikan *reward/tunjangan*. Adapun bentuk *reward* adalah dalam bentuk *salary* atau *mujahadah* atau diberangkatkan haji.²⁹ Hal

²⁶Odhy Rosihuddin, Pimpinan Pondok Pesantren Daar el-Qolam 2, Wawancara 23 Juli 2018. Kode 01/W/23-VII/2018.

²⁷Tata Suwanta, Kepala Bagian Pengembangan SDM, Wawancara 10 Juli 2018, Kode 03/W/10-VII/2018.

²⁸Odhy Rosihuddin, Pimpinan Pondok Pesantren Daar el-Qolam 2, Wawancara 23 Juli 2018, Kode 01/W/23-VII/2018.

²⁹Tata Suwanta, Kepala Bagian Pengembangan SDM, Wawancara 10 Juli 2018, Kode 03/W/10-VII/2018.

tersebut sebagaimana yang tercantum dalam buku “Kode Etik Profesi dan Tata Tertib Guru” pada bab VI tentang penghargaan:

Seorang guru mendapatkan penghargaan jika berprestasi, berdedikasi (.) dan mempunyai integritas luar biasa. Adapun jenis penghargaannya ialah:

1. Diberangkatkan Haji.
2. Diberangkatkan Umrah.
3. Tunjangan *mujahadah* khusus.³⁰

B. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Mutu Guru SMA Daar el-Qolam

Berdasarkan wawancara dan kajian dokumentasi, bahwa guru SMA Daar el-Qolam yang sudah sertifikasi 17 orang dari jumlah 42 orang. Adapun guru berdasarkan bidang keahlian akademiknya, masih terdapat beberapa guru yang mengajar belum berdasarkan keahliannya, khususnya bidang Ilmu Pengetahuan Sosial sekitar 20%.

Berdasarkan pendapat U.J Nwogu, B.I Esobhawan yang mengatakan: *“Teacher must meet three general requirements: have a bachelor’s degree, be licensed or certified by the state, and demonstrate subject matter competence in each academic subject they teach”*.³¹ Bahwa guru yang bermutu adalah yang memiliki kualifikasi tingkat sarjana, lisensi atau sertifikasi dari negara, dan memiliki kompetensi akademik sesuai bidangnya. Dari uraian di atas, bahwa guru SMA Daar el-Qolam dapat dikatakan bermutu dan berkualitas.

Menurut Abin dan Syamsuddin Makmun, bahwa indikator guru itu

³⁰Pondok Pesantren Daar el-Qolam, *Kode Etik Profesi dan Tata Tertib Guru*. 6.

³¹U.J. Nwogu, dan B.I. Esobhawan, “Teacher Quality and Quantity: Implementations for the implementation of Universal Basic Education in Nigeria”, *Jurnal Pendidikan*, Vol. 5, No. 1, 2014, 2.

bermutu adalah tenaga pengajar yang mampu melahirkan lulusan yang bermutu, sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan berbagai jalur, jenis, dan jenjang pendidikan.³² Dan dapat dikatakan juga bahwa guru bermutu yaitu guru yang dapat mencetak dan menjadikan peserta didik sesuai dengan yang diharapkan oleh lembaga pendidikan dan orang tua siswa dengan melakukan pembelajaran terhadap siswa dengan memiliki kualifikasi tingkat sarjana, sertifikasi dari negara, dan memiliki kompetensi akademik sesuai bidangnya.

Berdasarkan hasil temuan peneliti terhadap mutu guru dan teori tentang mutu guru, dapat disimpulkan bahwa guru SMA Daar el-Qolam ada yang bermutu dan ada yang belum bermutu. Hal ini lah yang dapat dijadikan perhatian oleh Pimpinan Pondok Pesantren, sehingga keharusan baginya untuk membuat strategi dalam peningkatan mutu guru.

2. Strategi Pimpinan Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Mutu Guru di SMA Daar el-Qolam

Menurut Stephanie K. Marrus, strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.³³

Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad, strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta

³²Abin dan Syamsuddin Makmun, *Psikologi Kependidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 15.

³³Husein Umar, *Strategic Management in Action*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), 31.

dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan, dengan demikian strategi hampir dimulai dari apa yang terjadi dan bukan dimulai dari apa yang akan terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.³⁴

Adapun menurut Mudrajad Kuncoro, strategi adalah sejumlah keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai tujuan (*goal*) dalam menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya.³⁵ Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.³⁶

Dari beberapa defenisi di atas, bahwa strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Sedangkan Pimpinan Pondok Pesantren adalah jabatan atau posisi seseorang di dalam sebuah pondok pesantren yang dapat membuat kebijakan pada jalur ajar dan jalur asuh. Pimpinan Pondok Pesantren merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi,

³⁴Husein Umar, *Strategic Management in Action.....*, 31.

³⁵Mudrajad Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Jakarta: Erlangga, 2006), 12.

³⁶Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, Cet. ke-8, Edisi IV, (Jakarta: PT Gramedia, 2014), 1340.

tujuan, dan sasaran melalui sebuah strategi yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Dari hasil observasi dan wawancara di atas, dapat dipahami bahwa strategi Pimpinan Pondok Pesantren dalam meningkatkan mutu guru di SMA Daar el-Qolam yaitu:

- a. Mengadakan pelatihan guru,
- b. Supervisi kelas,
- c. Pembentukan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) yang fungsinya untuk *sharing* antar guru mata pelajaran,
- d. Pembinaan karakter guru dengan cara pelatihan dan penugasan.

Strategi yang telah dilakukan oleh Pimpinan Pondok Pesantren dalam meningkatkan mutu guru di SMA Daar el-Qolam sebagaimana uraian di atas sejalan dengan pendapat Suharto yang mengatakan bahwa ada empat strategi yang dapat dilakukan oleh pemimpin dalam meningkatkan mutu pendidik (guru) di sekolah yaitu:

- a. Peningkatan melalui pendidikan dan pelatihan (*off the job training*).
- b. Pelatihan dalam pelaksanaan tugas atau *on the job training*.
- c. Pelatihan *Lesson Studi*.
- d. Melakukan perbaikan melalui kegiatan penelitian tindakan kelas (PTK).

3. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Meningkatkan Mutu Guru di SMA Daar el-Qolam

Faktor pendukung dan penghambat adalah suatu hal yang sangat

alamiah dan sangat wajar terjadi pada pelaksanaan suatu program apapun. Demikian pula dengan pelaksanaan peningkatan mutu guru di SMA Daar el-Qolam.

Berdasarkan hasil wawancara penulis terhadap beberapa narasumber tentang faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan mutu guru di SMA Daar el-Qolam dapat dipahami bahwa:

- a. Faktor pendukung dalam meningkatkan mutu guru di SMA Daar el-Qolam antara lain:
 - 1) Sarana dan prasarana cukup lengkap dalam mendukung kegiatan belajar mengajar.
 - 2) Pelatihan yang berkelanjutan.
 - 3) Motivasi Pimpinan Pondok Pesantren akan pentingnya seorang guru yang bermutu.
- b. Faktor penghambat dalam meningkatkan mutu guru di SMA Daar el-Qolam antara lain:
 - 1) Adanya guru yang kurang cepat menerima pembaharuan.
 - 2) Kesempatan dalam *mengup-grade* pengetahuan.
 - 3) Lingkungan belajar.
 - 4) Waktu pelatihan.

Meskipun adanya faktor pendukung dalam meningkatkan mutu guru sebagaimana yang digambarkan di atas, Pimpinan Pondok Pesantren tetap melakukan evaluasi dengan mengoptimalkan sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan belajar mengajar sehingga tepat sasaran dalam

penggunaannya. Begitu juga dalam hal yang menjadi penghambat dalam meningkatkan mutu guru, Pimpinan Pondok Pesantren tentu mengevaluasinya dengan membangkitkan ruh (jiwa) guru.

Dengan demikian, apa yang telah dilakukan oleh Pimpinan Pondok Pesantren terhadap faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan mutu guru sejalan dengan pendapat Crown bahwa pada prinsipnya strategi dapat dibagi ke dalam tiga tahapan yaitu: 1) Formulasi Strategi, 2) Implementasi Strategi, dan 3) Evaluasi Strategi.³⁷

4. Upaya dan Langkah Strategis Pimpinan Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Mutu Guru di SMA Daar el-Qolam

Berdasarkan data yang telah disajikan di atas, dapat dianalisis bahwa upaya dan langkah-langkah strategis Pimpinan Pondok Pesantren dalam meningkatkan mutu guru di SMA Daar el-Qolam sebagai berikut:

a. Pembinaan Mutu Guru

Upaya dan langkah strategis Pimpinan Pondok Pesantren meningkatkan mutu guru yaitu pembinaan mutu guru. Dalam hal ini Pimpinan Pondok Pesantren telah menjalankan fungsinya dengan cara mengikutsertakan guru-guru dalam kegiatan seminar dan pelatihan profesi guru, baik yang diadakan pihak pesantren maupun pihak luar (pemerintah) dengan harapan guru memperoleh ilmu tambahan agar kualitasnya semakin baik.

³⁷Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*, (Bandung: Binarupa Aksara, 1996), 17.

b. Pengawasan Mutu Guru

Upaya dan langkah strategis yang kedua dalam meningkatkan mutu guru yaitu pengawasan mutu guru. Pimpinan Pondok Pesantren sudah melakukannya dengan cara mengawasi secara langsung atau dengan cara pendelegasian kepada kepala sekolah dalam proses kegiatan belajar mengajar (supervisi kelas), sehingga Pimpinan Pondok Pesantren dapat lebih jelas melihat kualitas gurunya, sehingga Pimpinan Pondok Pesantren mengetahui apa aja yang kurang atau dibutuhkan untuk membantu dalam meningkatkan mutu guru.

c. Penyediaan Sarana Prasarana

Upaya dan langkah strategis yang ketiga dalam meningkatkan mutu guru yaitu penyediaan sarana prasarana. Pimpinan Pondok Pesantren sudah melakukannya dengan cara memberikan fasilitas yang menunjang peningkatan mutu guru. Di antaranya perpustakaan, perangkat pembelajaran, dan jaringan internet.

d. Penanaman Komitmen

Upaya dan langkah strategis yang keempat dalam meningkatkan mutu guru yaitu penanaman komitmen guru. Untuk penanaman komitmen guru Pimpinan Pondok Pesantren sudah memberikannya kepada guru-guru dengan membangkitkan ruh (jiwa guru) dalam mendidik dan mengajar. Adapun kegiatan penanaman komitmen guru ini dilakukan di awal tahun pelajaran baru dan ketika evaluasi bulanan. Diharapkan dengan penanaman komitmen guru ini, mutu guru semakin baik.

e. Pemberian Tunjangan

Upaya dan langkah strategis yang kelima dalam upaya Pimpinan Pondok Pesantren meningkatkan mutu guru yaitu pemberian tunjangan guru. Pimpinan Pondok Pesantren telah memberikan berbagai tunjangan kepada guru, hal ini diharapkan agar meningkatnya mutu guru di SMA Daar el-Qolam. Adapun cara pemberian tunjangan ini melalui *salary system* yang telah ditetapkan oleh pihak pesantren.

Berdasarkan data di atas, bahwa upaya dan langkah strategis Pimpinan Pondok Pesantren dalam menjawab permasalahan yang ada dalam meningkatkan mutu guru antara lain: pembinaan mutu guru, pengawasan mutu guru, penyediaan sarana prasarana, penanaman komitmen, dan pemberian tunjangan. Dengan demikian, bahwa upaya dan langkah-langkah strategis yang telah dilakukan oleh Pimpinan Pondok Pesantren dalam meningkatkan mutu guru sejalan dengan pendapat Aminatul Zahroh, bahwa kiat-kiat dalam upaya peningkatan mutu guru adalah sebagai berikut: a. Manajemen Guru di Lembaga Formal; b. Rekrutmen dan Pemberdayaan Guru; c. Program Peningkatan Kualifikasi Guru; d. Tunjangan Profesi Guru; e. Program Sertifikasi Guru.³⁸

Begitu juga Pimpinan Pondok Pesantren Daar el-Qolam telah menjalankan tugas dan fungsinya sebagai *top leader*/pimpinan puncak organisasi/lembaga pendidikan. Hal ini sebagaimana pendapat Kartini Kartono, fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun,

³⁸Aminatul Zahroh, *Membangun Kualitas Pembelajaran*..... 59-79.

memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Sedangkan tugas pemimpin ialah pemberian insentif terhadap bawahannya sebagai motivasi untuk bekerja lebih giat, baik insentif materiil maupun insentif sosial (imaterill). Insentif materiil dapat berbentuk uang, sekuritas fisik, jaminan sosial, jaminan kesehatan, premi, bonus, kondisi kerja yang baik, pensiun, fasilitas tempat tinggal yang menyenangkan, dan lain-lain. Sedangkan insentif sosial dapat berupa promosi jabatan, status sosial tinggi, martabat diri, prestise sosial, respek, dan lain-lain.³⁹

³⁹Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan.....*, 93-94.