

**STRATEGI PEMBERDAYAAN GURU
BERBASIS MANAJEMEN MUTU
DI SD ISLAM PEKALONGAN
(Studi di SDIT Ulul Albab, SDIT Islam Gondang dan
SD Muhammadiyah Paesan)**

DISERTASI

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Guna Memperoleh Gelar Doktor
Dalam Studi Islam



Oleh:

NUR KHOLIS

NIM: 1400039030

Konsentrasi : Pendidikan Islam

**PROGRAM DOKTOR STUDI ISLAM
PASCASARJANA
UIN WALISONGO SEMARANG
2021**

PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : Nur Kholis
NIM : 1400039030
Judul Penelitian : Strategi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SD Islam Pekalongan (Studi di SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan)
Program Studi : Doktor
Konsentrasi : Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa disertasi yang berjudul : **Strategi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu Di SD Islam Pekalongan** (Studi di SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan) secara keseluruhan hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, 17 Desember 2021

Pembuat Pernyataan



Nur Kholis
NIM. 1400039030



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
PASCASARJANA




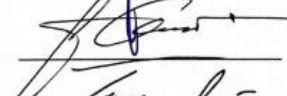
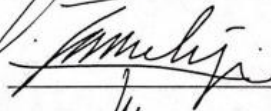

Jl. Walisongo 3-5, Semarang 50185, Indonesia, Telp.- Fax: +62 24 7614454,
Email: pascasarjana@walisongo.ac.id, Website: <http://pasca.walisongo.ac.id/>

PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI UJIAN TERTUTUP

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan telah menyetujui disertasi mahasiswa:

Nama : Nur Kholis
NIM : 1400039030
Judul : Strategi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SD
Islam Pekalongan (Studi di SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang dan
SD Muhammadiyah Paesan)

yang telah diujikan pada 9 Desember 2021 dan dinyatakan LULUS dalam Ujian
Tertutup Disertasi Program Dotor.

NAMA	TANGGAL	TANDA TANGAN
<u>Dr. H. Muhammad Sulthon, M.Ag.</u> Ketua/Penguji	20 Des 2021	
<u>Dr. H. Abdul Wahid, M.Ag.</u> Sekretaris/Penguji	19 Des 2021	
<u>Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag.</u> Promotor/Penguji	20 Des 2021	
<u>Dr. Fahrurrozi, M.Ag.</u> Co-Promotor/Penguji	20 Des 2021	
<u>Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.</u> Penguji Eksternal	19 Des 2021	
<u>Prof. Dr. Hj. Nur Uhbiyati, M.Pd.</u> Penguji	20 Des 2021	
<u>Dr. H. Mustaqim, M.Pd.</u> Penguji	20 Des 2021	ttd

NOTA DINAS DISERTASI

Semarang, 17 Desember 2020

Kepada
Yth. Direktur Pascasarjana
UIN Walisongo
Di Semarang

Assalaamu 'alaikum Wr. Wb.

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap disertasi yang ditulis oleh :

Nama Lengkap : Nur Kholis

NIM : 1400039030

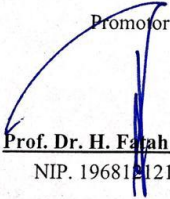
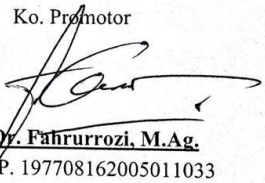
Konsentrasi : Pendidikan Islam

Program Studi : Doktor

Judul Penelitian : **Strategi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SD Islam Pekalongan**
(Studi di SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan)

Kami memandang bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan kepada Pascasarjana UIN Walisongo untuk diujikan dalam Ujian Disertasi

Wassalaamu 'alaikum Wr. Wb.

<p>Promotor</p>  <p><u>Prof. Dr. H. Fahah Svukur, M.Ag</u> NIP. 19681212199401003</p>	<p>Ko. Promotor</p>  <p><u>Dr. Fahrurrozi, M.Ag.</u> NIP. 197708162005011033</p>
---	--

Abstract

Title : Strategy of Quality Management-Based Teacher Empowerment in SD Islam Pekalongan (A Study of SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan)

Author : Nur Kholis

NIM : 1400039030

Acting as Islamic primary education institution focusing on building Islamic character, Islamic primary schools are obliged to practice a framework of teacher empowerment. Realization of Islamic education objectives in Islamic primary schools requires a management philosophy with quality improvement focus especially in interlizing religious aspect in all components of institution management. Based on this background, this research proposes the following problems, first, how is the strategy of SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang and SD Muhammadiyah Paesan in building dimensions of teacher empowerment, second, how is the strategy of SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang and SD Muhammadiyah Paesan in building its teacher empowerment programs on quality management, and third, how is the pattern of strategy of quality management-based teacher empowerment in Islamic primary schools. This is a field research that uses multiple case study as its approach. Data sources of person, place and paper are collected by using interviews, observation and documents. Data analysis is performed by data reduction, data display and conclusion drawing or verification.

Research findings shows that, first, the strategy of SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang and SD Muhammadiyah Paesan in building dimensions of teacher empowerment comprises: a. in competence and meaning dimensions, these schools hold regular trainings, religious developmental program, improvement of competencies via team-teaching, b. in impact dimension, they involve teachers in determining training theme, evaluating curriculum, developing programs, building students' Islamic character, and in extracurricular activities., and c. in autonomy dimension they optimize teachers' role in team-teaching, and involve them in curriculum development and curricular activities. Second, the strategy of SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang and SD Muhammadiyah

Paesan in building their teacher empowerment program on quality management consists of: a. Quality Planning through establishing teacher competence standard and developing teacher quality process by using institution quality standard documents and school work-plan, b. Quality Control through checking quality implementation by supervision, assessment of teacher competencies, teachers forum, monitoring and survey of customer satisfaction, and c. Quality Improvement through trainings and team teaching to improve teacher competencies, holding religious development program, and implementing best practices of high-performing schools. Third, pattern of strategy of quality management-based teacher empowerment in Islamic primary schools is as follow: a. institutionalizing quality management through quality planning, synergizing quality planning and quality improvement, and synergizing quality control and quality quality improvement, b. institutionalizing program of strengthening teacher empowerment dimensions through institutionalization of religious development program, teacher involvement and recognition, training, and strengthening supervision and teamwork.

Key words: teacher empowerment, quality management and Islamic primary education

مستخلص البحث

العنوان : إستراتيجية تمكين المعلمين القائمة على إدارة الجودة بالمدارس الابتدائية الإسلامية بكالونجان (دراسة في المدرسة الابتدائية الإسلامية المتكاملة أولو الألباب والمدرسة الابتدائية الإسلامية المتكاملة قوندانج والمدرسة الابتدائية المحمدية بائيسان)

الباحث : نور خالص

رقم القيد : 1400039030

لكونها مؤسسة تعليمية إسلامية مركزة على بناء شخصية إسلامية، فإن المدارس الابتدائية الإسلامية مطالبة بأن يكون لديها إطار عمل لأجل تمكين المعلمين. يتطلب تحقيق الأهداف التربوية في المدارس الابتدائية الإسلامية فلسفة إدارة متكاملة في تحسين الجودة، خاصة في جعل الجوانب الدينية مدججة عند جميع جوانب إدارة المؤسسة. بناء على هذا الأمر يقترح الباحث في بحثه هذا المشكلات التالية: أولاً، كيف تكون إستراتيجية المدرسة الابتدائية الإسلامية المتكاملة أولو الألباب، والمدرسة الابتدائية الإسلامية المتكاملة قوندانج، والمدرسة الابتدائية المحمدية بائيسان في بناء أبعاد تمكين المعلم. ثانياً، ما هي إستراتيجية المدرسة الابتدائية الإسلامية المتكاملة أولو الألباب والمدرسة الابتدائية الإسلامية المتكاملة قوندانج والمدرسة الابتدائية المحمدية بائيسان في جعل إدارة الجودة قاعدة لتمكين المعلم. ثالثاً، ما هو نمط إستراتيجية تمكين المعلم القائمة على إدارة الجودة في المدارس الابتدائية الإسلامية. هذا البحث يعتبر بحثاً ميدانياً باستخدام نهج نوعي ونوع البحث هو دراسة حالة متعددة. مصادر البيانات البحثية تكون بشكل شخص، مكان، وأوراق. تقنيات جمع البيانات باستخدام المقابلة الشخصية والملاحظة والتوثيق. وفي الوقت نفسه، يكون تحليل البيانات بتقليل البيانات، عرض البيانات، ورسم الاستنتاج أو التحقق.

نتائج هذا البحث هي: أولاً، أن إستراتيجية المدرسة الابتدائية الإسلامية المتكاملة أولو الألباب والمدرسة الابتدائية الإسلامية المتكاملة قوندانج والمدرسة الابتدائية المحمدية

بائيسان في بناء أبعاد تمكين المعلم تشمل على التالي: أ- أبعاد الكفاءة، وهذا يعني عقد التدريب المنتظم خلال اللقاء العملي، التطور الديني، وتعزيز الكفاءة في فريق التدريس، ب- فيما يتعلق ببعد التأثير، يكون بإشراك المعلمين عند تحديد تركيز التدريب، وتقييم المناهج الدراسية، وصياغة الأنشطة، وتشكيل المواقف الدينية للطلبة، والأنشطة اللامنهجية، ج- على بعد الاستقلالية، يكون بتعظيم دور المعلم في لجنة التدريس، وإشراك المعلمين في تطوير المناهج والأنشطة اللامنهجية. ثانيًا، يتم تنفيذ إستراتيجية المدرسة الابتدائية الإسلامية المتكاملة أولو الألباب والمدرسة الابتدائية الإسلامية المتكاملة قوندانج والمدرسة الابتدائية المحمدية بائيسان في جعل إدارة الجودة أساسًا لتمكين المعلم من خلال تنفيذ الآتي: أ- تخطيط الجودة من خلال وضع معايير كفاءة المعلم وصياغة عملية تحسين جودة المعلم باستخدام وثائق معايير جودة المدرسة وخطط العمل المدرسية، ب- مراقبة الجودة من قبل التحقق من الجودة من خلال الإشراف واختبارات كفاءة المعلم ومتدنيات المعلم، مع دوام الإشراف ومسح الرضا، ج- تحسين الجودة من خلال زيادة كفاءة المعلمين من خلال التدريب والتعليم الجماعي، وإجراء التدريب الديني، وتنفيذ أفضل الممارسات التي تم تنفيذها بنجاح من قبل المدارس الأخرى . ثالثًا، يمكن صياغة نمط إستراتيجية تمكين المعلمين القائمة على إدارة الجودة في المدارس الابتدائية الإسلامية على النحو التالي: أ- إضفاء الطابع المؤسسي على جودة المدرسة بواسطة: إعداد معايير جودة المعلمين وفقا لمعايير جودة الخريجين (تخطيط الجودة)، وتأزر معايير الجودة مع برامج تحسين الجودة (تخطيط الجودة وتحسينها)، وتأزر مراقبة الجودة مع تحسين الجودة، ب- إضفاء الطابع المؤسسي على برنامج تعزيز أبعاد تمكين المعلم من خلال: إضفاء الطابع المؤسسي على التنمية الدينية والمهنية، وإضفاء الطابع المؤسسي على مشاركة المعلمين والاعتراف بهم، وإضفاء الطابع المؤسسي على التدريب، وتعزيز وظيفة الإشراف وبناء العمل الجماعي.

الكلمات الدالة: تمكين المعلم، إدارة الجودة، المدرسة الابتدائية الإسلامية.

Abstrak

Judul : Strategi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SD Islam Pekalongan (Studi di SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan)

Penulis : Nur Kholis

NIM : 1400039030

Sebagai lembaga pendidikan dasar Islam yang memfokuskan pada pembentukan karakter Islami, SD Islam dituntut untuk memiliki sebuah kerangka dalam pemberdayaan guru. Realisasi tujuan pendidikan di SD Islam ini membutuhkan sebuah filsafat manajemen yang terpadu dalam meningkatkan mutu khususnya dalam menjadikan aspek keagamaan terinternalisasi ke dalam semua sisi pengelolaan lembaga. Berdasarkan latar belakang ini penelitian ini mengajukan permasalahan berikut: *pertama*, bagaimana strategi SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan dalam membangun dimensi-dimensi pemberdayaan guru, *kedua*, bagaimana strategi SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan dalam menjadikan manajemen mutu basis pemberdayaan guru, *ketiga*, bagaimana pola strategi pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di SD Islam. Penelitian ini termasuk jenis penelitian lapangan (*field research*). Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian *multiple case study*. Sumber data penelitian berupa *person*, *place*, dan *paper*. Teknik pengumpulan datanya menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis datanya menggunakan *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *pertama*, strategi SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan dalam membangun dimensi-dimensi pemberdayaan guru meliputi: a. pada dimensi *competence* dan *meaning* mengadakan pelatihan rutin saat RAKER, pembinaan keagamaan, dan pemantapan kompetensi dalam *team-teaching*, b. pada dimensi *impact* melibatkan guru dalam penentuan fokus pelatihan, evaluasi kurikulum, perumusan kegiatan, pembentukan sikap keagamaan siswa, dan dalam kegiatan ekstrakurikuler, dan c. pada dimensi *autonmy* memaksimalkan peran guru dalam *team-teaching*, dan melibatkan guru dalam pengembangan

kurikulum dan kegiatan ekstrakurikuler. **Kedua**, Strategi SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan dalam menjadikan manajemen mutu basis pemberdayaan guru dilakukan dengan menerapkan a. *Quality Planning* melalui penetapan standar kompetensi guru dan perumusan proses mutu guru dengan menggunakan dokumen standar mutu sekolah dan Rencana Kerja Sekolah, b. *Quality Control* dengan melakukan pengecekan mutu melalui supervisi, uji kompetensi guru, forum guru, pengawasan dan survei kepuasan, dan c. *Quality Improvement* dengan meningkatkan kompetensi guru melalui pelatihan dan *team-teaching*, mengadakan pembinaan keagamaan, dan menerapkan *best practices* yang berhasil dilakukan oleh sekolah lain. **Ketiga**, pola strategi pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di SD Islam dapat dirumuskan sebagai berikut: a. Melembagakan Manajemen Mutu dengan: Menyusun standar mutu guru sesuai dengan standar mutu lulusan (*Quality Planning*), Mensinergikan standar mutu dengan program peningkatan mutu (*Quality Planning & Quality Improvement*), dan Mensinergikan *Quality Control* dengan *Quality Improvement*, b. Melembagakan Program Penguatan Dimensi Pemberdayaan Guru melalui: Melembagakan pembinaan keagamaan dan profesi, Melembagakan *teacher involvement and recognition*, Melembagakan Pelatihan, Memperkuat fungsi supervisi dan Membangun *teamwork*.

Kata Kunci : pemberdayaan guru, manajemen mutu, SD Islam

PEDOMAN TRANSLITERASI

NO	HURUF ARAB	NAMA	HURUF LATIN	KETERANGAN
1	ا	Alif		
2	ب	ba'	b	be
3	ت	ta'	t	te
4	ث	s\`a	s\`	s (dengan titik di atas)
5	ج	jim	j	je
6	ح	h}a	h{	ha (dengan titik di bawah)
7	خ	kha'	kh	ka dan ha
8	د	dal	d	de
9	ذ	zal	z`	zet (dengan titik di atas)
10	ر	ra'	r	er
11	ز	za	z	zet
12	س	Sin	s	es
13	ش	Syin	sy	es dan ye
14	ص	s{ad	s}	es (dengan titik di bawah)
15	ض	d}	d}	de (dengan titik di bawah)
16	ط	t}a	t}	te (dengan titik di bawah)
17	ظ	z}a	z}	zet (dengan titik di bawah)
18	ع	'ain	'	koma terbalik (di atas)
19	غ	gain	G	ge
20	ف	fa	F	ef
21	ق	qaf	Q	qi
22	ك	kaf	K	ka
23	ل	lam	L	el
24	م	mim	M	em
25	ن	nun	N	en
26	و	wau	W	we

NO	HURUF ARAB	NAMA	HURUF LATIN	KETERANGAN
27	هـ	ha	H	ha
28	ء	hamzah	'	Apostrof
29	ي	ya	y	ye

Vokal pendek:

1. َ (fath}ah) : a
2. ِ (kasroh) : i
3. ُ (d}ommah) : u

Vokal panjang:

1. َ (fath}ah+alif) : a>
2. ِ (kasroh+alif) : i>
3. ُ (d}ommah+alif) : u>

Diftong:

1. َ (hamzah+ya) ditulis ai
- Huruf ِ (hamzah+wawu) ditulis au

KATA PENGANTAR

Ucapan rasa syukur penulis sampaikan atas rahmat Allah, dan sholawat dan salam kepada Nabi Muhammad *shollallohu 'alayhi wa sallam* seiring dengan sampainya penulis pada satu dari tahapan akhir studi S3 di Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang ini.

Penulis juga secara khusus menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat Prof. Dr. H. Fatah Syukur dan Dr. Fahrurrozi sebagai Promotor dan Ko-Promotor atas arahan dan bimbingan selama penulis menyelesaikan tugas akhir studi ini.

Selanjutnya ucapan terimakasih juga penulis sampaikan kepada Kepala Sekolah SDIT Ulul Albab, Ibu Khikmawati dan dewan guru, Kepala Sekolah SDIT Gondang, Bapak Khoirul Rijal dan dewan guru, dan Kepala Sekolah SD Muhammadiyah Paesan, M. Azam Anggoro dan dewan guru.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Rektor UIN Walisongo Semarang, Prof. Dr. H. Imam Taufik, M.Ag. beserta jajarannya yang telah memberikan fasilitas dan pelayanan selama penulis menjalani masa studi, juga kepada Direktur Pascasarjana UIN Walisongo Semarang, Prof. Dr. Abdul Ghofur, M.Ag. beserta segenap pengelola pascasarjana UIN Walisongo Semarang yang telah memfasilitasi jalannya studi program doktor.


Penghargaan dan ucapan terimakasih juga penulis sampaikan kepada Rektor IAIN Pekalongan, Dr. H. Zaenal Mustakim, M.Ag.

yang telah memberikan izin dan bantuan moril dan materil demi terselesaikannya studi S3 ini.

Terimakasih juga penulis sampaikan kepada orangtua tercinta, H. Mursyid dan Hj. Siti Cholilah atas semua kasih sayang dan do'a, juga istri tercinta Nur Aeni dan putera-puteri kami atas semua pengorbanan, kesabaran dan motivasi.

Penulis menyadari bahwa naskah disertasi ini masih memiliki banyak keterbatasan yang oleh karenanya saran dan kritik dari pembaca akan menjadi masukan yang berharga. Semoga karya disertasi ini dapat memberikan manfaat khususnya bagi penulis dan bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Pekalongan, 17 Desember 2021



Nur Kholis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PENGESAHAN	iii
NOTA DINAS	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	xiii
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xx
DAFTAR GAMBAR	xxi

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Batasan Masalah	12
D. Rumusan Masalah	13
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian	13
F. Metode Penelitian	15
G. Sistematika Pembahasan	34

BAB II : PEMBERDAYAAN GURU BERBASIS MANAJEMEN

MUTU PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM	36
A. Kajian Teori	36
1. Urgensi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu	36
2. Konsep Pemberdayaan dalam Teori Manajemen	44
3. Manajemen Mutu sebagai Kerangka Pemberdayaan Guru	50
a. Definisi Manajemen Mutu	50

b. <i>Employee Empowerment</i> sebagai prinsip Manajemen Mutu	57
c. Manajemen Sebagai Basis Mutu Pemberdayaan Guru	56
4. Pemberdayaan Guru	59
a. Definisi Pemberdayaan Guru	59
b. Ruang Lingkup dan Dimensi Pemberdayaan Guru	61
5. Urgensi Manajemen Pendidikan Islam	67
a. Pemberdayaan Guru dan Dimensinya dalam Perspektif Islam	73
b. Tantangan Real Manajemen Pemberdayaan Guru dalam Islam	81
B. Kajian Pustaka	83
C. Kerangka Berpikir	91

BAB III : STRATEGI PEMBERDAYAAN GURU BERBASIS MANAJEMEN MUTU DI SDIT ULUL ALBAB, SDIT GONDANG DAN SD MUHAMMADIYAH PAESAN

A. Profil Sekolah	93
1. Profil SDIT Ulul Albab	93
2. Profil SDIT Gondang	95
3. Profil SD Muhammadiyah Paesan	98
B. Strategi SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan dalam Membangun Manajemen Dimensi-Dimensi Pemberdayaan Guru	100
1. Strategi SDIT Ulul Albab dalam Membangun Dimensi-Dimensi Pemberdayaan Guru	100
b. Dimensi <i>Competence</i> dan <i>Meaning</i>	100
c. Dimensi <i>Impact</i>	106
d. Dimensi <i>Autonomy</i>	108
2. Strategi SDIT Gondang dalam Membangun Dimensi- Dimensi Pemberdayaan Guru	110

a.	Dimensi <i>Meaning</i> dan <i>Impact</i>	110
b.	Dimensi <i>Competence</i>	113
c.	Dimensi <i>Autonomy</i>	115
3.	Strategi SD Muhammadiyah Paesan dalam Membangun Dimensi-Dimensi Pemberdayaan Guru	115
a.	Dimensi <i>Meaning</i>	115
b.	Dimensi <i>Competence</i>	117
c.	Dimensi <i>Impact</i> dan <i>Autonomy</i>	118
C.	Strategi SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan Dalam Menjadikan Manajemen Mutu Sebagai Basis Pemberdayaan Guru	121
1.	Strategi Manajemen Mutu SDIT Ulul Albab dalam Pemberdayaan Guru.....	121
2.	Strategi Manajemen Mutu SDIT Gondang dalam Pemberdayaan Guru	128
3.	Strategi Manajemen Mutu SD Muhammadiyah Paesan dalam Pemberdayaan Guru.....	131
D.	Analisis Per-Kasus	133
1.	Strategi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SDIT Ulul Albab	133
2.	Strategi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SDIT Gondang	142
3.	Strategi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SD Muhammadiyah Paesan	151
E.	Proposisi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajaemen Mutu.....	159
1.	Proposisi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajaemen Mutu di SDIT Ulul Albab	159
2.	Proposisi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajaemen Mutu di SDIT Gondang	160
3.	Proposisi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajaemen Mutu di SD Muhammadiyah Paesan	160

BAB IV : POLA PEMBERDAYAAN GURU BERBASIS	
MANAJEMEN MUTU DI SD ISLAM	162
A. Analisis Antar Kasus (<i>Cross-case Analysis</i>)	162
1. Strategi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Bermutu di SDIT Ulul Albab dan SDIT Gondang	162
2. Strategi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Bermutu di SDIT Ulul Albab dan SD Muhammadiyah Paesan	167
3. Strategi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Bermutu di SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan	169
B. Pola Strategi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SD Islam	171
1. Melembagakan Manajemen Mutu	171
a. Menyusun Standar Mutu Guru sesuai dengan Standar Mutu Lulusan (<i>Quality Planning</i>)	171
b. Mensinergikan Standar Mutu dengan Program Peningkatan Mutu (<i>Quality Planning & Quality Improvement</i>).....	173
c. Mensinergikan <i>Quality Control</i> dengan <i>Quality Improvement</i>	175
2. Melembagakan Program Penguatan Dimensi Pemberdayaan Guru.....	179
a. Melembagakan Pembinaan Keagamaan dan Profesi.....	179
b. Melembagakan <i>Teacher Involvement</i>	186
c. Melembagakan Pelatihan	190
d. Melembagakan Supervisi dan <i>Teamwork</i>	195
BAB V : KESIMPULAN	
A. Kesimpulan	202
B. Implikasi	204

C. Rekomendasi	207
D. Kata Penutup	208

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Jenis Data, Metode Pengumpulan dan Analisa Data, Sumber Data	23
Tabel 2.1 Likert's Management System	46
Tabel 3.1. Program Pemberdayaan Guru di RKM SDIT Ulul Albab	96

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Bangunan Teori	43
Gambar 2.2. Teori AMO	45
Gambar 2.3. Likert System-4	47
Gambar 2.4. Tiga Fitur Utama Harvard SHRM	49
Gambar 2.5. Harvard Strategic Human Resource Management	50
Gambar 2.6. Employee Empowerment dalam TQM	56
Gambar 2.7. Dimensi Pemberdayaan Guru	65
Gambar 2.8. Kerangka Berpikir	92
Gambar 4.1 Matriks Manajemen Mutu dan Pemberdayaan Guru	196
Gambar 4.2. Pola Pemberdayaan Guru	197

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di antara banyak faktor penentu keberhasilan pendidikan formal, guru bisa dikatakan sebagai faktor terpenting, dan upaya untuk meningkatkan kompetensi guru menjadi perhatian banyak pihak. Semua aktivitas pembelajaran baik sisi kognitif, keterampilan maupun sikap, sangat bergantung pada kualitas guru. Sennen menyebutkan, secara pedagogis, masih banyak guru yang dinilai belum mampu melakukan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran secara sinergis, dan secara profesionalisme masih banyak guru yang dinilai belum berhasil melaksanakan pembelajaran yang memiliki dampak nyata dalam kehidupan siswa.¹ Sebagai gambaran umum, jumlah guru yang belum terberdayakan tampak pada data secara nasional tentang kelayakan profesi bahwa di akhir tahun 2019 jumlah guru SD yang belum tersertifikasi mencapai lebih dari 50%.² Sementara dari aspek kompetensi pedagogik dan profesional, khusus untuk wilayah Jawa Tengah nilai rata-rata Uji Kompetensi Guru hanya berada pada angka 61.88.³ Data ini menunjukkan bahwa permasalahan guru bukan hanya tanggung jawab pemerintah yang memang diamanati oleh undang undang,

¹ Eliterius Sennen, *Problematika Kompetensi dan Profesionalisme Guru*, (Prosiding Seminar Nasional, Himpunan Dosen Pend Guru SD Wilayah IV, 2017). 18.

²“Guru-sertifikasi-belum-sampai-50” Diakses pada 1 April 2021, <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/12/12/>

³ <https://npd.kemdikbud.go.id/?appid=ukg>. Diakses pada 1 April 2021

tetapi juga tanggung jawab lembaga yang bersangkutan yang secara langsung berhadapan dengan *stakeholder*. Karena peran fundamental guru inilah maka setiap sekolah dituntut untuk membangun komitmen dalam pemberdayaan guru.

Secara umum istilah pemberdayaan guru sering dipahami sebagai usaha sekolah dalam memberikan kesempatan kepada guru dalam meningkatkan kompetensi mereka. Dalam hal ini banyak yang berpandangan bahwa sekolah yang memiliki program-program seperti pelatihan dan pendelegasian guru ke kegiatan seminar atau konferensi akan dipandang baik dalam memberdayakan guru. Kamaruddin dkk mengidentifikasi program-program seperti pelatihan, forum ilmiah, melanjutkan studi sebagai pemberdayaan guru yang dilakukan oleh sekolah unggul di wilayah Sabang.⁴ Sementara Khumaedi menyebutkan meningkatkan kemampuan riset sebagai bentuk pemberdayaan guru di sekolah⁵, sebagaimana juga disebutkan oleh Connie tentang pelatihan PTK (penelitian tindakan kelas) bagi guru-guru SMK di wilayah Jakarta.⁶

⁴ Djailani AR Kamaruddin dan Murniati AR, “Efektivitas Pemberdayaan Guru Sekolah Unggul Di Kota Sabang”, *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 2, No. 1, (Agustus 2014): 103

⁵ Muhammad Khumaedi, “Pemberdayaan profesionalisme guru sekolah menengah kejuruan dalam analisis statistik penelitian eksperimen”, *Jurnal Pendidikan Teknik Mesin*, 17, No. 1, (Juni 2017): 133

⁶ Connie Chairunnisa, “Pemberdayaan guru melalui pelatihan penulisan karya ilmiah di sekolah menengah kejuruan,” *Faktor Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 3, No. 2 (Juli 2016): 105

Namun demikian pemberdayaan guru sesungguhnya memiliki dimensi yang lebih luas. Pada banyak literatur, pemberdayaan guru lebih difokuskan pada aspek pengembangan kemampuan guru dalam membantu mereka menjadi figur dengan tingkat kemandirian dan rekognisi yang tinggi. Kemandirian di sini adalah guru memiliki wewenang yang besar dalam menentukan banyak hal pada kegiatan pembelajaran. Sedangkan rekognisi didapatkan guru saat mereka dilibatkan dalam mengambil keputusan-keputusan strategis di sekolah. Mengutip Bolin, Zembylas dan Papanastasiou menjelaskan bahwa pemberdayaan guru adalah “*investing teachers with the right to participate in the determination of school goals and policies and to exercise professional judgment about what and how to teach*”, yaitu memberikan kesempatan kepada guru untuk berpartisipasi dalam menentukan tujuan dan kebijakan sekolah, dan menentukan materi dan metode mengajar.⁷ Sementara Bogler and Nir menggarisbawahi, “*empowerment suggests real changes in one’s professional expertise, rising autonomy, and involvement in decision making processes*”⁸, yaitu pemberdayaan adalah perubahan nyata dalam *keahlian profesional* seseorang, *perluasan otonomi* dan *pelibatan dalam proses pengambilan keputusan*. Oleh karenanya, pemberdayaan guru menurut Singh dan Sarkar memiliki setidaknya

⁷Michalinos Zembylas & Elena C. Papanastasiou, “Modeling teacher empowerment: The role of job satisfaction,” *Educational Research and Evaluation: An International Journal on Theory and Practice*, 11, no. 5, (2005): 437

⁸ Ronit Bogler & A.E. Nir, “The importance of teachers’ perceived organizational support to job satisfaction: What’s empowerment got to do with it?,” *Journal of Educational Administration*, 50, no. 3 (2012): 287

empat dimensi, yaitu dimensi *competence* (kompetensi), *meaning* (kebermaknaan), *impact* (dampak), dan *autonomy* (otonomi).⁹ Untuk melakukan pemberdayaan guru dengan meningkatkan empat dimensi ini lembaga pendidikan harus memiliki cara pandang manajemen yang fokus pada peningkatan mutu.

Manajemen mutu memiliki prinsip mengutamakan pemenuhan kebutuhan atau kepuasan pelanggan. Sebagai lembaga pendidikan, pelanggan utama bagi sekolah adalah siswa, dan pihak yang paling berperan dalam pemenuhan kebutuhan siswa adalah guru. Implementasi Manajemen mutu merombak cara pandang orang-orang yang terlibat dalam kegiatan sekolah. Dalam manajemen mutu di sekolah, efektivitas pembelajaran siswa menjadi fokus perhatian semua SDM di sekolah mulai dari pimpinan, guru dan staf¹⁰. Pemberdayaan guru menjadi fondasi utama untuk mencapai tujuan itu, yaitu pemberdayaan yang dilakukan secara berkesinambungan sebagai implementasi prinsip manajemen mutu di sekolah. Sallis juga menggarisbawahi bahwa pemberdayaan guru menjadi aspek penentu keberhasilan implementasi manajemen mutu dalam lembaga pendidikan. Manajemen mutu yang dalam penanaman nilai-nilainya membutuhkan sebuah kerjasama tim yang solid meniscayakan pemberdayaan guru dengan menjadikan

⁹ Manjari Singh dan Anita Sarkar, “Dimensions, Outcomes and Mediating Roles of Empowerment,” *Management and Labour Studies*, 38, no.4 (2013), 317

¹⁰ Michael Francis Meehan. “Total Quality Management in Public Schools and Attrition of Certified Personnel” (Dissertation, University of Georgia, 2003), 39

pemberian otonomi dan pelibatan dalam pengambilan keputusan sebagai fokus utamanya.¹¹

Urgensi pemberdayaan guru lebih terasa pada lembaga pendidikan tingkat dasar. Hal ini disebabkan kemandirian siswa dalam belajar masih rendah dibanding dengan tingkat menengah dan tingkat atas. Peserta didik pada sekolah tingkat dasar lebih membutuhkan bimbingan dan pendampingan yang menyeluruh dari guru pada seluruh aspek pembelajaran, yaitu kognitif, psikomotor dan afektif. Usia SD adalah usia yang menurut Piaget, sebagaimana dikutip oleh Pearson, memasuki tahapan operasional konkrit, yaitu fase di mana anak sudah mampu menggunakan pemikiran logika untuk menjadikan orang lain sebagai rujukan tindakan yang dilakukan.

...as children move from the preoperational stage to the concrete operations stage of development, they also move from being egocentric to being more sociocentric; that is, they begin to be able to put themselves in another person's place and take on the perspectives of others.

... ketika anak meninggalkan tahapan preoperasional menuju tahapan operasional konkrit, mereka juga meninggalkan masa egosentrisnya menuju masa sosiosentris; mereka mulai mampu menempatkan diri mereka pada posisi orang lain dan menggunakan perspektif orang lain.¹²

¹¹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan*, terj. Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi, (Jogjakarta, IRCiSoD, 2012), 174-177

¹² Quinn M. Pearson, Janice I. Nicholson, "Comprehensive Character Education in Elementary School: Strategies for Administrators, Teachers, and Counsellors," *Journal of Humanistic Counselling, Education and Development*, 38 (June, 2000), 245

Lebih lagi dari sisi pembentukan sikap, peserta didik pada tingkat dasar sangat bergantung pada sosok yang ditiru. Ini adalah fase di mana kecenderungan anak untuk meniru sangat tinggi, sehingga aspek *role model* dalam pembentukan sikap pada fase ini sangat fundamental. Anak usia SD menurut Kohlberg, sebagaimana dikutip oleh Yilmaz dkk., berada pada tingkatan *pre-conventional morality* yang ditandai dengan belum adanya kode moral yang dimiliki sebagai rujukan tindakan. Kode moral anak usia ini masih dibentuk oleh standar yang ditentukan oleh orang dewasa. Oleh karena itu, perkembangan logika yang sudah mulai terbentuk dibarengi dengan pembentukan kode-kode moralitas oleh orang dewasa menjadikan pemberdayaan guru pada pendidikan dasar sangat krusial dalam membangun fondasi kepribadian anak¹³.

Sebagai negara dengan mayoritas penduduk beragama Islam, sekolah dasar Islam di Indonesia memegang peran yang sangat krusial dalam membangun karakter bangsa dan guru adalah ujung tombak dalam proses ini. Lembaga pendidikan Islam formal yang banyak bertebaran di Indonesia menampilkan dua potret, pertama bahwa tugas mempersiapkan generasi penerus dengan kepribadian muslim yang tangguh adalah tanggung jawab yang harus dipikul oleh seluruh komponen umat Islam di Indonesia, kedua bahwa masyarakat muslim Indonesia memiliki khazanah yang sangat kaya dalam membentuk kepribadian siswa dengan nilai keagamaan.

¹³ Onurcan Yilmaz, Hasan G. Bahçekapili, and Barış Sevi, "Theory of Moral Development", dalam *Encyclopedia of Evolutionary Psychological Science*, T. K. Shackelford, V. A. Weekes-Shackelford (eds.), https://doi.org/10.1007/978-3-319-16999-6_171-1, 1.

Dikaitkan dengan aspek afektif siswa, sekolah Islam memegang peran yang lebih besar dibandingkan dengan sekolah umum. Atribut Islam yang disandang berimplikasi pada ekspektasi masyarakat yang lebih tinggi terhadap perannya membentuk perilaku siswa¹⁴. Jika sekolah umum dihadapkan pada tuntutan masyarakat untuk menanamkan nilai-nilai kemanusiaan universal terhadap peserta didiknya, maka sekolah Islam dipandang bertanggung jawab mengembangkan kepribadian siswanya dengan nilai universal tersebut plus nilai-nilai keislaman. Bahkan McCreery dkk menggarisbawahi bahwa ekspektasi masyarakat muslim terhadap lembaga pendidikan yang mereka miliki sudah muncul seiring peradaban Islam sejak lama¹⁵. Tanggung jawab sekolah Islam yang besar inilah yang meniscayakan implementasi pemberdayaan guru pada sekolah dasar Islam.

Riset ini akan menjadikan tiga SD Islam di Pekalongan sebagai subjek penelitian. Ketiga SDI itu adalah SDIT Ulul Albab, SD Muhammadiyah Paesan, dan SDIT Gondang. Karakteristik umum yang dimiliki oleh ketiga SDI ini adalah penerapan sistem *full-day school*. Label sekolah Islam terpadu yang tidak dimiliki oleh SD Muhammadiyah Paesan tidak menjadikan sekolah ini *the odd man out* atau berbeda dari dua SDI yang lainnya. Ketiga sekolah ini memiliki

¹⁴ Arya Saputra, "Motivasi Orangtua Menyekolahkan Anak ke Sekolah Islam Terpadu," *JOM FISIP*, 2, No. 2 (2015) 3. Lihat juga Asiah, Nur. & Isnaeni, A. "Inklinasi Masyarakat Muslim Kelas Menengah terhadap Sekolah Dasar Islam Terpadu di Bandar Lampung," *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan islam*, 9, No.2 (2018)

¹⁵ Elaine McCreery dan Liz Jones, "Rachel Holmes. Why do Muslim parents want Muslim schools?," *Early Years*, 27, No.3 (2007) 211

kesamaan yang oleh Stake diistilahkan dengan *caterogically bounded together*,¹⁶ termasuk dalam kategori yang membuat mereka dapat dipandang dalam satu kelompok bersama, yaitu sekolah yang menerapkan sistem *full-day school*. Dengan sistem *fullday school*, ketiga sekolah ini menawarkan kurikulum yang lebih komprehensif dibandingkan dengan SD Islam lainnya, dan ini berimplikasi pada pelibatan guru yang lebih tinggi dalam semua program yang dilakukan sekolah.

Ketiga sekolah ini dipandang layak untuk dijadikan kasus penelitian karena memiliki keunikan pada aspek pemberdayaan guru. Merujuk pada empat dimensi pemberdayaan guru yang disebut di atas - *competence, meaning, impact, autonomy* -, guru di ketiga sekolah ini memiliki peran yang tidak hanya terbatas pada pembelajaran di ruang kelas. Hal ini bisa dijelaskan dari sistem *full-day school* yang mereka terapkan. Dengan sistem *full-day school* ini guru banyak dilibatkan dalam program-program yang terfokus pada pembentukan karakter Islami siswa. Setidaknya ada dua hal yang menjadikan guru-guru di ketiga sekolah ini terberdayakan dalam dimensi-dimensi di atas. *Pertama*, keragaman kegiatan sebagai konsekuensi dari sistem *full-day school* -seperti kemampuan membaca Alquran, *tahfiz*, ekskul olahraga, ekskul beladiri, keterampilan komputer, dan pembentukan karakter Islami- meniscayakan sebuah struktur manajemen sekolah yang lebih kompleks. Ini berimplikasi pada pelibatan guru-guru pada posisi struktural yang tidak ditemukan di sekolah dasar pada umumnya seperti

¹⁶ Robert E. Stake, *Multiple Case Study Analysis*, (New York, The Guilford Press, 2006), 4

wakil kepala sekolah bidang kurikulum, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, wakil kepala sekolah bidang kepegawaian, penanggungjawab IT, penanggungjawab desain konten media sosial, penanggung jawab *admin* akun media sosial, penanggung jawab bidang-bidang pada kegiatan ekstrakurikuler.

Kedua, ketiga sekolah ini menjadikan program pembentukan karakter Islami siswa sebagai fokus utama. Implikasi dari ini adalah pemantapan materi-materi keagamaan yang disampaikan di dalam kelas melalui pembentukan sikap Islami dengan pendekatan-pendekatan seperti pembiasaan dan *role model*. Fokus utama ini meniscayakan pelibatan guru yang lebih *intens* baik di dalam maupun di luar ruang kelas, bahkan di luar sekolah. Hal fundamental dalam menjalankan fokus utama ini adalah kompetensi personal dan sosial guru yang dibutuhkan dalam interaksinya dengan siswa dan wali siswa, yang oleh sekolah menjadi perhatian khusus dengan mengadakan pembinaan rutin dalam aspek keislaman dan psikologi. Hal ini pun menggugurkan asumsi tentang insignifikansi bahasan penanaman nilai Islam pada pemberdayaan guru di sekolah dasar Islam karena dipandang sebagai fitur inheren pokok lembaga. Pasal 7 ayat 2 Undang Undan nomor 14 tahun 2005 menyebutkan secara eksplisit nilai keagamaan dalam pemberdayaan profesi guru, “Pemberdayaan profesi guru atau pemberdayaan profesi dosen diselenggarakan melalui pengembangan diri yang dilakukan secara demokratis, berkeadilan, tidak diskriminatif, dan berkelanjutan dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, kemajemukan bangsa, dan kode etik

profesi.”¹⁷ Intensitas tinggi praktik penanaman nilai Islam pada ketiga sekolah ini justru menjadi keunikan tersendiri yang berdampak pada pola pemberdayaan guru yang lebih komprehensif menasar pada dimensi *competence, meaning, impact* dan *autonomy*.

Pola pemberdayaan guru yang banyak diteliti oleh praktisi-praktisi pendidikan sebagaimana disinggung di bagian awal tulisan ini mayoritas hanya menyentuh aspek kompetensi pedagogik dan profesional dalam bentuk pelatihan, seminar, workshop dan studi lanjut. Dimensi-dimensi lain yang berkaitan pada aspek psikologis guru seperti kebermanaan, kepuasan batin akan dampak yang guru berikan terhadap perubahan-perubahan di sekolah, dan otonomi yang dimiliki guru belum menjadi perhatian para peneliti. *Gap* ini akan semakin mengemuka ketika pola pemberdayaan guru dibangun di atas praktik manajemen mutu yang dilakukan oleh ketiga sekolah ini. Oleh karenanya, penemuan model pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di ketiga sekolah ini akan menjadi kontribusi bagi SDI lainnya dalam upaya mereka meningkatkan mutu sekolah.

B. Identifikasi Masalah

Permasalahan yang terdapat dalam penelitian ini antara lain:

1. Sebagai sekolah yang menerapkan sistem *full-day school*, ketiga sekolah dalam riset ini menunjukkan tingkat keragaman kegiatan yang ditawarkan yang selanjutnya berdampak pada pelibatan guru dalam kegiatan-kegiatan tersebut. Pelibatan guru ini

¹⁷ Undang Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, 6

mengambil dua bentuk, yaitu struktural dengan memberikan guru posisi dan wewenang tambahan selain mengajar, dan *developmental* dengan mengoptimalkan peran guru dalam pembentukan karakter Islami siswa di dalam kelas, luar kelas dan luar sekolah. Oleh karenanya, identifikasi dan analisa terhadap *blueprint* dan proses pemberdayaan guru yang secara langsung terlibat dalam interaksi dengan siswa pada kegiatan di sekolah menjadi esensial untuk dikaji.

2. Prestasi yang diraih oleh siswa-siswa di ketiga sekolah ini baik yang sifatnya akademis seperti juara pada olympiade sains, MAPSI, ranking ujian nasional maupun non-akademis seperti lomba olahraga, beladiri, seni dan pramuka menunjukkan penerapan manajemen mutu oleh sekolah. Aspek-aspek manajemen mutu yang mencakup perencanaan mutu, kontrol mutu dan peningkatan mutu diindikasikan menjadi perhatian khusus ketiga sekolah ini. Penemuan pola implementasi manajemen mutu di ketiga sekolah ini menjadi krusial yang bisa dijadikan bahan percontohan bagi sekolah lain yang memiliki karakteristik yang serupa.
3. Bagi semua lembaga pendidikan, memiliki produk berkualitas adalah keinginan yang tidak mudah untuk direalisasikan. Kualitas unggul yang dimiliki oleh beberapa lembaga tertentu mampu memunculkan semangat untuk meniru dan menerapkan strategi dan langkah-langkah implementasinya. Hal ini menjadikan pengungkapan *best practices* yang dimiliki oleh ketiga sekolah tersebut semakin mendesak untuk dilakukan, yaitu menemukan

model pemberdayaan guru sebagai aktor utama peningkatan kualitas pendidikan di sekolah.

C. Batasan Masalah

Sebagai lembaga pendidikan dasar Islam di Pekalongan yang memiliki peminat tinggi, tiga SDI ini mampu menunjukkan aspek-aspek yang dipandang sebagai indikator SDI berkualitas. Di antara aspek-aspek tersebut adalah proses penerimaan peserta didik baru yang ketat, sistem sekolah *full day*, prestasi siswa baik akademik intrakurikuler maupun non-akademik ekstrakurikuler, diversifikasi program penunjang kurikulum sekolah, dan kepercayaan yang tinggi dari pihak wali murid terhadap sekolah. Namun demikian, luasnya aspek-aspek tersebut tidak menjadi fokus utama dari riset disertasi ini. Mengambil tema pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu, riset ini secara garis besar akan mengidentifikasi aspek-aspek yang secara langsung berkaitan dengan bagaimana sekolah memposisikan guru dalam konteks pemenuhan tugas lembaga dalam memberikan layanan pendidikan dasar Islam kepada peserta didik. Secara khusus aspek pemberdayaan guru yang akan diteliti adalah empat dimensi pemberdayaan guru yang mencakup dimensi *competence*, *meaning*, *impact* dan *autonomy*.

Penelitian ini membatasi permasalahan pada penemuan model pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di sekolah dasar Islam. Secara spesifik penelitian ini mengkaji strategi dan implementasi pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di sekolah dasar Islam di Pekalongan. Sebagai basis kajian riset,

manajemen mutu memiliki perangkat yang sangat mendukung dalam upaya pemberdayaan guru. Manajemen mutu memiliki *basic concept* yang sangat kuat dalam fokus pada pelanggan, *teamwork*, perbaikan berkelanjutan dan perubahan budaya kerja yang mampu menjadi komponen-komponen sistemik dalam upaya pemberdayaan guru seperti melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, memberikan otonomi yang lebih luas dalam mengidentifikasi permasalahan dan mencari solusinya, dan memberikan rekognisi dan apresiasi untuk membangun *sense of belonging* terhadap sekolah.

D. Rumusan Masalah

1. Bagaimana strategi SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan dalam membangun dimensi-dimensi pemberdayaan guru?
2. Bagaimana strategi SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan dalam menjadikan manajemen mutu basis pemberdayaan guru?
3. Bagaimana pola strategi pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di SD Islam Pekalongan?

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Dengan pengumpulan data yang relevan dengan penelitian dan berdasarkan pengolahan data yang sesuai dengan masalah-masalah yang telah dirumuskan di atas, maka penelitian ini bertujuan:

1. Menganalisis strategi yang dilakukan oleh SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan dalam membangun dimensi-dimensi pemberdayaan guru.
2. Menganalisis strategi yang dilakukan oleh SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan dalam menjadikan manajemen mutu sebagai basis dalam pemberdayaan guru.
3. Menganalisis dan menemukan pola strategi pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di SD Islam Pekalongan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat:

1. Menambah khazanah pengetahuan tentang model pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di sekolah, khususnya di sekolah dasar Islam.
2. Menjadi wacana pengembangan model pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di sekolah, khususnya sekolah dasar Islam.
3. Menambah pengetahuan tentang strategi dan implementasi tentang pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu, khususnya di sekolah dasar Islam.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan bermanfaat:

1. Bagi Kementerian Agama; dapat dijadikan pedoman kebijakan dalam mengimplementasikan model pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di sekolah, khususnya di sekolah dasar Islam.

2. Bagi Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan; dapat dijadikan dasar kebijakan untuk pengembangan model pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di sekolah, khususnya di sekolah dasar Islam.
3. Bagi kepala sekolah; dapat dijadikan pedoman untuk mengimplementasikan pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu.
4. Bagi orangtua; dapat dijadikan pedoman untuk mengukur implementasi pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu yang diterapkan di sekolah.

F. Metode Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan (*field research*) yaitu penelitian yang langsung dilakukan di lapangan atau kepada responden. Dengan langsung terjun ke tempat penelitian, peneliti akan dapat menemukan, mengumpulkan data, dan mengumpulkan informasi tentang “Model pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di SD Islam Pekalongan.”

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan jenis pendekatan kualitatif karena penelitian ini berorientasi pada fenomena atau gejala yang bersifat alami. Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan pelaku

yang diamati.¹⁸ Menurut John Creswell dalam Hamid Patilima menjelaskan bahwa pendekatan kualitatif sebagai sebuah proses penyelidikan untuk memahami masalah sosial atau masalah manusia, berdasarkan pada penciptaan gambar holistik yang berupa kata-kata, melaporkan pandangan informan secara terperinci, dan disusun dalam sebuah latar ilmiah.¹⁹

Jenis penelitiannya bisa dikategorikan kedalam penelitian studi kasus (*case study*), yaitu penelitian yang mendalam tentang individu, satu kelompok, satu organisasi, satu program kegiatan, dan sebagainya dalam waktu tertentu. Tujuannya untuk memperoleh deskripsi yang utuh dan mendalam dari sebuah entitas. Studi kasus menghasilkan data untuk selanjutnya dianalisis untuk menghasilkan teori.²⁰

2. *Multiple Case Study* (Studi kasus majemuk)

Studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus majemuk. Menurut Stake dalam bukunya *Multiple Case Study Analysis*, kasus-kasus yang diteliti dalam studi kasus majemuk memiliki kesamaan pada aspek-aspek tertentu, dan yang dilakukan peneliti adalah mencari apa yang sama dan berbeda dari kasus-kasus tersebut untuk mempelajari fenomena yang menjadi payung dari kasus-kasus tersebut. “*We study what*

¹⁸Nurul Zuhriyah, *Metodologi Penelitian (Sosial dan Pendidikan-Teori dan Aplikasi)*, cet. 1 (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 92.

¹⁹Hamid Patilima, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: CV. Alfabeta, 2005), 2.

²⁰Connie Chairunnissa, *Metode Penelitian Aplikasi dalam Pendidikan dan Sosial* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2017), 64.

is similar and different about the cases in order to understand the quintain.”²¹ Pada riset disertasi ini, *quintain* atau fenomena yang diteliti adalah pola pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu yang dipraktikkan oleh SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan.

a. Proposisi

Miles dan Huberman mendefinisikan proposisi sebagai “*a statement that puts forth a conditional event – an if-then or why-because proposal that gets closer to prediction or theory*”, pernyataan yang menunjukkan satu peristiwa kondisional “jika-maka” atau “kenapa-karena” yang mengarah pada prediksi atau teori.²² Proposisi digunakan untuk menyimpulkan dan mensintesakan analisa-analisa. Dalam riset disertasi ini, peneliti akan merumuskan proposisi-proposisi setelah melakukan analisa masing-masing kasus. Proposisi-proposisi ini kemudian akan digunakan untuk melakukan *cross-case analysis*.

b. *Cross-case Analysis* (Analisa antar kasus)

Tujuan melakukan analisa antar kasus menurut Miles dan Huberman adalah “*..to enhance generalizability or transferability to other contexts..* (and) *.. to deepen understanding and explanation*”,

²¹ Robert E. Stake, *Multi Case Study...*, 6

²² Matthew B. Miles, A. Michael Huberman & Jhonny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A methods Sourcebook*, (Los Angeles, Sage Publication, 2014), 100

untuk meningkatkan level keumuman dan transferabilitas kasus yang diteliti ke konteks lain, dan untuk memperdalam pemahaman dan penjelasan.²³ Studi multi-kasus dilakukan untuk menjawab pertanyaan *Do this findings apply beyond this one specific case?* Dan ini dapat dilakukan dengan menggunakan analisa antar kasus.

c. *Variable-oriented approach* (Pendekatan berorientasi variabel)

Pendekatan yang digunakan dalam menganalisa multi-kasus ini adalah *variable-oriented approach*, yaitu sebuah pendekatan yang menjadikan sebuah konsep atau teori sebagai patokan dalam mempelajari kasus. Ini dilakukan sejak awal penelitian untuk menebar jaring di atas kasus-kasus yang diteliti. Yang menjadi “*building blocks*” atau konstruk rujukannya adalah variabel-variabel dan interrelasi yang terbangun di antara variabel-variabel tersebut.²⁴ Yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah dimensi-dimensi pemberdayaan guru yang mencakup dimensi *competence, meaning, impact* dan *autonomy*, dan implementasi manajemen mutu yang mendasari pembangunan dimensi-dimensi tersebut.

²³ Matthew B. Miles, *Qualitative Data Analysis...*, 101

²⁴ Matthes B. Miles, *Qualitative Data Analysis...*, 102

3. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat yang menjadi objek penelitian adalah kota dan kabupaten Pekalongan. Lembaga yang menjadi tempat penelitian adalah SD Islam Terpadu Ulul Albab Kota Pekalongan, SD Islam Terpadu Gondang Kabupaten Pekalongan, dan SD Muhammadiyah Paesan Kabupaten Pekalongan.

- a. Profil SD Islam Terpadu Ulul Albab Kota Pekalongan, Profil SD Islam Terpadu Gondang Kabupaten Pekalongan, dan Profil SD Muhammadiyah Paesan Kabupaten Pekalongan

SD Muhammadiyah Paesan merupakan lembaga pendidikan formal setingkat SD yang terletak di desa Paesan, Kecamatan Kedungwuni, Kabupaten Pekalongan. Sekeolah ini didirikan pada tahun 1957 oleh Majelis Dikdasmen PCM Pekajangan. Namun setelah terbentuknya PCM Kedungwuni, pengelolaannya diserahkan kepada Majelis Dikdasmen PCM Kedungwuni. Perjalanan pembelajaran di SD Muhammadiyah Paesan mengalami pasang surut sampai pada tahun 2008 menginisiasi program khusus dengan konsep *full day school* dari jam 07.00 sampai dengan jam 16.00. Sejak tahun pelajaran 2008/2009 SD Muhammadiyah Paesan mengalami perkembangan pesat dengan menjadi sekolah yang memiliki peminat sangat tinggi. Tidak seperti umumnya sekolah dasar, SD Muhammadiyah Paesan selalu

menutup penerimaan peserta didik jauh sebelum tanggal akhir pendaftaran.

Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Gondang merupakan pendidikan formal setingkat SD yang terletak di Desa Gondang, Kecamatan Wonopringgo, Kabupaten Pekalongan. Sekolah ini dikelola oleh Yayasan Badan Wakaf Masjid dan Madrasah Gondang, atau lebih dikenal dengan Yayasan Gondang. SD Islam Terpadu Gondang berdiri pada tahun 1974. Dalam perjalanannya menjadi sekolah favorit di wilayah Wonopringgo, SD Islam Terpadu Gondang mendapatkan Sertifikat Akreditasi A pada tahun 2005. Sejak tahun 2010 sampai sekarang, SD Islam Terpadu Gondang mengembangkan sekolah berwawasan UNGGUL. Saat ini SD Islam Terpadu Gondang mampu mendapatkan apresiasi dari masyarakat dengan menjadi sekolah dengan peminat sangat tinggi.

SD Islam Terpadu Ulul Albab adalah lembaga pendidikan setingkat SD yang terletak di wilayah Pesindon, Kota Pekalongan. Sekolah ini didirikan pada tahun 2003. Sekolah ini berdiri di bawah naungan Yayasan Pendidikan dan Pengembangan Sumber Daya Insani (YP2SI) Al Ummah Kota Pekalongan. Dengan mengedepankan transisi dari sistem pendidikan konvensional kepada sistem pendidikan Islam modern dan kompetitif, SD Islam Terpadu Ulul Albab membekali peserta didiknya dengan penguasaan ilmu

kauniyah dan ilmu *qouliyah* secara komprehensif dalam sistem *full day school*

b. Alasan akademik pemilihan lokasi penelitian

Secara keseluruhan ketiga sekolah di atas menerapkan sistem sekolah *full day school* yang sangat bergantung pada kompetensi guru sebagai figur sentral proses pendidikan selama jam sekolah. Sebagai sekolah yang memiliki penekanan pada aspek keagamaan sebagai *branding* yang ingin dimunculkan, strategi sekolah dalam memberdayakan guru menjadi faktor penentu keberhasilan sekolah dalam menyelenggarakan program-programnya. Dengan kata lain, tiga sekolah ini memenuhi alasan akademik sebagai lokasi penelitian, yaitu strategi pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu pada empat dimensi pemberdayaan yang dikembangkan oleh ketiga sekolah.

SD Islam Terpadu Ulul Albab, SD Islam Terpadu Gondang, dan SD Muhammadiyah Paesan melengkapi kurikulum yang diamanatkan oleh pemerintah dengan kegiatan-kegiatan keagamaan dan keterampilan lainnya. SDIT Ulul Albab misalnya, memadukan antara kurikulum nasional dengan kurikulum lokal berupa pendidikan *diniyah*. Program *tahfidzul Quran* yang diadakan oleh sekolah ini bertujuan untuk merealisasikan visi sekolah “Membentuk Syakhshiyah Islamiyah Kamilah Mutakamilah (Kepribadian Islam yang Utuh dan Sempurna) yang terintegrasi dalam

iman, ilmu dan amal serta unggul dalam prestasi dan berkarya”.

SD Islam Terpadu Gondang juga program *full day school*-nya dilengkapi dengan program-program unggulan seperti *tahfidzul Qur'an*, TPQ pagi dan Pendidikan karakter Islami. Sementara SD Muhammadiyah Paesan dengan ‘Program Khusus’-nya dan sistem *full day school* juga mengedepankan nilai-nilai keagamaan sebagai fondasi karakter siswa yang akan dibentuk, yang jelas tertuang dalam visinya membentuk generasi muslim yang *sholeh, kreatif* dan *mandiri*.

Pada semua kurikulum *full day school* yang dijalankan di tiga sekolah tersebut, guru merupakan aktor sentral. Semakin baik pemberdayaan guru yang dilakukan sekolah, maka semakin tinggi pencapaian kurikulum yang ditargetkan. Bagaimana proses ini dikemas dalam satu pendekatan manajemen yang berorientasi pada penciptaan imej mutu mengafirmasi diterapkannya sebuah praktik manajemen mutu. Keterkaitan yang sangat erat dari dua aktivitas ini, pemberdayaan guru dan manajemen mutu, menegaskan lembaga pendidikan ini sebagai lokus penelitian yang tepat secara akademik.

Penelitian di tiga SD Islam ini akan dilakukan mulai bulan Agustus 2021 sampai dengan Desember 2021.

4. Jenis dan Sumber data

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data

diperoleh. Sumber data bisa berupa; *pertama, person*, yaitu data berupa jawaban lisan maupun tertulis; *kedua, place*, yaitu sumber data berupa keadaan diam (ruangan, kelengkapan alat, benda, dan sebagainya) dan bergerak (aktivitas, kinerja, kegiatan belajar-mengajar, dan lain-lain), *ketiga, paper*, yaitu sumber data berupa tanda-tanda huruf, angka, gambar, simbol-simbol lain. Apabila penelitian menggunakan kuisioner atau wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber datanya adalah responden, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti, baik pertanyaan tertulis maupun lisan. Apabila peneliti menggunakan teknik observasi, maka sumber datanya bisa berupa benda, gerak atau proses sesuatu. Apabila peneliti menggunakan dokumentasi, maka dokumen atau catatanlah yang menjadi sumber data, sedang isi catatan adalah subjek penelitian.²⁵ Rincian operasional mengenai jenis dan sumber data dalam penelitian ini terangkum dalam tabel 1 di bawah.

5. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan cara menanyakan sesuatu kepada seseorang yang menjadi informan atau responden.²⁶ Caranya dengan wawancara mendalam (*in-depth interview*), yaitu proses memperoleh

²⁵Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 129.

²⁶Afifuddin dan Beni Ahmad Saebani, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 131.

keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka, antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, di mana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial.²⁷

Dalam teknik wawancara bisa digunakan dua langkah, yaitu secara terstruktur dan tidak terstruktur.²⁸

1). Wawancara terstruktur

Wawancara terstruktur digunakan sebagai suatu cara untuk mengumpulkan data bila peneliti telah mengetahui dengan pasti tentang informasi yang dibutuhkan atau ingin diperoleh. Oleh sebab itu dalam melaksanakan wawancara, peneliti telah siap dengan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya sudah disediakan. Melalui wawancara terstruktur ini, setiap responden diberikan pertanyaan yang sama, dan peneliti mencatat jawaban responden.

2). Wawancara tidak terstruktur

Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan data. Pedoman wawancara yang

²⁷Hamid Darmadi, *Dimensi-dimensi Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial Konsep Dasar Implementasinya* (Bandung: Alfabeta, 2013), 289-290.

²⁸Connie Chairunnissa, *Metode Penelitian Aplikasi dalam Pendidikan dan Sosial*, 166.

digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanya.

Metode wawancara digunakan untuk mencari data tentang kondisi faktual pemberdayaan guru sebagai implementasi manajemen mutu di SD Islam di Pekalongan. Secara terinci data yang dicari adalah berkaitan dengan strategi pemberdayaan guru dalam implementasi manajemen mutu, implementasi pemberdayaan guru dalam implementasi manajemen mutu. Untuk menggali data bisa dilakukan dengan wawancara terstruktur maupun tidak terstruktur. Sedangkan yang akan diwawancarai adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan pengurus yayasan. Hal ini dilakukan untuk memperoleh informasi sekaligus konfirmasi terhadap pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di SD Islam favorit di Pekalongan.

b. Observasi

Beberapa informasi yang diperoleh dari hasil observasi adalah ruang (tempat), pelaku, kegiatan, objek, perbuatan, kejadian atau peristiwa, waktu, dan perasaan.²⁹ Observasi dilakukan oleh peneliti secara langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian.

²⁹Hamid Darmadi, *Dimensi-dimensi Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial Konsep Dasar Implementasinya*, 290.

Peneliti merekam atau mencatat baik dengan cara terstruktur maupun semistruktur aktivitas-aktivitas di lokasi penelitian.³⁰

Observasi ini digunakan untuk mengamati peristiwa atau kegiatan yang berkenaan dengan kegiatan-kegiatan yang mengarah pada pemberdayaan guru sebagai implementasi manajemen mutu.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah setiap bahan tertulis atau film, baik dari *record*, yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan.³¹ Sebagian besar data yang tersedia adalah berbentuk surat-surat, catatan harian, cendramata, laporan-laporan, dan sebagainya.³² Dalam kaitannya dengan penelitian ini, data berupa dokumen yang berkenaan dengan dokumen-dokumen atau catatan lapangan yang berkenaan dengan pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di SD Islam favorit di Pekalongan.

Dokumen-dokumen yang dimaksud bisa berupa dokumen yang berkaitan dengan strategi pemberdayaan guru sebagai implementasi manajemen mutu yang

³⁰John W. Creswell, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 267.

³¹Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi* (Bandung: Rosda Karya, 2004), 216.

³²M. Barhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya, Edisi Pertama*, Cet. Ke-1 (Jakarta: Fajar Inter Pratama Offset, 2008), 122.

disusun oleh manajemen sekolah: kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan dewan guru sekolah.

Jenis, sumber dan metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah:

NO	Jenis Data	Metode Pengumpulan dan Analisa Data	Sumber
1	Penerapan manajemen mutu		
	a. Perencanaan mutu	Dokumen	1) Renstra Sekolah 2) Kebijakan Manajemen Sekolah
	b. Kontrol mutu	Wawancara	Ka. Sekolah Waka. Sekolah Yayasan
	c. Peningkatan mutu	Wawancara	Ka. Sekolah Waka. Sekolah Yayasan
2	Strategi pemberdayaan guru		
	a. Dimensi <i>meanign</i>	Wawancara Observasi	Ka. Sekolah, Guru, Yayasan
	b. Dimensi <i>competence</i>	Wawancara Observasi	Ka. Sekolah, Guru, Yayasan
	c. Dimensi <i>impact</i>	Wawancara Observasi	Ka. Sekolah, Guru, Yayasan
	d. Dimensi <i>autonomy</i>	Wawancara Observasi	Ka. Sekolah, Guru, Yayasan
3	Pola pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu SDI Pekalongan		
	a. Analisa strategi pemberdayaan guru SDI Pekalongan	Verifikasi & Penarikan kesimpulan	Dokumentasi
	b. Analisa aspek manajemen mutu SDM pada implementasi pemberdayaan guru SDI Pekalongan	Verifikasi & Penarikan kesimpulan	Dokumentasi

6. Uji Keabsahan Data

Cara menentukan keabsahan data, yaitu:³³

- a. Kredibilitas, yaitu apakah hasil penelitian dapat diterima atau dipercaya dengan mempertimbangkan lama penelitian, observasi yang detail, triangulasi, dan membandingkan dengan hasil penelitian lainnya.

Pengujian terhadap kredibilitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan triangulasi, yaitu pengecekan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan untuk mencapai keabsahan, yaitu triangulasi data, triangulasi pengamat, triangulasi teori, dan triangulasi metode.³⁴ Dalam penelitian ini yang digunakan dalam triangulasi hanya tiga, yaitu triangulasi data, triangulasi teori, dan triangulasi metode. Sedangkan triangulasi pengamat tidak digunakan.

- 1). triangulasi data, yaitu menggunakan berbagai sumber data, seperti dokumen, arsip, hasil wawancara, hasil observasi atau juga dengan mewawancarai lebih dari satu subjek yang dianggap memiliki sudut pandang yang berbeda.

³³Hamid Darmadi, *Dimensi-dimensi Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial Konsep Dasar Implementasinya*, 293-294.

³⁴Afifuddin dan Beni Ahmad Saebani, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 143-145.

- 2). triangulasi teori, yaitu penggunaan berbagai teori yang berlainan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan sudah memenuhi syarat.
- 3). triangulasi metode, yaitu penggunaan berbagai metode untuk meneliti suatu hal, seperti metode wawancara dan metode observasi. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan metode wawancara yang ditunjang dengan metode observasi pada saat wawancara dilakukan.

Pengecekan data dengan teori atau ketentuan yang berlaku dilakukan untuk mengetahui kesesuaian antara teori atau ketentuan yang berlaku dengan praktik, dalam hal ini adalah model manajemen mutu dalam penanaman nilai-nilai keislaman dikroscek dengan teori atau ketentuan yang berlaku. Adapun teori yang digunakan dalam triangulasi data dalam penelitian ini adalah: teori pemberdayaan guru, teori manajemen mutu, dan teori pendidikan Islam.

- b. Transferabilitas, yaitu apakah hasil penelitian ini dapat diterapkan pada situasi yang lain.

Supaya orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya.

Dengan demikian maka pembaca menjadi jelas atas hasil penelitian tersebut, sehingga dapat memutuskan dapat atau tidaknya untuk mengaplikasikan hasil penelitian tersebut di tempat lain.

- c. *Dependability*, yaitu apakah hasil penelitian mengacu pada kekonsistenan peneliti dalam mengumpulkan data, membentuk, dan menggunakan konsep-konsep ketika membuat interpretasi untuk menarik kesimpulan.

Dalam penelitian kualitatif, uji *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Caranya dilakukan oleh auditor independen, atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Bagaimana peneliti mulai menentukan masalah, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai membuat kesimpulan harus dapat ditunjukkan oleh peneliti.

- d. *Konfirmabilitas*, yaitu apakah hasil penelitian dapat dibuktikan kebenarannya di mana hasil penelitian sesuai dengan data yang dikumpulkan dan dicantumkan dalam laporan lapangan.

Pengujian *konfirmability* dalam penelitian kualitatif disebut dengan uji objektivitas penelitian. Penelitian dikatakan objektif apabila hasil penelitian disepakati oleh orang banyak. Menguji *konfirmability*

berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan.³⁵

Pengecekan data dengan teori atau ketentuan yang berlaku dilakukan untuk mengetahui kesesuaian antara teori atau ketentuan yang berlaku dengan praktik, dalam hal ini adalah model manajemen mutu dalam penanaman nilai-nilai keislaman dikroscek dengan teori atau ketentuan yang berlaku.

7. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.³⁶

Analisis data dilakukan dengan rangkaian kegiatan penelaahan, pengelompokan, sistematika, penafsiran dan verifikasi data agar sebuah fenomena memiliki nilai sosial, akademis dan ilmiah. Penelitian kualitatif menggunakan analisis data kualitatif deskriptif, yaitu data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka. Semua data yang

³⁵Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2008), 376

³⁶Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 335.

dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti. Penelitian ini berisi kutipan-kutipan data untuk memberikan gambaran penyajian laporan.³⁷

Menurut Miles and Huberman dalam Sugiyono, dinyatakan bahwa aktivitas dalam penelitian data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Analisis datanya, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.³⁸

- a. *Data Reduction* (Reduksi Data), yaitu merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.

Reduksi data ini akan dilakukan setelah peneliti mendapatkan data dari wawancara, dokumentasi dan observasi. Data mengenai strategi dan implemetasi pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu akan diidentifikasi sesuai bangunan teori yang dirumuskan.

- b. *Data Display* (Penyajian Data), yaitu melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami apa yang terjadi, dan merencanakan kerja selanjutya. Display data bisa berupa teks naratif, juga

³⁷Ahmad Tanzeh, *Metode Penelitian Praktis* (Yogyakarta: Teras, 2011), 71.

³⁸Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif Dilengkapi Contoh Proposal dan Laporan Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2010), 91

bisa berupa grafik, matrik, *network* (jejaring kerja), dan *chart*.

Penyajian data ini akan dilakukan pada saat proses reduksi data sudah selesai. Sesuai identifikasi data menggunakan kerangka teori yang dirumuskan, bentuk strategi dan implementasi pemberdayaan guru di 3 SDI Pekalongan akan disajikan.

- c. *Conclusion Drawing/Verification*, yaitu penarikan kesimpulan dan konklusi yang berupa temuan baru yang sebelumnya belum ada.

Verifikasi dan penarikan kesimpulan ini akan dilakukan pada saat data yang tersaji dianalisa menggunakan bangunan teori yang dirumuskan. Hasil dari proses verifikasi dan penarikan kesimpulan ini adalah model pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu SDI Pekalongan.

Dalam penelitian ini peneliti melakukan reduksi data yang berkaitan dengan pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu dengan cara memfokuskan hal-hal yang berkaitan dengan tema dan dicari polanya, selanjutnya dilakukan penyajian data yang berkaitan dengan model pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu.

G. Sistematika Pembahasan

Agar pembahasan dalam penelitian ini bisa terarah dengan baik dan benar serta mudah untuk dipahami, maka akan disusun sistematika. Sistematika ini terdiri dari lima bab, masing-masing dari bab mempunyai pembahasan yang berbeda akan tetapi saling terkait. Pembahasan tersebut adalah:

Bab pertama, pendahuluan sebagai gambaran awal tentang pembahasan dalam penelitian ini. Bab ini berisikan latar belakang masalah yang merupakan *academic problem* dari peneliti, rumusan masalah merupakan pertanyaan-pertanyaan untuk menjawab pokok masalah, kemudian untuk mengetahui *contibution to knowledge* ditulishlah tujuan dan kegunaan penelitian, dan metode penelitian, kemudian diakhiri dengan sistematika pembahasan untuk mengarahkan kepada para pembaca akan substansi penelitian.

Bab kedua, kajian teori tentang pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu pada lembaga pendidikan Islam yang meliputi konsep pemberdayaan dalam bangunan teori-teori manajemen, definisi, ruang lingkup dan dimensi pemberdayaan guru, definisi manajemen mutu dan pemberdayaan guru dalam manajemen mutu, urgensi manajemen pendidikan Islam, telaah pustaka sebagai gambaran posisi peneliti, dan kerangka berpikir sebagai pijakan teori dalam menganalisis masalah,

Bab ketiga, strategi pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu yang meliputi strategi pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di SDIT Ulul Albab, strategi pemberdayaan guru berbasis

manajemen mutu di SDIT Gondang, dan strategi pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di SD Muhammadiyah Paesan.

Bab keempat, pola pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di SD Islam, yang diawali dengan analisa antar kasus pada SDIT Ulul Albab dan SDIT Gondang, SDIT Ulul Albab dan SD Muhammadiyah Paesan, dan SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan.

Bab kelima, kesimpulan yang merumuskan beberapa kesimpulan yang didasarkan pada hasil penelitian tentang model pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di SD Islam Pekalongan, implikasi teoritis dan praktis, dan rekomendasi.

BAB II

PEMBERDAYAAN GURU BERBASIS MANAJEMEN MUTU PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

A. KAJIAN TEORI

1. Urgensi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu

Tuntutan terhadap praktisi dan pemikir pendidikan Islam untuk merumuskan teori manajemen pendidikan Islam cukup tinggi. Keyakinan umat Islam terhadap kandungan kitab suci Al-Quran dan Hadits Nabi yang komprehensif memposisikan tokoh-tokoh pendidikan Islam untuk berkontribusi terhadap perumusan teori manajemen pendidikan Islam. Namun demikian, fakta bahwa teori dan praktik manajemen pendidikan dari Barat sudah secara luas diterapkan termasuk di Indonesia, upaya membangun teori manajemen pendidikan Islam banyak dilakukan dengan cara mencarikan justifikasi normatif dari nilai-nilai Islam terhadap praktik manajemen Barat atau mengkombinasikan teori dan praktik manajemen pendidikan Barat dengan manajemen perspektif Islam. Dalam konteks pendidikan formal di Indonesia, tuntutan ini tampak lebih sederhana karena pemerintah melalui UU SISDIKNAS no.20 tahun 2003 sudah mengarahkan untuk menggunakan model manajemen berbasis sekolah/madrasah (MBS) bagi seluruh satuan pendidikan anak usia dini, dasar dan menengah. Dengan tersedinya model manajemen sekolah asal Barat ini, perumusan konsep manajemen pendidikan Islam menjadi tantangan bagi praktisi pendidikan Islam formal di Indonesia. Hal ini terjadi karena apresiasi peran nilai dalam efektifitas dan efisienssi organisasi semakin meningkat

yang juga diringi dengan semakin tingginya pertimbangan sumber daya manusia sebagai faktor penting organisasi yang lebih dari sekedar modal. Sebagai agama, Islam penuh dengan bangunan nilai yang salah satunya adalah apresiasi yang tinggi terhadap manusia sebagai khalifah Allah di bumi.

Sebagai institusi yang dibangun atas dasar ajaran Islam, sekolah Islam memiliki seperangkat nilai yang dapat difungsikan untuk menciptakan efektifitas dan efisienssi lembaga. Peluang ini pun tersajikan dalam konteks kajian pemberdayaan guru di sekolah Islam, lebih lagi ketika pembentukan perilaku Islami menjadi tujuan utama dari lembaga ini. Diawali dengan bahasan konsep pemberdayaan guru dan manajemen mutu, tulisan ini akan mengkaji manajemen mutu pemberdayaan guru dalam perspektif Islam.

Dengan berbagai tuntutan dan tantangan yang guru hadapi seiring dengan perubahan pada aspek sosial, ekonomi, budaya, sains dan teknologi, sudah selayaknya guru mendapatkan dukungan yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugasnya. Untuk hal ini pihak pemerintah maupun swasta terus mengadakan pelatihan, workshop, seminar dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru, yang juga sering disebut sebagai pemberdayaan guru. Kamaruddin dkk mengidentifikasi program-program seperti pelatihan, forum ilmiah, dan melanjutkan studi sebagai pemberdayaan guru yang dilakukan oleh sekolah unggul di wilayah Sabang.³² Sementara Khumaedi menyebutkan

³² Djailani AR Kamaruddin dan Murniati AR, “Efektivitas Pemberdayaan Guru Sekolah Unggul Di Kota Sabang”, *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 2, No. 1, (Agustus 2014): 103

meningkatkan kemampuan riset sebagai bentuk pemberdayaan guru di sekolah,³³ sebagaimana juga disebutkan oleh Connie tentang pelatihan PTK (penelitian tindakan kelas) bagi guru-guru SMK di wilayah Jakarta.³⁴ Tetapi *knowledge*, *skill* dan *ability* (KSA) yang guru dapatkan dari kegiatan-kegiatan tersebut kurang memberikan kontribusi signifikan terhadap aktivitas pembelajaran di sekolah terutama ketika pihak sekolah tidak menindaklanjutinya dengan kebijakan atau program bagi guru untuk mempraktikkan dan mengembangkan KSA tersebut. Riset menunjukkan bahwa pemberdayaan guru lebih dari sekedar pelatihan. Banyak dimensi lain yang justru dinilai sangat krusial dalam pemberdayaan guru tetapi belum menjadi perhatian bagi banyak lembaga pendidikan. Oleh karena itu, menjadi krusial bagi semua pihak yang berkepentingan dalam peningkatan mutu pembelajaran di sekolah untuk memahami konsep pemberdayaan secara utuh dalam rangka mengoptimalkan potensi guru memfasilitasi pembelajaran bermutu bagi siswa.

Teacher empowerment (pemberdayaan guru) sudah lama menjadi perhatian lembaga pendidikan baik di dalam maupun di luar negeri. Short mendefinisikan pemberdayaan guru sebagai “...a process whereby school participants develop develops the competence to take charge of their own growth and resolve their own problems.”, yaitu proses di mana guru mengembangkan kompetensi untuk memiliki kendali dalam

³³ Muhammad Khumaedi, “Pemberdayaan profesionalisme guru sekolah menengah kejuruan dalamanalisis statistik penelitian eksperimen”, *Jurnal Pendidikan Teknik Mesin*, 17, No. 1, (Juni 2017): 1-33

³⁴ Connie Chairunnisa, “Pemberdayaan guru melalui pelatihan penulisan karya ilmiah di sekolah menengah kejuruan,” *Faktor Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 3, No. 2 (Juli 2016): 105

meningkatkan profesionalismenya dan dalam memecahkan masalah yang dihadapinya.³⁵ Nasyith Forefry menemukan pemberdayaan guru di SMA Bandung dalam bentuk pelibatan perguruan tinggi untuk memberikan pendampingan kepada guru dalam menerapkan kurikulum yang diajarkan.³⁶ Sementara pelibatan guru dalam pengambilan keputusan mengenai PPDB, evaluasi pembelajaran dan penggunaan dana BOS diidentifikasi oleh Yeni Rahmawati sebagai model pemberdayaan guru sekolah dasar di daerah Dompus³⁷, dan Fatimah mengungkapkan bentuk pemberdayaan yang diberikan kepada guru di MI Jakarta berupa pelatihan dan peluang studi lanjut S2.³⁸ Bentuk-bentuk pemberdayaan seperti ini dinilai mampu meningkatkan profesionalisme guru dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah. Zembylas menegaskan kepuasan guru terhadap budaya kerja di sekolah memiliki kontribusi yang besar terhadap pemberdayaan guru di Cyprus.³⁹ Kepuasan guru ini mencakup empat dimensi yaitu pengembangan profesionalisme guru, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan,

³⁵ Paula M Short, James S Rinehart, Teacher Empowerment and School Climate. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (San Francisco, CA, April 20-24, 1992). 4

³⁶ Nasyith Forefry, "Strategi pemberdayaan guru oleh sekolah: studi kasus di SMAN 5 dan SMA Darul Hikam Kota Bandung," *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 24, No.1 (April 2017) 47

³⁷ Yeni Rahmawati, "Pemberdayaan guru dalam pengambilan keputusan demi peningkatan kualitas pendidikan di sekolah," *N U A N S A Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 7, no.1 (Maret - Agustus 2018) 37

³⁸ Fatimah dan As'ad, "Pemberdayaan guru di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Al-Ifadah Penjarangan Jakarta Utara," *Research and Development Journal on Education*, 4, no.1 (2017), 60. [53-62]

³⁹ Michalinos Zembylas & Elena C. Papanastasiou, "Modeling teacher empowerment: The role of job satisfaction," *Educational Research and Evaluation: An International Journal on Theory and Practice*, 11, no. 5, (2005): 437

promosi karir, dan penghargaan status. Meneliti 215 guru di sekolah Katolik di Filipina, Tindowen menemukan bahwa guru merasa terberdayakan ketika mereka merasa dihargai, memiliki kesempatan dalam mengembangkan profesionalisme, merasa mampu melakukan tugas mengajar dan merasa memiliki kapasitas dalam memberikan dampak terhadap keberhasilan siswa.⁴⁰ Sementara Bogler dan Nir menggarisbawahi peran penghargaan sekolah terhadap kontribusi guru dan kepedulian sekolah terhadap kebutuhan profesional guru sebagai bentuk pemberdayaan guru di 153 SD di Israel,⁴¹ dan Hammond dalam disertasinya yang meneliti 700 guru di 54 SD di Amerika menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) yang dipraktikkan oleh kepala sekolah memiliki peran yang sangat besar dalam program pemberdayaan guru. Kutipan di atas tampak jelas bagaimana pemberdayaan guru lebih dari sekedar pelatihan.⁴² Aspek-aspek seperti pelibatan guru dalam proses pengambilan keputusan, lingkungan kerja yang kondusif dan kepedulian manajemen sekolah terhadap personalitas maupun profesionalitas guru juga menjadi faktor penting dalam upaya memberdayakan guru.

Pada bab ini penulis ingin membahas konsep pemberdayaan guru dalam konteks implementasi manajemen mutu. Prinsip-prinsip yang

⁴⁰ Darin Jan Tindowen, "Influence of empowerment on teachers' organizational behaviors," *European Journal of Educational Research*, 8, no.2 (2019) 617

⁴¹ Ronit Bogler & A.E. Nir, "The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction: What's empowerment got to do with it?," *Journal of Educational Administration*, 50, no. 3 (2012): 287

⁴²Helen Georgiana Hammond, 2017. "Correlating Teacher Empowerment and Self-Efficacy to Teacher Perceptions of Principal Servant Leadership," (Disertasi. Grand Canyon University, 2017) 30

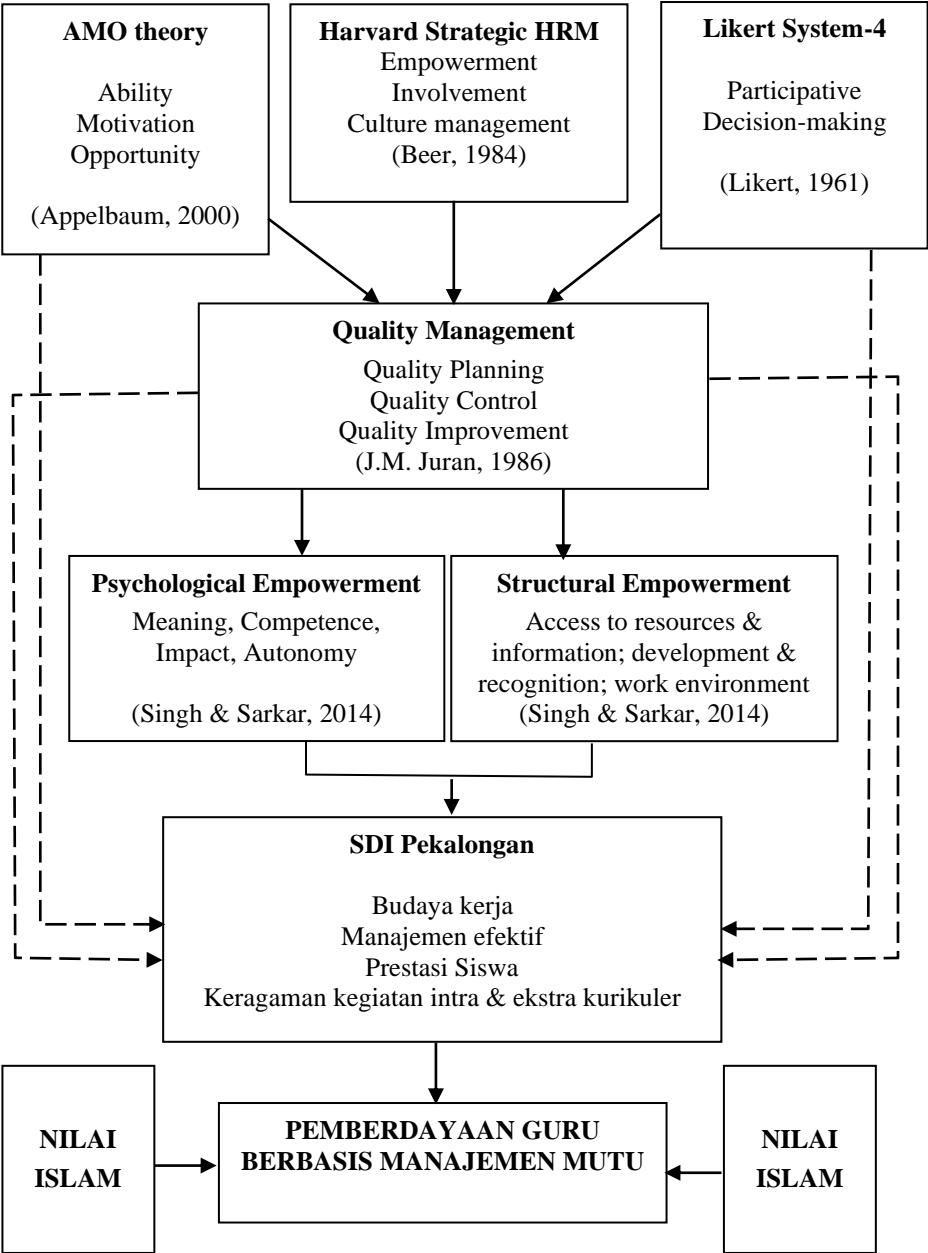
terkandung dalam manajemen mutu dapat digunakan sebagai fondasi yang kuat dalam upaya sekolah melakukan program pemberdayaan guru. Manajemen mutu meniscayakan pelibatan seluruh anggota organisasi dalam melakukan perbaikan terus menerus untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Implikasi dari pelibatan total ini adalah peningkatan KSA (*knowledge, skill, ability*) anggota organisasi pada seluruh level sesuai dengan jenis pelayanan yang menjadi tanggung jawabnya. Dua aspek manajemen mutu ini, yaitu perbaikan berkelanjutan dan fokus pada kepuasan pelanggan juga berimplikasi pada delegasi wewenang kepada staff untuk memastikan perbaikan pelayanan kustomer terus meningkat dan mengalami perbaikan kontinu karena mereka dipandang lebih paham dan menguasai isu-isu yang terkait dan opsi terbaik solusi perbaikan. Faktor-faktor tersebut (pelibatan, peningkatan KSA, pendelegasian otoritas) adalah dimensi-dimensi vital dalam konsep pemberdayaan guru. Dari penelusuran penulis ada 2 riset yang mengkaitkan manajemen mutu dengan *teacher empowerment*. Pertama, riset Masters Degree Rand Afrikan University dengan judul “*Total Quality Management and Teacher Empowerment*” yang ditulis oleh Basil Botha⁴³, dan kedua, riset disertasi University of Missouri-Columbia dengan judul “*The Relationship between the Principles of Total Quality Management and School Climate, School Culture, and Teacher Empowerment*” yang ditulis oleh Cathy L. Paul.⁴⁴

⁴³ Basil Botha, “Total Quality Management and Teacher Empowerment”, (Mini-Disertasi, Rand Afrikans University, 1996), 110

⁴⁴ Cathy L. Paul, “The Relationship between the Principles of Total Quality Management and School Climate, School Culture, and Teacher Empowerment”, (Disertasi, University of Missouri-Columbia, 1998), 144

Dalam risetnya yang meneliti 248 guru SMP di Gauteng, Afrika Selatan, Botha menemukan peran signifikan model kepemimpinan delegatif kepala sekolah dalam pemberdayaan guru dan merekomendasikan pelatihan teknik dan style manajemen bagi kepala sekolah. Sementara Paul, setelah meneliti 26 sekolah tingkat dasar, menengah dan atas, mengidentifikasi korelasi yang kuat antara kepemimpinan sekolah dengan pemberdayaan guru. Riset yang dilakukan Botha dan Paul lebih memfokuskan pada aspek *leadership* TQM dan kaitannya dg *teacher empowerment*, sementara bab ini memfokuskan kajian pada aspek manajemen sumber daya manusia dalam TQM yang berkontribusi pada program pemberdayaan guru. Prinsip-prinsip TQM seperti *employee involvement*, *training*, *teamwork* dan *reward system* digunakan untuk merumuskan sebuah pendekatan pemberdayaan guru, khususnya pada lembaga pendidikan Islam.

Bahasan dalam bab ini mencoba merumuskan konsep pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu pada sekolah Islam Untuk mencapai tujuan tersebut, bab ini akan mengupas 3 (tiga) teori manajemen sumber daya manusia untuk meletakkan dasar pembahasan teori pemberdayaan guru dan manajemen mutu.. Dalam sebuah diagram, kerangka yang akan dibahas pada bab ini digambarkan sebagai berikut:



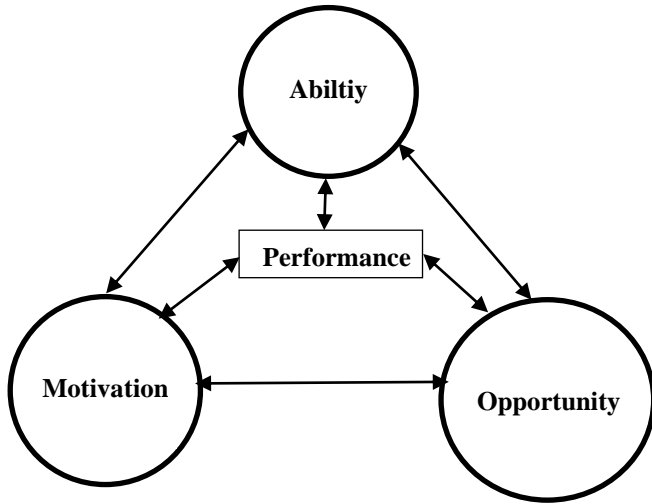
Gambar 2.1 Bangunan Teori

2. Konsep Pemberdayaan dalam Teori Manajemen

Pembedayaan karyawan atau guru dalam konteks tulisan ini merupakan hasil dari proses menguatnya dimensi humanisme dalam perkembangan teori manajemen. Sejak munculnya pandangan manajemen ilmiah yang dipelopori F.W. Talyor di mana karyawan dipandang sejajar dengan sumber daya lainnya seperti keuangan, sarpras dan informasi, secara perlahan para ilmuan sosial memberikan signifikansi terhadap sumber daya manusia. Di antara teori-teori manajemen yang memberikan perhatian terhadap peran penting aspek manusia adalah 3 (tiga) teori berikut, yaitu AMO (*Ability – Motivation – Opportunity*), teori *Likert System 4 participative management system*, dan teori *Harvard Strategic HRM (human resource management)*. Tiga teori ini menawarkan postulat-postulat yang kuat dalam rangka merumuskan konsep pemberdayaan guru dalam framework manajemen mutu.

AMO adalah singkatan dari *Ability, Motivation dan Opportunity*. Teori AMO dipandang sebagai salah satu teori yang paling berpengaruh dalam kajian HRM (MSDM). Pada tataran kinerja individu karyawan, teori AMO berpandangan bahwa kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan kemampuan (*ability*) -disingkat menjadi KSA- yang dimilikinya. Selain itu, kinerja karyawan juga bergantung pada apakah dia termotivasi untuk melaksanakan tugasnya secara efektif. Meskipun demikian, karyawan

yang memiliki keterampilan dan motivasi juga membutuhkan ruang atau kesempatan (opportunity) di mana dia dapat menerapkan KSA mereka.⁴⁵



Gambar 2.2 Teori AMO-P

Dalam kajian HRM (Manajemen Sumber Daya Manusia), teori AMO telah dipakai secara luas untuk menjelaskan hubungan yang kompleks antara cara mengelola SDM dan kinerja yang dihasilkan. Secara umum, rumus yang secara luas diterima adalah bahwa kombinasi antara 3 faktor yaitu kemampuan (A), motivasi (M), dan kesempatan (O) dapat menjadi indikator tercapainya kinerja seorang karyawan (*performance*). Penggunaan teori AMO dalam bab ini dipandang tepat untuk menguraikan peran sekolah dalam memfasilitasi guru untuk memiliki kinerja yang baik melalui analisa 3 faktor tersebut: kemampuan, motivasi dan kesempatan berpartisipasi.

⁴⁵ Zeyad Almutawa, Nuttawuth Muenjohn dan Jiaying Zhang, "The effect of human resource management system on employees' commitment," *The Journal of Developing Areas*, 50, no.6 (2016) 19

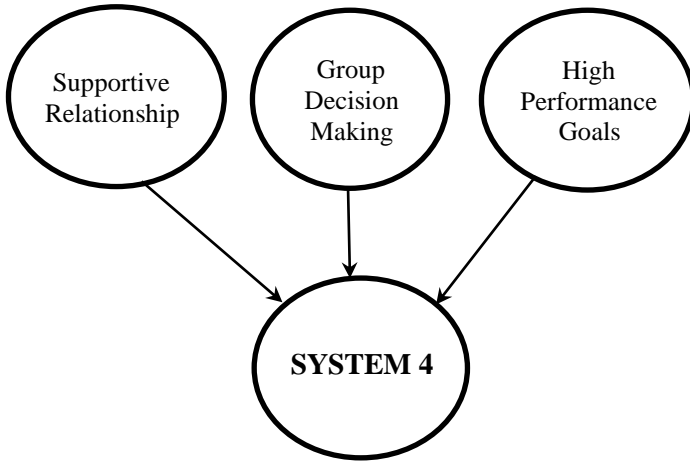
System 1	System 2	System 3	System 4
<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada trust kepada bawahan • Komunikasi dan pengambilan keputusan bersifat top-down • Motivasi karyawan berdasarkan ancaman 	<ul style="list-style-type: none"> • Sedikit partisipasi karyawan • Komunikasi bersifat top-down • Masih ada praktik authoritarianism • Motivasi berdasarkan reward 	<ul style="list-style-type: none"> • Ada partisipasi bawahan tapi terbatas • Pola komunikasi lebih luwes • Menerapkan <i>positive motivation</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Bawahan berpartisipasi penuh dan mendapatkan <i>full trust</i> dari pimpinan • Tingkat partisipasi dan otonomi tinggi dalam pengambilan keputusan

Tabel 2.1 Likert's Management System⁴⁶

Dalam review buku Rensis Likert, *New Patterns of Management-1961*, Bonjean menggarisbawahi bahwa Likert menekankan peluang munculnya potensi yang besar terhadap efektifitas dan efisiensi manajemen sebuah organisasi ketika sistem pengelolaannya memberikan ruang dan mendorong pemenuhan kebutuhan dan keinginan personal karyawan secara bersamaan dengan pencapaian tujuan organisasi. Teori sistem manajemen Likert ini didasarkan pada sebuah riset panjang 10 tahun lebih. Menurut Likert ada 4 (empat) tipe manajemen, yaitu *exploitative authoritative (system 1)*, *benevolent authoritative (system 2)*, *consultative (system 3)*, dan *participative (system 4)*.⁴⁷

⁴⁶ Ismail Hussein Amzat, Muhajir Taslikhan, Lynne M. Walters dan Tim Walters, "Likert's 4- Management System Instrument Psychometric Properties – University Management – Malaysia," *Social Sciences & Humanities*, 28, no.3 (2020) 1621

⁴⁷ Charles M. Bonjean, NEW PATTERNS OF MANAGEMENT. By Rensis Likert. New York: McGraw-Hill Book Company, 1961. 279. *Social Forces*, 42, no 2 (December 1963) 261, <https://doi.org/10.1093/sf/42.2.260>



Gambar 2.3 Likert's System-4

Likert meyakini bahwa system-4 (participative) adalah tipe yang harus dipraktikkan oleh organisasi-organisasi baik itu perusahaan, pemerintahan, rumah sakit, dan institusi pendidikan. Karakteristik umum dari organisasi yang mempraktikkan Likert System-4 adalah adanya 3 (tiga) konsep dasar berikut:

- 1) manajer membangun bentuk relasi yang suportif dengan anggota organisasi,
- 2) manajer menggunakan metode pengambilan keputusan dan supervisi secara partisipatif,
- 3) manajer merumuskan tujuan performa yang tinggi bagi organisasi.⁴⁸

⁴⁸ James R. Grote, "An analysis of the relationship between administrators' perceptions of management style as determined by the Likert System and the instituional practice of adult and continuing education in

Secara ideal, sistem manajemen-4 ini akan menjadikan karyawannya memiliki komitmen yang tinggi dalam menjalankan tugasnya baik secara individu atau kolektif, terampil dalam peran yang dijalankannya, memiliki andil dalam pengambilan keputusan organisasi, merasakan keterhubungan antara nilai dan tujuan personal dengan nilai dan tujuan organisasi, dan termotivasi untuk melakukan hal terbaik dalam membantu organisasi mencapai tujuan.⁴⁹ Penggunaan teori System-4 Likert dalam tulisan ini memberikan legitimasi atas propaganda agenda *empowerment* yang menitikberatkan salah satunya pada pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.

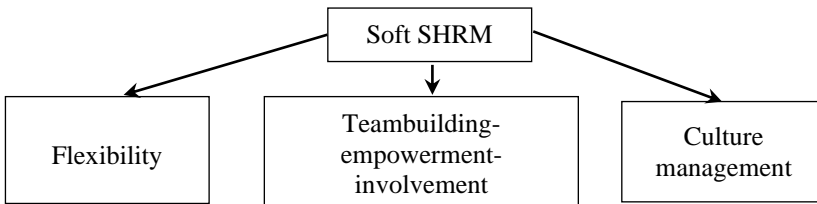
Teori *Harvard strategic human resource management (HRM)* dirumuskan oleh Beer dkk dalam buku mereka *Human Resource Management: A General Manager's Perspective* tahun 1984. *Soft HRM* yang juga sering disebut dengan istilah *developmental humanism approach to HRM*, memandang karyawan sebagai aset berharga dan sebagai sumber nilai lebih yang memiliki daya saing (*competitive advantage*) melalui komitmen, adaptabilitas, keterampilan dan kinerja yang mereka miliki. Oleh karenanya, *soft HRM* dibangun di atas pandangan yang menempatkan karyawan pada posisi sentral, seperti *mutual respect, mutual commitment, mutual responsibility* dan pendekatan *teamwork*.⁵⁰ *Soft HRM* ini memiliki fokus pada penciptaan

institutions of higher education”, (Doctoral dissertation, Kansas State University, 1980) 18

⁴⁹ Charles M. Bonjean, *NEW PATTERNS OF...*, 261

⁵⁰ Charu Goyal dan Manoj Patwardhan, “Identification of factors of Hard and Soft Human Resource Management Practices,” *Journal of Information Technology Applications & Management*, 27, no.6 (Desember, 2020) 78

lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan untuk dapat bekerja secara efektif, terinspirasi untuk memberikan kinerja maksimalnya dengan komitmen dan partisipasi yang tinggi. Menurut Legge ada 3 fitur utama soft HRM, yaitu fleksibilitas, *teambuilding-empowerment-involvement*, dan *culture management*.⁵¹

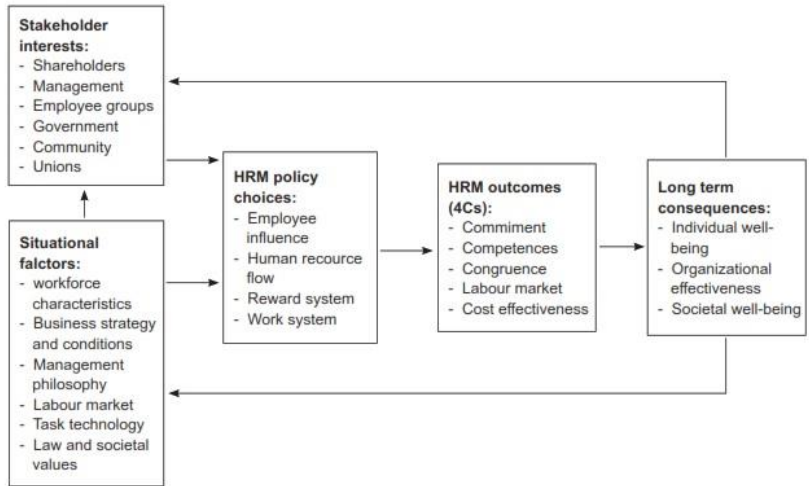


Gambar 2.4 Tiga fitur Soft HRM

Ideologi yang menggaris bawahi soft HRM ini adalah pandangan bahwa karyawan bekerja dalam lingkungan yang secara sendirinya terbangun, bukan dalam tekanan pengawasan ataupun manajemen kontrol. Secara lebih rinci, soft HRM Harvard ini terdeskripsikan pada gambar di bawah.⁵² Teori Harvard soft-HRM ini menjadi fondasi atas klaim bahwa MSDM harus terkait dengan keseluruhan strategi organisasi dalam mencapai tujuan. Lebih dari itu, pandangan teori ini bahwa SDM adalah aset berharga bagi kemajuan organisasi -dan oleh karenanya kesejahteraan mereka harus menjadi proyek utama MSDM- memberikan justifikasi atas ide pemberdayaan karyawan yang menjadi fokus dari bab ini.

⁵¹ Karen Legge, *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, (McMillan Education, 1995) 139

⁵² Siswanto, “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Pendekatan Normatif versus Kontekstual,” *Buletin Penelitian Sistem Kesehatan*, 13, no.1 (Januari, 2010) 37



Gambar 2.5 Harvard Strategic Human Resource Management

3. Manajemen Mutu sebagai Kerangka Pemberdayaan Guru

a. Definisi Manajemen Mutu

Mengkaji definisi TQM dari beberapa sumber akan tampak benang merah peran penting sumber daya manusia bagi filsafat manajemen ini.

- 1) Sallis mendefinisikan TQM sebagai “*.creating quality culture where the aim of every member of staff is to delight their customers, and where the structure of their organization allows them to do so,*”⁵³ yaitu menciptakan budaya kerja yang menjadikan semangat semua anggota organisasi tertuju pada pemenuhan kebutuhan pelanggan

⁵³ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, 3rd ed., (London, Kogan Page, 2002)

dan struktur organisasi memungkinkan mereka melakukan hal itu.

- 2) Lunenburg berpandangan bahwa TQM adalah “... *a broad vision on the nature of organizations and how organizations should be changed.*”⁵⁴ (visi besar tentang sifat alami sebuah organisasi yang memiliki karakteristik perubahan)
- 3) Hill menggarisbawahi bahwa TQM “.. *is concerned with customer-focused organizational improvement, achieved through activities of groupings of employees at various levels in the structure.*”⁵⁵ (menjadikan perhatian utamanya pada peningkatan prinsip fokus pada pelanggan yang dicapai melalui teamwork pada setiap level organisasi).
- 4) Quebodeaux, mengutip Rhodes, menjelaskan bahwa TQM menciptakan “... *a fundamental paradigm shift in business and industry by focusing attention on the customer whose requirements and needs ultimately began to drive the work process.*”⁵⁶ (perubahan paradigma mendasar dalam bisnis dan industri dengan memberikan fokus utama pada pemenuhan tuntutan dan kebutuhan pelanggan yang menjadi penggerak proses kerja organisasi).
- 5) Dahlgaard dkk mendefinisikan TQM sebagai “*a corporate culture charecterized by increased customer satisfaction*

⁵⁴ Fred C Lunenburg, “Total Quality Management Applied to Schools,” *Schooling*, 1, no.1 (2010) 1

⁵⁵ Andrew Taylor Frances Hill, “Quality Management in Education,” *Quality Assurance in Education*, 1, no. 1 (1993) 21

⁵⁶ Pamela Stacey Quebodeaux, “Quality in Education in theh Calcasieu Parish School System,” (Dissertation, (University of New Orleans, 2010) 22

through continuous improvements, in which all employees in the firm actively participate."⁵⁷ (budaya kerja yang bercirikan meningkatnya kepuasan pelanggan melalui perbaikan berkelanjutan yang melibatkan semua anggota organisasi secara aktif)

Analisa terhadap definisi-definisi di atas akan menunjukkan bahwa faktor SDM dalam TQM memiliki posisi sentral. *Quality culture* atau kultur mutu yang dibahas oleh Sallis mengindikasikan peran besar anggota organisasi dalam penanaman nilai-nilai yang mengarah pada pembangunan budaya kerja berkualitas. Lebih lagi Sallis juga mengisyaratkan bagaimana struktur organisasi dapat memberikan kesempatan kepada semua anggota organisasi untuk berperan aktif membangun budaya tersebut. Hal yang sama juga tersirat pada istilah *customer focus* dan *grouping of employees* pada definisi di atas. Sementara Dahlgaard dkk secara eksplisit menyebutkan "... *all employees in the firm actively participate.*" (..semua karyawan dalam instansi secara aktif berpartisipasi) sebagai indikator nyata bahwa TQM memiliki perhatian khusus terhadap partisipasi aktif seluruh anggota organisasi dalam membangun budaya mutu, yang dalam definisi Oakland tentang TQM disebut sebagai "*..involving each individual at each level.*"

Berkaitan dengan ini, Ozturk melabelkan **human factor** sebagai ciri utama TQM. Menurutnya, hal terpenting yang mencirikan transisi

⁵⁷ Jens J.Dahlgaard, Kai Kristensen, Gopal K.Kanji, *Fundamentals of Total Quality Management, Process analysis and improvement*, (London, Taylor & Francis, 1998) 16

konsep manajemen dari yang tradisional kepada manajemen mutu adalah “wewenang” yang dimiliki oleh karyawan atau anggota organisasi. Otorisasi ini memberikan efek pada rasa tanggung jawab dan motivasi karyawan terhadap tugas yang diberikan.⁵⁸ Dengan nada yang sama, Bostingl juga mengafirmasi manfaat TQM yang bersifat intangible ini, bahwa karyawan merasakan energi positif tentang perannya dalam organisasi dan mempraktikkan hubungan yang lebih jujur dan terbuka antar sesama anggota. Hal ini berdampak pada peningkatan kompetensi personal dan profesional karyawan; personal dalam pengertian iklim kerja yang saling mendukung antara anggota untuk bersama-sama meningkatkan profesionalisme.⁵⁹

b. *Employee Empowerment* sebagai Prinsip Manajemen Mutu

TQM mengimplikasikan sebuah model manajemen terbuka yang ciri khasnya adalah pendelegasian tanggung jawab. Tujuan utama manajemen mutu adalah membangun sebuah ‘*quality culture*’ di mana semua anggota organisasi memiliki komitmen bersama untuk melakukan perbaikan berkelanjutan demi mencapai kepuasan pelanggan. Huq berpandangan bahwa filsafat dasar dari manajemen mutu adalah pelibatan semua anggota organisasi untuk meningkatkan mutu yang fokusnya adalah peningkatan kepuasan pelanggan. Maka, pelibatan karyawan adalah prinsip dasar dari manajemen mutu, karena seluruh karyawan didorong untuk menggunakan keahlian dan pengetahuannya secara maksimal dalam mengidentifikasi metode-metode yang

⁵⁸ Ozturk et. al., A different view of quality and total quality management, *Journal of Business*, vol.1 (2), hal. 9-14. 2012

⁵⁹ Bostingl, J., The quality revolution in education, *Educational Leadership*, vol.50 (3), hal. 4-9. 1992

dibutuhkan dalam peningkatan pelayanan di area yang menjadi tanggung jawab mereka.⁶⁰ Karena TQM menekankan budaya kerja yang melibatkan seluruh anggota organisasi, *employee empowerment* dipandang sebagai kunci dari implementasi TQM..⁶¹

Bahkan Huq menegaskan bahwa *empowering employees* (peremberdayaan karyawan) adalah satu di antara prinsip utama manajemen mutu. Prinsip perbaikan berkelanjutan dalam TQM harus dilakukan oleh anggota yang terlibat dalam proses sebuah kegiatan, dan oleh karenanya manajemen mutu memperkenalkan sebuah alur identifikasi masalah yang memiliki model bottom-up di mana pemikiran karyawan dipandang penting dalam siklus *continuous improvement*. *'Everyone in an organisation from top to bottom, from offices to technical service, ... must be involved. People are the source of ideas and innovation and their expertise, experience, knowledge and cooperation have to be harnessed to get these ideas implemented.'*⁶² (Semua orang dalam organisasi dari pimpinan tertinggi sampai staf di bawah, dari kantor sampai pelayanan teknis, ... harus dilibatkan. Anggota organisasi adalah sumber ide dan inovasi, dan keahlian, pengalaman, pengetahuan dan kerjasama mereka harus terus ditingkatkan untuk memfasilitasi implementasi ide mereka). Hal ini

⁶⁰ MG Matlhape dan N Lessing, "Employees in Total Quality Management," *Acta Commercial*, 2 (2002), 24

⁶¹ Esam M.A. Mustafa dan Abdul Talib Bon, "Role of Employee Empowerment in Organization Performance: A review," *Research Journal of Social Science & Management*, 2, no.6 (Oktober, 2012) 79

⁶² Rozana Huq, "An Investigation of what employee empowerment means in theory and in practice," *Journal of Teaching and Education*, 5, no.2 (2016) 552

diperkuat oleh fakta bahwa elemen-elemen dasar manajemen mutu berfokus pada SDM, antara lain “kerja tim, manajemen partisipatif, kreativitas, inovasi, sistem reward, pelatihan, komunikasi level tinggi, feedback pelanggan, pelibatan karyawan dan pemberdayaan, dan pengambilan keputusan yang lebih cepat.”⁶³

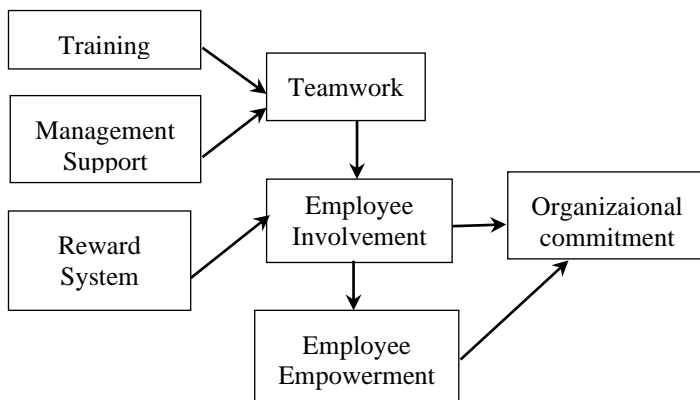
Dalam implementasi manajemen mutu, sebuah organisasi menanamkan keyakinan bahwa manajemen mutu adalah strategi perbaikan dan perubahan bagi semua pihak yang berkepentingan dalam organisasi. Dengan demikian maka pelibatan semua anggota organisasi harus dilakukan dalam proses perubahan sistem, proses penerapan cara-cara baru dalam melakukan sesuatu, dan proses komunikasi dengan pihak manajemen puncak. Untuk memiliki tingkat komitmen dan pelibatan seperti ini, semua anggota organisasi harus diberikan kesempatan dalam menguasai keterampilan-keterampilan baru dan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan. Karyawan harus memiliki keyakinan bahwa para pimpinan benar-benar mempercayai mereka dalam proses pencapaian mutu dan perbaikan berkelanjutan.⁶⁴

Daily dan Bishop melakukan riset empiris mengkaji faktor SDM dalam TQM dan kaitan eratnya dengan *employee involvement* (pelibatan karyawan). Menurut mereka ada 5 faktor yang memiliki keterhubungan khusus dan menjadi pencetus terciptanya pemberdayaan karyawan

⁶³ S. Thamizhmanii dan S. Hasan, “A review of an employee empowerment in TQM Practice,” *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 39, no. 2 (2010) 205

⁶⁴ MG Matlhape.. “Employees in Total ...,” 25

(*employee empowerment*). 5 faktor tersebut adalah *management support*, *training*, *reward system*, *teamwork* dan *employee involvement*.⁶⁵



Gambar 2.6. Daily & Bishop, 2003 Employee Involvement in TQM

Riset mereka menemukan bahwa *employee empowerment* (pemberdayaan karyawan) baru akan terwujud jika *employee involvement* (pelibatan karyawan) sudah terlembagakan. Sementara *employee involvement* akan tercapai melalui *teamwork* dan *reward system*. Gambar di atas juga menjelaskan bahwa *training* dan *managemen support* akan sia-sia dan tidak berdampak positif terhadap pemberdayaan karyawan jika tidak difasilitasi dengan pembentukan *teamwork*.

c. Manajemen Mutu Sebagai Basis Pemberdayaan Guru

Sebagai sebuah upaya peningkatan profesionalisme berbasis manajemen mutu, pemberdayaan guru harus diletakkan pada alur proses

⁶⁵ Daily, B. & Bishop, J.W., TQM Workforce Factors And Employee Involvement: The Pivotal Role of Teamwork, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 15, No.4., hal. 393-412, 2003.

sistematis untuk menjamin terbangunnya budaya mutu. Edward Sallis dalam bukunya *Total Quality Management in Education* menjelaskan bahwa sesungguhnya prinsip fokus pada pelanggan yang menjadi inti dari TQM sejalan dengan ruh institusi pendidikan, yaitu bahwa *student-centered* sudah sejak lama menjadi fokus dari agenda peningkatan kualitas lembaga.⁶⁶ Sallis juga menyampaikan bahwa dalam menerapkan TQM setiap lembaga pendidikan harus menemukan sendiri *route*-nya, dan pendekatan-pendekatan yang dirumuskan oleh pihak luar hanya memberikan tingkat efektivitas yang rendah.

Terdapat beberapa pandangan terkait dengan komponen dalam manajemen mutu. Sid Kemp dalam bukunya *Quality Management Demystified* merumuskan 5 (lima) tahapan dalam framework manajemen mutu, yaitu: *quality definition*, yaitu kegiatan identifikasi mutu yang menjadi fokus dari organisasi, *quality planning*, yang meliputi penentuan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi atau melampaui ekspektasi pelanggan, *quality control*, yaitu meliputi semua bentuk *checking* untuk memastikan output dan proses sudah memenuhi kriteria yang ditentukan, *quality assurance*, yaitu meliputi semua kegiatan dalam mengevaluasi dan meningkatkan mutu proses, *delivering quality*, yaitu memastikan mata rantai SIPOC sampai pada penerimaan dan persepsi pelanggan terhadap produk atau layanan yang diterimanya.⁶⁷

Sementara Kenneth H. Rose dalam bukunya *Project Quality Management: Why, What, and How* mencantumkan empat bagian dalam

⁶⁶ Sallis, *Total Quality Management in*, 142.

⁶⁷ Sid Kemp, "Quality Management Demystified", (New York, McGraw-Hill, 2006), hal. 94-95

pendekatan manajemen mutu, yaitu *quality planning* untuk mengidentifikasi standar mutu dan menentukan cara pencapaiannya⁶⁸, *quality assurance* yaitu kegiatan mutu yang terencana dan sistematis untuk menjamin semua proses memenuhi standar mutu⁶⁹, *quality control* untuk memonitor hasil dari sebuah proses tertentu untuk menentukan kesesuaiannya dengan standar mutu dan mengidentifikasi cara untuk mengatasi mutu yang tidak memuaskan⁷⁰, dan *quality improvement* untuk menciptakan perubahan dalam rangka mencapai level performa yang melampaui standar.⁷¹

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan manajemen mutu yang dirumuskan oleh salah satu pionir manajemen mutu Joseph M. Juran, yaitu *The Quality Trilogy*. Menurut Juran, *managing quality* terdiri dari tiga proses:

- 1) *Quality Planning*, perencanaan mutu yang mencakup identifikasi pelanggan eksternal dan internal, penentuan kebutuhan pelanggan, penetapan tujuan mutu, perumusan proses mutu.
- 2) *Quality Control*, kontrol mutu yang meliputi penentuan subjek yang akan dikontrol, penentuan unit pengukuran, penetapan alat ukur dan standar yang akan diukur, pengukuran, penentuan hasil pengukuran dan tindak lanjut hasil pengukuran.

⁶⁸ Kenneth H. Rose, *Project Quality Management: Why, What and How*, (....) 42

⁶⁹ Kenneth H. Rose, *Project Quality Management....*, 61

⁷⁰ Kenneth H. Rose, *Project Quality Management....*, 67

⁷¹ Kenneth H. Rose, *Project Quality Management....*, 69

- 3) *Quality Improvement*, peningkatan mutu yang terdiri dari identifikasi kebutuhan perbaikan, identifikasi program spesifik untuk perbaikan, diagnosa untuk menemukan *causes*, tindakan remedi, pembuktian efektivitas remedi, dan kontrol untuk menjamin hasil perbaikan.⁷²

Dengan pendekatan manajemen mutu yang dirumuskan oleh Juran ini, penelitian ini akan meletakkan strategi pemberdayaan guru pada sebuah proses mutu dalam lembaga, yaitu perencanaan mutu, kontrol mutu dan peningkatan mutu.

4. Pemberdayaan Guru

a. Definisi Pemberdayaan Guru

Long dalam tulisannya “*Empowerment- a management style for the millenium*” mendefinisikan *empowerment* sebagai

Building the climate wherein employees at all levels will want to be fully involved in and totally committed to the successful achievement of the overall Corporate Objectives thereby developing both the organizational and personal performances/potential.

Menciptakan iklim kerja di mana semua anggota pada setiap level organisasi secara penuh terlibat dan memiliki komitmen untuk mencapai tujuan organisasi yang berdampak pada peningkatan kinerja setiap anggota dan organisasi secara keseluruhan.⁷³

⁷² J.M. Juran, *The Quality Trilogy, A Universal Approach to Managing for Quality*, the ASQC 40th Annual Quality Congress, (May, 1986), 4

⁷³ Ralph F. Long, “Empowerment-a management style for the millenium?” *Empowerment in Organizations*, 4, no.3 (1996) 6

Sementara Lyons dalam Hammond⁷⁴ menjelaskan pemberdayaan sebagai upaya dalam mencapai keberhasilan organisasi yang berdampak pada pembentukan *self-efficacy* –kepercayaan diri untuk sukses- yang dimiliki guru. Irie Victorynie, mengutip Gareth Jones, menjelaskan, “*Pemberdayaan adalah proses pemberian otoritas kepada karyawan di semua tingkatan dalam hirarki organisasi untuk membuat keputusan penting dan bertanggung jawab atas hasil mereka*”, yang -masih menurutnya- sejalan dengan pendapatnya Dessler bahwa pemberdayaan adalah memberikan karyawan apa yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan otonomi yang lebih luas, termasuk rasa percaya diri untuk melakukan pekerjaan secara efektif.⁷⁵

Dalam konteks pendidikan, istilah pemberdayaan guru sering dijelaskan dengan menggunakan istilah-istilah seperti *autonomy, shared government, participatory government, participative decision making, professional collaboration, participatory leadership, and site-based management.*⁷⁶ Short mendefinisikan pemberdayaan guru sebagai “*..a process whereby school participants develop develops the competence to take charge of their own growth and resolve their own problems.*”⁷⁷,

⁷⁴ Hammond, “Correlating Teacher Empowerment...”, 30

⁷⁵ Irie Victorynie, “Pemberdayaan Guru Dalam Mendukung Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dasar,” *PEDAGOGIK*, 3, No. 1 (2015) 93

⁷⁶ Jing Liu, 2019, The influence of teacher empowerment on teacher intention to leave: an exploration analysis. Disertasi, The Pennsylvania State University. Hal. 21

⁷⁷ Paula M Short. School empowerment through self-managing teams: Leader behavior in developing self-managing work groups in schools. Research-report. 1993. Hal.3. Lihat juga Joni Howard-Skipper. 2014. Leadership That Promotes Teacher Empowerment Among Urban Middle School Science Teachers. Disertasi. Capella University. Hal. 10

yaitu proses di mana guru mengembangkan kompetensi untuk memiliki kendali dalam meningkatkan profesionalismenya dan dalam memecahkan masalah yang dihadapinya.

Dapat digarispawahi bahwa beberapa definisi di atas memfokuskan konsep pemberdayaan guru pada peningkatan kompetensi guru dalam mengemban tugasnya secara efektif dengan memberikan wewenang yang lebih luas dalam pengembangan profesionalismenya dan dalam pengambilan keputusan krusial di sekolah. Dan ini tidak lain adalah “*to improve student learning by fostering teaching quality*”⁷⁸.

b. Ruang Lingkup dan Dimensi Pemberdayaan Guru

Secara garis besar, *empowerment* dibagi menjadi dua, yaitu *structural empowerment* dan *psychological empowerment*. Upaya pemberdayaan yang memfokuskan pada perubahan kebijakan dan struktur organisasi dikategorikan sebagai pemberdayaan struktural. Sementara upaya-upaya untuk menumbuhkan motivasi intrinsik, *self-efficacy*, dedikasi dan komitmen pada anggota organisasi masuk dalam kategori pemberdayaan psikologis.⁷⁹ Kanter’s sebagaimana dikutip oleh Singh dan Sarkar menjabarkan bahwa pemberdayaan struktural dibangun di atas empat aspek, yaitu akses kepada sumberdaya, akses kepada informasi, pengembangan profesi dan rekognisi, serta penciptaan

⁷⁸ Mohammad AliAkbar dan Fatemeh Azimi Amoli. 2016. The Effects of Teacher Empowerment on Teacher Commitment and Student Achievement, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, vol.7, no.4. hal. 649

⁷⁹ Mustafa & Bon, 2012

lingkungan kerja yang kondusif.⁸⁰ Akses kepada sumberdaya berarti ketersediaan material untuk melaksanakan tugas keseharian. Akses kepada informasi adalah tingkat kedalaman informasi yang disampaikan kepada anggota organisasi. Pengembangan berarti kesempatan yang dimiliki karyawan dalam meningkatkan *knowledge* dan *skill*, sedangkan rekognisi adalah link yang tercipta antara usaha karyawan dan apresiasi yang didapatkan.⁸¹

Lebih jauh Singh dan Sarkar menegaskan bahwa program pemberdayaan struktural akan memiliki dampak terhadap munculnya ide-ide kreatif dan perilaku inovatif jika pemberdayaan psikologis juga dilakukan.⁸² Senada dengan pandangan ini adalah pendapat Colin Hales yang dalam risetnya menemukan bahwa banyak program *empowerment* yang membawa paradoksnya sendiri, yaitu pekerja tidak mendapatkan perubahan yang substansial pada aspek otonomi dalam tugas dan tanggungjawab yang sifatnya operasional, *on the spot*, butuh penanganan cepat.⁸³

⁸⁰ Radoslaw Nowak, "Structural empowerment and serving culture as determinants of organizational identification and turnover intention," *Structural empowerment and serving culture*, DOI 10.1108/MRR-02-2020-0064

⁸¹ Manjari Singh dan Anita Sarkar, "Dimensions, Outcomes and Mediating Roles of Empowerment," *Management and Labour Studies*, 38, no.4 (2013) 317

⁸² Manjari Singh dan Anita Sarkar, "Role of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and innovative behavior," *Management Research Review*, <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0158>

⁸³ Colin Hales, "Management and Empowerment Programmes," *Work, Employment & Society*, 14, no.3 (2000) 505

Dalam kaitannya dengan paradoks ini, Short⁸⁴ menyusun 6 (enam) dimensi pemberdayaan guru yang meliputi:

- 1) Dimensi *involvement in decision making*, yaitu partisipasi guru dalam pengambilan keputusan penting yang secara langsung berdampak pada kerja mereka
- 2) Dimensi *teacher impact*, yaitu pengaruh guru terhadap efektifitas kehidupan sekolah
- 3) Dimensi *teacher status*, yaitu status guru dalam mendapatkan penghargaan dari sesama
- 4) Dimensi *autonomy*, yaitu otonomi guru dalam mengontrol beberapa aspek penting dari wilayah kerja mereka
- 5) Dimensi *opportunities for professional development*, yaitu peluang pengembangan profesi untuk menjamin keberlangsungan peningkatan pengetahuan dan skill
- 6) Dimensi *teacher self-efficacy*, yaitu kepercayaan diri, yaitu persepsi diri akan kemampuan memfasilitasi siswa dalam belajar.⁸⁵

Memberikan lingkup yang lebih sederhana, Bogler dan Somech menyebutkan bahwa pemberdayaan guru meliputi:

- 1) *improved status*, (peningkatan status),
- 2) *increased knowledge* (pengayaan pengetahuan), dan

⁸⁴ Paula M Short, Defining Teacher Empowerment. *Education*. Vol. 14. No. 4. 1

⁸⁵Michalinos Zembylas & Elena C. Papanastasiou (2005) Modeling teacher empowerment...,437

- 3) *access to decisionmaking* (pelibatan dalam pengambilan keputusan).⁸⁶

Sementara itu, merujuk kepada peneliti-peneliti terdahulu seperti Conger dan Kanungo, Spreitzer dan Thomas dan Velthouse, Singh dan Sarkar merumuskan 4 (empat) dimensi pemberdayaan guru di sekolah, yaitu:

- 1) *Meaning*, yaitu ketersesuaian antara sistem nilai yang dimiliki guru dengan tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya dalam organisasi
- 2) *Competence*, yaitu keyakinan akan kemampuan yang dimiliki guru dalam melaksanakan tugas dalam organisasi
- 3) *Impact*, yaitu keyakinan guru bahwa dia memiliki pengaruh atau dampak positif terhadap lingkungan kerjanya
- 4) *Autonomy*⁸⁷ yaitu fleksibilitas atau pilihan yang guru miliki berkaitan dengan pemenuhan tugasnya di sekolah⁸⁸.

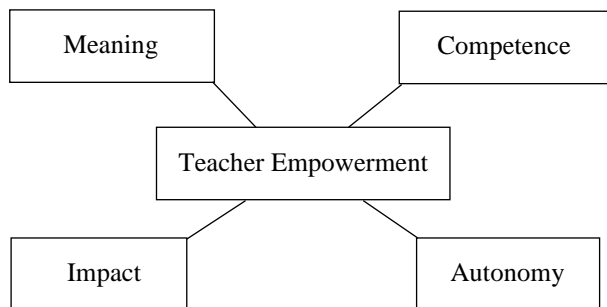
Dimensi pemberdayaan guru yang disampaikan oleh Singh dan Sarkar dipandang sebagai rangkuman dari kedua model dimensi sebelumnya. Dimensi *decision-making* dan *status* tercakup pada dimensi *impact* di mana keyakinan guru akan dampak nyata tentang ide dan karyanya terhadap perbaikan dalam organisasi adalah hasil dari *access to decision-making* yang secara langsung berimbas pada *improved status*. Sementara, *self-efficacy* atau keyakinan akan kemampuan seseorang

⁸⁶ Ronit Bogler dan Anit Somech. 2004. Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*. 20. 278

⁸⁷ Manjari Singh, "Dimensions, Outcomes and ...", 317

⁸⁸ Manjari Singh, "Role of psychological ..."

dalam melaksanakan tugas sebaik-baiknya, *opportunity* dan *improved knowledge* adalah bagian dari dimensi *competence* yang dicapai melalui peningkatan *knowledge* dan *skill* yang diberikan oleh manajemen sekolah kepada guru.



Gambar 2.7 Dimensi Pemberdayaan Guru

Dalam konteks pemberdayaan guru di Indonesia semua dimensi pemberdayaan guru menurut Singh dan Sarkar di atas, yaitu *competence*, *impact*, *autonomy* dan *meaning* telah termuat pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007. Dalam permen tersebut dijelaskan bahwa terdapat empat (4) kompetensi utama guru yang harus dikembangkan yaitu:

- 1) Kompetensi pedagogik: kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik
- 2) Kompetensi kepribadian: kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik
- 3) Kompetensi sosial: kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik,

sesama guru, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

- 4) Kompetensi profesional: kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam⁸⁹

Dimensi *competence* tampak jelas pada kompetensi pedagogik dan profesional yang dijelaskan pada Permendiknas tersebut. Sementara dimensi *autonomy* juga tergambar pada uraian kompetensi pedagogik yang menyebutkan bahwa guru mampu mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu yang meliputi menentukan tujuan mata pelajaran, menentukan pengalaman belajar, memilih materi dan mengembangkan instrumen penilaian. Sedangkan dimensi *impact* dan *meaning* muncul pada uraian tentang kompetensi kepribadian yang menyebutkan bahwa guru mampu menunjukkan etos kerja, tanggung jawab, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri. Kepercayaan diri guru akan pengaruhnya terhadap pendidikan di sekolah (*impact*) dapat dijelaskan sebagai “rasa bangga menjadi guru” dan “rasa percaya diri”, dan “etos kerja” dan “tanggung jawab yang tinggi” adalah manifestasi dari keselarasan antara sistem nilai yang dimiliki guru dengan sistem nilai yang dibangun di sekolah (*meaning*).⁹⁰ Oleh karenanya, meskipun tidak terumuskan secara jelas, cakupan kompetensi guru yang ditetapkan oleh pemerintah secara eksplisit mengakomodir dimensi-dimensi pemberdayaan guru yang

⁸⁹ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru & Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.

⁹⁰ Permendiknas..., 11 & 14

disarikan oleh Singh dan Sarkar. Dengan kata lain, dimensi-dimensi *meaning*, *competence*, *impact* dan *autonomy* termasuk dalam kategori kompetensi guru yang ditetapkan oleh pemerintah.

5. Urgensi Manajemen Pendidikan Islam

Menjadikan ajaran Islam sebagai fondasi praktik manajemen pendidikan memiliki beberapa alasan ilmiah yang sangat kuat. Pertama, Ummi Salma berargumentasi bahwa inti manajemen adalah pengambilan keputusan, dan konsep *locus of control* adalah faktor utama yang mempengaruhi *decision making*. Menurut Ummi Salma, *locus of control* adalah tingkat keyakinan seseorang terhadap pengaruh utama yang berkontribusi terhadap perubahan positif dalam diri mereka, apakah pengaruh ini muncul dari dalam diri sendiri ataukah dari luar⁹¹. Individu-individu yang lebih bersandar pada pengaruh dalam diri mereka sendiri cenderung mencari petunjuk dari internal diri dalam melakukan kegiatan sehari-hari, dan Islam sudah meletakkan konsep *internal control* ini yang terkandung dalam ayat 38 Surat 74:

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةٌ

Setiap orang bertanggung jawab atas apa yang telah ia lakukan (Al-Muddassir: 38).

Dalam Islam, motivasi intrinsik adalah kekuatan utama dalam mendorong orang untuk berbuat. Dalam kerangka inilah lembaga pendidikan Islam dituntut memiliki konsep dan praktik manajemen

⁹¹ UmmeSalma Mujtaba Husein, "Management in Islamic Countries", (New York, Business Expert Press, 2014), 58

pendidikan Islam yang memiliki kekuatan dalam internalisasi nilai-nilai religi terkait efektifitas dan efisiensi pengelolaan lembaga.

Motivasi pada bagian awal bab ini telah dibahas sebagai komponen dari teori AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*). Seorang karyawan akan menunjukkan kinerjanya ketika *ability*-nya terus ditingkatkan, mendapatkan motivasi dan diberi kesempatan untuk mengaktualisasikan kompetensinya. Kaitan antara nilai yang dibahas pada alenia di atas dan motivasi telah disinggung oleh Hodgkinson dalam bukunya *The Philosophy of Leadership*. Menurut Hodgkinson, semua aktivitas yang dilakukan oleh manusia memiliki sandaran nilai yang berfungsi sebagai motivasi dalam melakukan aktivitas tersebut. Dan sandaran nilai yang paling kuat dan mampu memberikan kinerja yang paling baik adalah sandaran nilai yang sifatnya supra-rational, yaitu nilai yang tidak bisa dijelaskan dengan logika sederhana, dan nilai yang bersumber dari agama termasuk ke dalam jenis nilai ini.⁹²

Mengenai hal ini Bhatti menjelaskan bahwa Islam memandang sumber motivasi ada pada tiga faktor: spiritualitas, hukuman dan pahala, dan keadilan. Dari sisi spiritualitas, Islam memandang semua tindakan atau pekerjaan adalah bagian dari ibadah dan seseorang yang melakukannya akan mendapatkan *reward*. Dari sisi hukuman dan pahala, seorang muslim bisa termotivasi untuk melakukan sesuatu pekerjaan karena rasa takut akan mendapatkan hukuman dari Allah, seperti orang-orang yang cenderung melalaikan pekerjaan. Begitu juga seorang muslim bisa termotivasi untuk melakukan pekerjaan karena

⁹² Christopher Hodgkinson, "The Philosophy of Leadership", (Oxford, Blackwell Publisher Limited, 1983), 202

ingin mendapatkan kebaikan dari Allah. Hal ini terjadi saat seorang muslim sudah memiliki keyakinan yang kuat tentang kekuasaan Allah. Sedangkan yang terakhir, Islam menentang praktik ketidakadilan, Keadilan yang disuarakan oleh Islam memunculkan sikap ramah dan saling cinta sesama dalam satu komunitas, dan ini dapat menjadi motivasi bagi seorang muslim untuk melakukan suatu tindakan kebaikan. Mengutip Amin, Bhatti juga menjelaskan bahwa keadilan adalah fondasi motivasi bagi manusia, bahwa dengan menegakkan keadilan sebuah masyarakat, komunitas, lembaga atau organisasi dapat meningkatkan level motivasi anggotanya.⁹³

Kedua, munculnya *Easterlin paradox* yang memposisikan pencapaian materi bukan sebagai penentu kebahagiaan mengafirmasi signifikansi konsep ibadah dan pahala dalam Islam⁹⁴. Secara sederhana paradoks ini lebih menguatkan konsep keseimbangan dalam Islam tentang kehidupan dunia dan akhirat, bahwa manajemen pendidikan Islam dibangun untuk mencapai tujuan yang sifatnya bukan material tetapi kebahagiaan ruhani atau spiritual. Meski menurut Easterlin banyak orang yang salah memahami *paradoxnya*⁹⁵, tetapi kesimpulan yang didapat adalah bahwa saat mayoritas anggota sebuah masyarakat mencapai stabilitas ekonomi, maka *economic growth* tidak berkorelasi

⁹³ Omar K Bhatti, Uzma S Aslam, Arif Hassan, Mohamed Sulaiman, "Employee motivation an Islamic perspective," *Humanomics*, 32, no.1 (2016) 36-39

⁹⁴ Seif I. Tageldin, "Sustainable Human Development Ethics: A Quranic Perspective", Abbas Mirakhor et.al (ed), *Handbook of Ethics of Islamic Economics and Finance*, (Boston, Walter de Gruyter, 2020), 117

⁹⁵ Richard A. Easterlin & Kelsey J. O'Connor, "The Easterlin Paradox", Discussion Paper Series, (Bonn, IZA Institute, 2020), 5

dengan *happiness* (footnote). Aspek non-material inilah, yaitu kebagiaian ruhani yang dapat dijadikan dasar perumusan konsep manajemen pendidikan Islam sesuai dengan kandungan ayat 97 Surat al-Nahl:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً
طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Siapa yang mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan, sedangkan dia seorang mukmin, sungguh, Kami pasti akan berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik daripada apa yang selalu mereka kerjakan.

Pandangan UmmeSalma dan Tageldin di atas diafirmasi oleh Branine yang menjelaskan bahwa manajemen dalam Islam adalah sebuah fungsi moral, spiritual dan fisik yang tidak hanya dimotivasi oleh tujuan-tujuan duniawi tetapi juga oleh kebaikan-kebaikan akhirat.⁹⁶ Jika manajemen Barat dikombinasikan dengan manajemen Islam maka kegiatan organisasi akan lebih berbasis moral spiritual daripada pertimbangan materi semata.

Alasan ilmiah ketiga dalam perumusan teori dan praktik manajemen pendidikan Islam adalah munculnya kajian dan praktik *strategic human resource managemen* (SHRM) yang memposisikan sumber daya manusia sebagai investasi berharga. Dalam perumusan

⁹⁶ Mohamed Branine dan David Pollard, "Human resource management with Islamic management principles", *Personnel Review*, 39, no.6 (2010), 724

strategi lembaga pendidikan, manajemen strategik akan menempatkan perhatian terhadap guru pada semua aspek kebijakan. Berberda dengan pandangan manajemen lampau yang memandang tenaga manusia tidak lebih dari sekedar biaya produksi, SHRM sejalan dengan manajemen Islam yang dibangun atas konsep *istikhlaf*, yaitu bahwa manusia adalah *khalifah* Allah di bumi, dan oleh karenanya guru memiliki peran yang sangat penting dalam memfasilitasi terrealisasinya kebaikan Allah di lembaga pendidikan. Hal ini sebagaimana terkandung dalam ayat 30 Surat Al-Baqoroh:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”

Menurut Branine, konsep *istikhlaf* ini memberikan 3 (tiga) prinsip dasar manajemen Islam: 1) semua kekayaan dan sumber daya adalah milik Allah, 2) manusia menerima amanat untuk mengelola dan memanfaatkan kekayaan dan sumber daya ini, dan 3) manusia yang mendapatkan kebaikan tertinggi dari Allah adalah mereka yang membangun spiritualitas diri, suka menolong dan memberikan manfaat

untuk semua makhluk Allah.⁹⁷ Implikasi 3 prinsip dasar manajemen Islam ini terhadap pendidikan Islam adalah perhatian lembaga terhadap pemberdayaan guru untuk memberikan pembelajaran terbaik bagi peserta didik dengan memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki.

Kajian tentang manajemen termasuk manajemen pendidikan dalam perspektif Islam masih membutuhkan banyak riset teoritis maupun praktis. Umumnya kajian manajemen Islam masih terfokus pada upaya menemukan justifikasi normatif dari ajaran Islam terhadap teori dan praktik manajemen Barat, seperti tulisan Junaidah Hashim⁹⁸⁹⁹, Mohamed Branine¹⁰⁰, Abdul Hamid Choudhury dkk¹⁰¹, dan Suliman Hossin dkk¹⁰². Bahasan berikut akan mencoba memosisikan teori pemberdayaan guru vis a vis prinsip-prinsip manajemen dalam Islam.

⁹⁷ Mohamed Branine dan David Pollard, "Human resource management with Islamic management principles: A dialect for a reverse diffusion in management", unpublished paper, tt., 8

⁹⁸ Junaidah Hashim, "The Quran-Based Human Resource Management and its Effects on Organisational Justice, Job Satisfaction and Turnover Intention", *The Journal of International Management Studies*, 3, no. 2(2008)

⁹⁹ Junaidah Hashim, "Human resource management practices on organisational commitment: The Islamic Perspective", *Personnel Review*, 39, no.6 (2010)

¹⁰⁰ Mohamed Branine dan David Pollard, "Human resource management with Islamic management principles", *Personnel Review*, 39, no.6 (2010)

¹⁰¹ Abdul Hamid Chowdhury, Nazamul Hoque dan Mohammad Masrurul Mawla, "Human Resource Management form Islamic Perspective", *Bangladesh Journal of Islamic Thought*, 7, no. 10 (2019)

¹⁰² Md Suliman Hossin, Idris Ali dan Ilham Sentosa, "Human Resource Management from Islamic Perspective: A Study on Bangladesh Context", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10, no. 6 (Juni, 2020)

a. Pemberdayaan Guru dan Dimensinya dalam Perspektif Islam

Nilai-nilai Islam tentang *internal control*, kebahagiaan spiritual dan *istikhlaf* dalam bahasan di atas dapat berfungsi sebagai bangunan dasar kerangka pemberdayaan guru. Sebagaimana telah di bahas di atas, 4 (empat) dimensi pemberdayaan guru secara eksplisit terangkum dalam pengembangan kompetensi guru menurut permendiknas no.16 tahun 2007. Empat dimensi pemberdayaan guru yang meliputi *meaning* (kebermaknaan), *competence* (kepercayaan diri akan kemampuan yang dimiliki), *impact* (kepercayaan diri akan dampak positif terhadap lingkungan kerja) dan *autonomy* (otoritas guru dalam memenuhi tugas) adalah penterjemahan lebih dalam aspek-aspek pada kompetensi pedagogi, kepribadian, sosial dan profesional. Berikut adalah perspektif Islam dalam memosisikan guru sebagai agen yang harus diberdayakan yang tercakup dalam konsep *ihsan*, *syuro* dan *amanah*.

1) Dimensi *meaning* dan *competence* dalam *ihsan*

Menurut teori pemberdayaan, guru di sebuah lembaga pendidikan akan terberdayakan jika nilai-nilai yang ia pegang sebagai rujukan hidup terlembagakan dalam sekolah. Inilah yang disebut dengan kebermaknaan, bahwa guru merasakan kebahagiaan batin dengan adanya keselarasan nilai pribadi dengan nilai lembaga. Sebagai karyawan dalam sebuah organisasi, guru akan menuntut dipraktikannya prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas dan keadilan. Menurut Ali, filsafat *ihsan* menekankan keterkaitan erat antara pekerjaan dan kewajiban moral yang selanjutnya bermuara pada tiga prinsip di

atas sebagai rujukan kegiatan yang dilakukan di sekolah.¹⁰³ Hal ini sebagaimana disebutkan dalam ayat 90 Surat al-Nahl:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ
عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Sesungguhnya Allah menyuruh berlaku adil, berbuat kebajikan, dan memberikan bantuan kepada kerabat. Dia (juga) melarang perbuatan keji, kemungkar, dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu selalu ingat.

Landasan filosofis dalam Islam yang mendasari bagaimana seseorang berperilaku dalam sebuah organisasi adalah konsep *ihسان*, yang diartikan sebagai perilaku baik dalam berinteraksi dan bertindak pada level personal dan organisasi. Dalam kaitannya dengan kehidupan berorganisasi, *ihسان* memiliki 3 (tiga) elemen penting yaitu: 1) personal, yaitu bahwa berlaku baik adalah tuntutan atas setiap muslim terhadap orang lain yang berinteraksi dengannya. Hal ini termuat dalam Al-Quran (49:13)

إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ

“Sesungguhnya orang yang paling mulia di sisi Allah adalah yang paling baik tindakannya”. Implikasinya adalah bahwa

¹⁰³ Abbas J. Ali, “Islamic challenges to HR in modern organizations”. *Personnel Review*, 39, no.6 (2010), 694

pertimbangan kemanusiaan dalam lingkungan kerja harus didahulukan dalam kaitannya dengan perlakuan karyawan. 2) *ihsan* adalah konsep inklusif di mana perlakuan baik yang dilakukan oleh seorang muslim harus diterapkan kepada semua orang apapun latar belakangnya; *equal treatment of all*. 3) *ihsan* adalah semangat berbuat baik yang aplikasinya lintas sektoral, baik dalam keluarga, lingkungan tempat tinggal, maupun lingkungan kerja.¹⁰⁴

Mengutip Thomas dan Velthouse, Spreitzer mengartikan *meaning* dengan afirmasi tentang nilai yang mendasari sebuah tujuan pekerjaan oleh standar nilai yang dimiliki karyawan.¹⁰⁵ Karyawan dapat menemukan nilai yang menjadi spirit organisasinya pada visi dan misi. Oleh karenanya Conger dan Kanungo menegaskan bahwa rendahnya kinerja karyawan disebabkan karena mereka tidak menemukan kebermaknaan dari pekerjaan yang mereka lakukan.¹⁰⁶

Branine menambahkan bahwa implementasi konsep *ihsan* dalam manajemen berimplikasi pada penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan profesionalisme karyawan.¹⁰⁷ Hal ini menggarisbawahi semangat *ihsan* dalam

¹⁰⁴ Abbas J. Ali, ..., 694

¹⁰⁵ Gretchen M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *The Academy of Management Journal*, 38, no. 5 (Oktober, 1995), 1443

¹⁰⁶ Jay A. Conger dan Rabindra N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *The Academy of Management Review*, 13, no.3 (Juli, 1988) 478 [471-482]

¹⁰⁷ Mohamed Branine..., 11

memberdayakan guru pada dimensi *competence*. Kepercayaan diri seorang guru akan terbangun dengan baik ketika program peningkatan kompetensi mereka menjadi agenda rutin yang dilakukan oleh pihak sekolah.

2) Dimensi *impact* dalam *syuro*

Dimensi lain dalam pemberdayaan guru adalah upaya sekolah dalam memfasilitasi guru untuk memiliki kepercayaan diri dan kepuasan batin tentang kontribusi yang dia dapat berikan terhadap kemajuan sekolah atau *impact*. Saat sekolah menunjukkan prestasi baik dalam hal raihan pembelajaran peserta didik, apresiasi *stakeholder* terhadap pengelolaan lembaga, atau penghargaan yang diraih sekolah dari pihak luar, guru akan merasakan kepuasan batin dan kebanggaan jika ia terlibat dalam proses pengambil keputusan yang mengarah pada pencapaian prestasi-prestasi tersebut. Pelibatan guru dalam proses penetapan kebijakan sekolah adalah implementasi prinsip *syuro* dalam manajemen Islam sebagaimana terkandung dalam ayat 159 Surat Ali Imron,

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ
لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ
فِي الْأَمْرِ ۚ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ
الْمُتَوَكِّلِينَ

Maka, berkat rahmat Allah engkau (Nabi Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Seandainya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka akan menjauh dari sekitarmu. Oleh karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam segala urusan (penting). Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bertawakal.

dan ayat 38 Surat 42

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ
بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ^ج

(juga lebih baik dan lebih kekal bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhan dan melaksanakan salat, sedangkan urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah di antara mereka. Mereka menginfakkan sebagian dari rezeki yang Kami anugerahkan kepada mereka;

Menurut Ibrahim prinsip *syuro* berfungsi sebagai dasar penerapan konsensus yang memberikan manfaat bagi sebuah organisasi dalam mengambil keputusan. Ada 3 (tiga) alasan penting implementasi prinsip *syuro* dalam manajemen Islam, *pertama*, pengambilan keputusan oleh satu orang terkait nasib orang banyak dipandang sebagai tindakan yang tidak adil. *Kedua*, sifat egois dan arogan bukanlah karakter muslim, maka pemaksaan kehendak satu orang terhadap orang banyak harus dihindari. Dan *ketiga*, tanggung jawab terhadap kepentingan orang lain merupakan beban yang tidak ringan, maka seorang

muslim yang meyakini adanya audit dari Allah tidak akan mengambil resiko untuk membebankan tanggung jawab tersebut hanya pada dirinya sendiri, dan oleh karenanya melibatkan orang-orang yang terkait dalam pengambilan keputusan.

Tiga pertimbangan dalam implementasi prinsip *syuro* di atas menegaskan bahwa *participative management* atau musyawarah memiliki nilai tinggi dalam Islam. Manajemen partisipatif adalah pelibatan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan. Ini berarti setiap orang dalam lembaga memiliki input dan pengaruh terhadap keputusan yang berdampak pada kemajuan organisasi; sebuah perhatian tinggi yang diberikan manajemen Islam terhadap dimensi *impact* dalam pemberdayaan guru.

3) Dimensi *autonomy* dalam *amanah*

Short menyebutkan otonomi dalam mengontrol aspek-aspek penting dari wilayah kerja guru sebagai salah satu dimensi pemberdayaan guru.¹⁰⁸ Guru akan merasa terberdayakan dan selanjutnya memberikan kontribusi lebih besar terhadap proses pendidikan di sekolah jika ia diberikan wewenang dalam memutuskan hal-hal penting terkait tugas dan tanggung jawabnya. Dalam perspektif manajemen Islam, dimensi otonomi ini terkandung dalam prinsip *amanah*, yaitu nilai utama dalam mengatur hubungan sosial karena setiap individu memiliki

¹⁰⁸ Paula M. Short, ..., 1

tanggung jawab terhadap tindakan yang dilakukannya dalam sebuah komunitas. Al-Quran surat 8 ayat 27 menyebutkan:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتَكُمْ
وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul serta janganlah kamu mengkhianati amanat yang dipercayakan kepadamu, sedangkan kamu mengetahui.

Mengutip Tayeb, Branine menegaskan bahwa prinsip *amanah* meletakkan dasar manajemen Islam dalam pendelegasian otoritas kepada guru.¹⁰⁹ Namun demikian, dimensi *autonomy* dalam pemberdayaan guru juga mendapatkan justifikasinya dari prinsip-prinsip lain dalam manajemen Islam. Dari sudut pandang *istikhlaf* yang menegaskan peran individu dalam memaksimalkan potensi yang dimiliki untuk berkontribusi terhadap pencapaian efektifitas dan efisiensi organisasi, guru adalah *khalifah* Allah di bumi yang berhak diberikan wewenang dalam menjalankan tugasnya yaitu bekerja dengan semangat ibadah.

Islam memposisikan “kerja” sebagai kewajiban untuk menciptakan keseimbangan dalam kehidupan individu dan sosial seseorang. Bekerja dengan performa yang tinggi bahkan disejajarkan dengan pencapaian spiritualitas. Bekerja mencari

¹⁰⁹ Mohamed Branine, ...,12

sesuatu yang halal dipandang sebagai ibadah dalam Islam. Nabi Muhammad menjelaskan bahwa “Tidak ada seseorang yang makan makanan lebih baik dari makanan yang dia hasilkan dari jerih payahnya”, dan “Seseorang yang tidur karena kelelahan bekerja maka dia telah menjadikan dosanya terhapus”. Dengan menyematkan dimensi religiusitas, sosial, dan ekonomi terhadap konsep “kerja”, Islam telah memosisikan “pekerja” (karyawan) pada posisi yang mulia. Implikasinya adalah karyawan dalam perspektif Islam mendapatkan legitimasi dan motivasi untuk selalu meningkatkan performa hidupnya.¹¹⁰

Oleh karena itu, pembatasan otoritas terhadap guru dalam mengontrol proses pembelajaran akan mencederai prinsip *istikhlaf*, meskipun pada praktiknya tidak sedikit guru yang masih merasakan beban berat dalam melaksanakan tugasnya memfasilitasi pembelajaran bagi peserta didik. Atas alasan inilah dimensi *autonomy* juga termasuk dalam prinsip *ihsan* dalam manajemen Islam. *Ihsan* adalah semangat berbuat baik yang aplikasinya lintas sektoral, baik dalam keluarga, lingkungan tempat tinggal, maupun lingkungan kerja. Dengan prinsip *ihsan* pemimpin sekolah bertanggung jawab melakukan *upgrading* bagi guru-guru di lingkungan sekolahnya. Profesionalisme guru yang tumbuh dari prinsip *ihsan* ini menjadi batu pijakan implementasi prinsip *istikhlaf* dengan beban dan tanggung jawab yang tidak ringan sehingga guru

¹¹⁰ Abbas J. Ali, “Islamic challenges to..”, 693

layak diberikan *amanah* atau otonomi dalam memenuhi tuntutan tugasnya.

b. Tantangan *Real* Manajemen Pemberdayaan Guru dalam Islam

Pendekatan justifikasi normatif terhadap teori Barat dalam upaya merumuskan konsep manajemen pemberdayaan guru -dan semua konsep manajemen dalam Islam secara keseluruhan- sesungguhnya menyuguhkan pekerjaan rumah yang lebih berat bagi praktisi pendidikan Islam. Hal ini disebabkan oleh asumsi bahwa implementasi ajaran Islam yang memiliki efek positif dalam semua aspek kehidupan baik dalam keluarga, lingkungan masyarakat, lembaga atau organisasi meniscayakan sisi spiritualitas individu yang muncul dari penghayatan nilai-nilai Islam secara utuh. Spiritualitas sebagai produk penghayatan ajaran Islam ini termanifestasi dalam kehidupan Nabi Muhammad SAW yang terbukti dalam sejarah telah berhasil memberdayakan para sahabat. Selama faktor ini tidak ditemukan dalam individu sebuah komunitas muslim, maka konsep manajemen Islam yang dirumuskan melalui justifikasi normatif terhadap teori dan praktik manajemen umum dipredikisi tidak akan memiliki kontribusi berarti terhadap upaya peningkatan kualitas pengelolaan lembaga Islam termasuk sekolah dasar Islam. Oleh karenanya, terkait dengan fakta ini Gibson melalui reiset disertasinya menyimpulkan bahwa aktivitas yang didasari pada nilai spiritual harus dibarengi dengan *integrity*, *care for others*, dan *professional competence*, sebuah konsep yang diistilahkan dengan nama *influential spirituality*.

Influential spirituality dirumuskan oleh Gibson dalam disertasinya yang berjudul *Spirituality in principal leadership and its*

*influence on teachers and teaching.*¹¹¹ Risetnya menegaskan bahwa sisi spiritualitas yang ditampilkan oleh pemimpin sekolah akan memberikan pengaruh yang positif terhadap guru dan aktivitas mengajarnya jika dilengkapi dengan integritas, kepedulian terhadap orang lain, dan kompetensi profesional. Lebih jauh, Gibson memberikan rincian integritas yang mencakup sikap jujur, tanggungjawab, dapat dipercaya, dan etis.¹¹² Temuan Gibson ini menjadikan rumusan konsep pemberdayaan guru SDI semakin menemukan koneksitasnya. Nilai-nilai Islam yang diupayakan dapat teledakakan dalam sekolah melalui praktik spiritualisme (penghayatan dan aktualisasi dalam tindakan) oleh pimpinan yang dibarengi dengan integritas, kepedulian dan profesionalisme dapat memberikan kebermaknaan (*meaning*) bagi guru yang selanjutnya memotivasi guru untuk memberikan kinerja maksimalnya (*empowerment*) dalam mencapai tujuan organisasi.

Pendekatan umum yang dilakukan dalam merumuskan konsep manajemen Islam cenderung terfokus pada justifikasi normatif atas konsep dan praktik manajemen Barat. Bab ini mencoba melakukan hal yang sama dalam merumuskan konsep pemberdayaan guru dalam perspektif Islam. Konsep pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu yang memiliki dimensi *meaning*, *competence*, *impact* dan *autonomy* menawarkan ruang bagi pengembangan interrelasi antara nilai-nilai Islam dengan banguna teori Barat. Diperkuat dengan konsep *influential spirituality*, pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu pada sekolah

¹¹¹ Alaster Raymond Gibson, "Spirituality in principal leadership and its influence on teachers and teaching", (Disertasi, The University of Waikato, 2011), 244.

¹¹² Alaster Raymond Gibson, "Spirituality in...", 22.

Islam diasumsikan akan memberikan hasil maksimal. Sekolah Islam sebagai lembaga pendidikan formal meniscayakan tidak hanya pembelajaran tentang nilai-nilai Islam tetapi juga aktualisasinya dalam semua kegiatan organisasi. Dalam hal ini, sisi spiritualitas yang dapat dimunculkan pada lembaga pendidikan Islam dapat dikategorikan sebagai *competitive advantage* dalam implementasi dimensi-dimensi pemberdayaan guru baik yang struktural maupun yang psikologis.

B. KAJIAN PUSTAKA

Penelitian mengenai pemberdayaan guru bukanlah penelitian yang pertama. Beberapa penelitian sudah mencoba mengkaji bagaimana pemberdayaan guru menjadi fokus peningkatan mutu sebuah sekolah. Namun demikian dalam rangka mengilustrasikan posisi penelitian ini di antara penelitian-penelitian yang sudah ada, berikut disampaikan fokus penelitian sebelumnya dan perbedaannya dengan fokus penelitian ini.

Pertama, studi yang dilakukan oleh Zembylas dan Papanastasiou tentang “*Modeling teacher empowerment: the role of job satisfaction*”.¹¹³ Penelitian ini memfokuskan pada keterkaitan antara kepuasan kerja dengan program pemberdayaan guru di negara Siprus. Empat dimensi kepuasan guru yang mencakup pengembangan profesionalisme, pengambilan keputusan, promosi dan status berkontribusi besar terhadap keberhasilan program pemberdayaan guru. Riset yang dilakukan di salah satu negara berkembang ini menegaskan bahwa perhatian terhadap kepuasan guru akan budaya kerja di sekolah sangat berpengaruh terhadap keberhasilan upaya sekolah dalam

¹¹³ Michalinos Zembylas, “Modeling teacher empowerment...”, 437

memberdayakan mereka, karena guru yang bekerja dalam lingkungan yang suportif memberikan kontribusi yang sangat besar dalam peningkatan kualitas sekolah.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Tindowen dengan judul “*influence of empowerment on teacher’s organizational behaviors*”.¹¹⁴ Penelitian yang mempelajari 215 guru di kampus Katolik di Filipina ini menyimpulkan bahwa guru-guru di lembaga pendidikan ini merasa terberdayakan karena mereka merasa dihargai, memiliki kesempatan dalam mengembangkan profesionalisme mereka, merasa mampu melakukan tugas mengajar secara efektif dan efisien, dan merasa memiliki kapasitas dalam memberikan dampak terhadap keberhasilan siswa dan kondisi sekolah. Di sisi lain, pada aspek pelibatan dalam pengambilan keputusan dan kebebasan menentukan skedul mengajar dan bobot materi yang diajarkan, guru-guru di lembaga ini merasa kurang terberdayakan. Namun demikian secara keseluruhan komitmen yang kuat terhadap organisasi dan keterlibatan total dalam melaksanakan tugas menunjukkan perilaku yang sangat positif dalam berorganisasi.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Bogler dan Nir dalam “*The importance of teachers’ perceived organizational support to job satisfaction: what’s empowerment got to do with it?*”.¹¹⁵ Meneliti 2.565 guru di 153 sekolah dasar di Israel, Bogler dan Nir menyimpulkan bahwa persepsi guru tentang bagaimana organisasi memberikan dukungan terhadap mereka memiliki pengaruh yang sangat besar

¹¹⁴ Darin Jan Tindowen, “Influence of empowerment on teachers’ organizational behaviors,” *European Journal of Educational Research*, 8, no.2 (2019) 617

¹¹⁵ Ronit Bogler & A.E. Nir, “The importance of teachers’...”, 39

terhadap kepuasan intrinsik dan ekstrinsik mereka. Guru mendapatkan dua tipe kepuasan ini ketika mereka beranggapan bahwa sekolah tempat mereka bekerja menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kebutuhan profesional mereka. Ketika dibandingkan antara kedua kepuasan tersebut, guru-guru sekolah dasar di Israel lebih mendapatkan kepuasan ekstrinsik dari aktivitas mengajar mereka. Jika pada penelitian umumnya guru lebih menekankan pentingnya aspek-aspek seperti prestasi siswa dan *self-development*, pada riset ini guru lebih mementingkan hubungan sosial sesama kolega dan *job security*.

Keempat, riset disertasi yang dilakukan oleh Helen G Hammond yang berjudul “*Correlating teacher empowerment and self efficacy to teacher perception of principal servant leadership*”.¹¹⁶ Dalam disertasinya ini, Hammond mengungkapkan keterkaitan antara persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dengan pemberdayaan guru dan *self-efficacy* (kepercayaan diri untuk berhasil). Melalui pendekatan riset kuantitatif, Hammond menyimpulkan bahwa persepsi guru tentang gaya kepemimpinan *servant* (pelayan) yang dipraktikkan oleh kepala sekolah memiliki peran yang sangat besar dalam membangun persepsi mereka tentang *teacher empowerment*. Tetapi di sisi lain, persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah tidak memiliki peran yang signifikan dalam aspek *self-efficacy* mereka.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Wall dan Parmer dalam judul “*Courage to love: coaching dialogically toward teacher*

¹¹⁶ Helen Georgiana Hammond, 2017. “Correlating Teacher Empowerment and Self-Efficacy to Teacher Perceptions of Principal Servant Leadership,” (Disertasi. Grand Canyon University, 2017) 30

empowerment".¹¹⁷ Berprofesi sebagai *instructional coach*, Wall dan Palmer melakukan riset terhadap guru-guru yang mereka dampingi. *Teacher empowerment* yang menjadi objektif mereka terkendala dengan model komunikasi yang selama ini berjalan. Ada kecendrungan tidak positif yang dilakukan oleh para pendamping guru ini: mereka sering bertindak sebagai perpanjangan tangan pemerintah dalam memastikan terpenuhinya ketentuan-ketentuan yang diwajibkan oleh pemerintah, yang berimplikasi pada minimnya tingkat pemberdayaan guru. Menggunakan pemikiran Freire tentang *true dialogue*, Wall dan Palmer merubah pola komunikasi mereka dengan para guru. Mereka menerapkan lima prinsip dialog yang dikembangkan oleh Freire, yaitu *love, humility, faith in humankind, hope* dan *critical thinking*. Dialog yang dibangun di atas cinta, kerendahan hati dan keyakinan akan nilai-nilai kemanusiaan, menjadikan komunikasi antara kedua belah pihak *horizontal relationship*, yang selanjutnya berdampak pada munculnya *mutual trust*. Mereka menegaskan bahwa jika tujuan utama pendampingan adalah memberdayakan guru agar mereka mampu mendapatkan jawaban atas permasalahan yang mereka hadapi maka jalan yang mengantarkannya adalah membangun dialog berasaskan 5 (lima) prinsip dialog Freire di atas.

Keenam, penelitian yang dilakukan oleh Nasyith Forefry di dua sekolah di Bandung dengan tema "Strategi Pemberdayaan Guru oleh Sekolah: studi kasus di SMAN 5 dan SMA Darul Hikam Kota

¹¹⁷ Heather Wall dan Michelle Palmer, "Courage to Love", *The Reading Teacher*, 68, no.8 (May, 2015) 627

Bandung”.¹¹⁸ Dalam penelitian ini terungkap bahwa program pemberdayaan guru yang dilakukan di dua sekolah tersebut memiliki fokus pada peningkatan mutu hasil pembelajaran dengan merumuskan kebijakan mutu yang berorientasi pada memenuhi kebutuhan peserta didik, yaitu melanjutkan ke perguruan tinggi favorit ataupun memiliki daya saing dalam dunia kerja. SMA 5 melakukan kerjasama dengan pihak Institut Teknologi Bandung (ITB) dalam mengembangkan kurikulum mata pelajaran eksaknya. Dosen-dosen dari perguruan tinggi ini dilibatkan untuk memberikan pendampingan kepada guru-guru dalam menerapkan kurikulum yang dikembangkan. Sementara SM Darul Hikam menerapkan standar mutu yang lebih tinggi dibanding sekolah-sekolah lainnya dengan menjadikan standar sekolah internasional sebagai target yang harus dicapai. Pemberdayaan guru yang dilakukan oleh kedua sekolah ini bermula sejak proses perekrutan untuk mendapatkan guru-guru unggul. Perbedaan fokus penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah bahwa kajian tentang pemberdayaan guru oleh Nasyith ini tidak dilakukan dalam konteks implementasi manajemen mutu.

Ketujuh, penelitian yang dilakukan oleh Yeni Rahmawati dengan tema “Pemberdayaan guru dalam pengambilan keputusan demi peningkatan kualitas pendidikan di sekolah”.¹¹⁹ Dalam penelitian pada madrasah ibtidaiyah ini Yeni menemukan bahwa pemberdayaan guru

¹¹⁸ Nasyith Forefry, “Strategi pemberdayaan guru oleh sekolah: studi kasus di SMAN 5 dan SMA Darul Hikam Kota Bandung,” *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 24, No.1 (April 2017) 47

¹¹⁹ Yeni Rahmawati, “Pemberdayaan guru dalam pengambilan keputusan demi peningkatan kualitas pendidikan di sekolah,” *N U A N S A Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 7, no.1 (Maret - Agustus 2018) 37

yang dilakukan sekolah adalah memberikan peran tambahan kepada guru di luar tugas mengajarnya. Pelibatan guru-guru dalam kegiatan sekolah berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja mereka yang selanjutnya berpengaruh positif terhadap tugas mereka dalam mengajar. Aspek pengambilan keputusan yang menjadi fokus dalam penelitian ini teridentifikasi pada pelibatan guru dalam setiap rapat yang dilakukan oleh sekolah seperti rapat penerimaan serdik baru, rapat evaluasi dan rapat penggunaan dana bos. Perbedaan fokus penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah bahwa kajian tentang pemberdayaan guru oleh Yeni ini tidak dilakukan dalam konteks implementasi manajemen mutu. Peran kepala sekolah yang dinilai vital dalam pelaksanaan pemberdayaan ini hanya didudukkan dalam konteks kepala sekolah sebagai pemimpin, tidak dalam *framework* yang lebih luas sebagaimana pengelolaan sebuah organisasi.

Kedelapan, penelitian yang dilakukan oleh Fatimah dan As'ad dengan tema "Pemberdayaan Guru Di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Al-Ifadah Penjaringan Jakarta Utara". Dalam penelitian ini ditemukan dua model pemberdayaan guru yang dilakukan oleh MI al-Ifadah Jakarta yaitu fasilitasi pendidikan formal dan partisipasi dalam pelatihan. Guru-guru di sekolah ini diberdayakan dengan mendorong mereka untuk menyelesaikan pendidikan S1 mereka, dan ini dilakukan sekolah dengan mengadakan kerjasama dengan perguruan tinggi swasta. Tidak hanya difasilitasi untuk menyelesaikan studi S1, mereka juga didorong untuk melanjutkan studi ke tingkat S2. Selain itu, pemberdayaan guru juga dilakukan dengan melibatkan guru-guru dalam kegiatan pelatihan yang dilakukan baik oleh internal sekolah maupun oleh pihak luar. Perbedaan

fokus penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah bahwa kajian tentang pemberdayaan guru oleh Fatimah dan As'ad ini tidak dilakukan dengan merujuk pada bangunan teori pemberdayaan yang memiliki fokus pada delegasi wewenang dan pelibatan dalam pengambilan keputusan. Lebih dari itu penelitian Fatimah dan As'ad ini juga tidak dilakukan dalam konteks implementasi manajemen mutu.

Kesembilan, penelitian yang dilakukan oleh Imam Machali dengan judul “Managing Quality of Learning in Islamic Schools: an analysis of contributing factors for learning toward quality improvement in private Islamic high school in Yogyakarta”¹²⁰. Imam mencoba mengungkap faktor-faktor yang memiliki andil dalam kepuasan siswa dalam pengalamannya mengikuti proses belajar mengajar. Analisa yang dilakukan menemukan bahwa faktor-faktor seperti kepemimpinan, kompetensi guru, sarana prasaran, dan budaya sekolah memiliki kontribusi yang besar terhadap pencapaian prestasi siswa di madrasah aliyah swasta di wilayah Yogyakarta. Perbedaan dengan riset yang akan dilakukan dalam disertasi ini -di samping fokus tingkatan sekolah, antara Madrasah Aliyah dan SD Islam- adalah kerangka berpikir yang digunakan. Meskipun Imam mencoba mengungkap isu mutu pendidikan di sekolah dan kaitannya dengan efektifitas pembelajaran, tetapi landasan teori yang digunakan tidak berpijak pada prinsip-prinsip manajemen mutu, sehingga kesimpulan yang dicapai tidak mengerucut pada fungsi-fungsi manajemen. Selain itu, pembahasan konsep

¹²⁰ Imam Machali, “Managing Quality of Learning in Islamic Schools: an analysis of contributing factors for learning toward quality improvement in private Islamic high school in Yogyakarta,” *Jurnal Pendidikan Islam*, 7, no.2 (Desember 2018) 317

manajemen mutu –meskipun berdampak pada peningkatan kompetensi guru- tidak dikaitkan dengan pemberdayaan guru secara khusus.

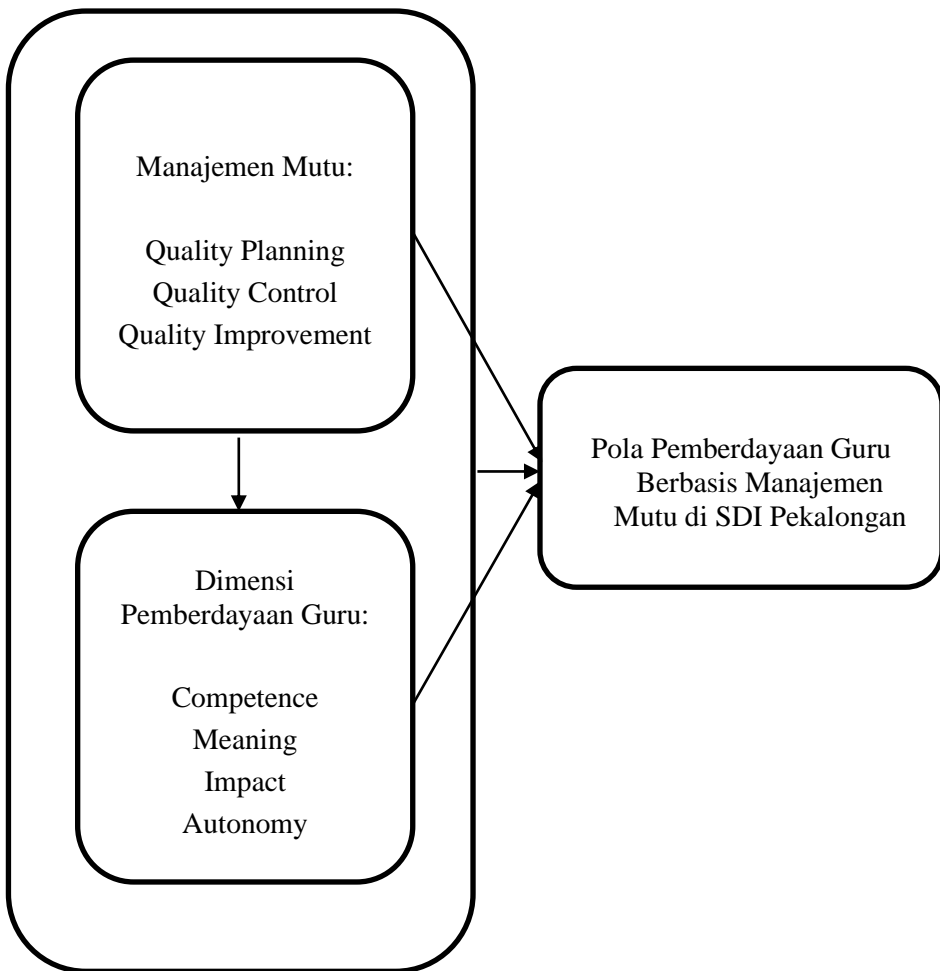
Kesepuluh, penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Darmadji dengan judul “Pengembangan Madrasah Berbasis Manajemen Mutu Total untuk meningkatkan moral bangsa”¹²¹. Ahmad Darmadji melakukan penelitian ini berangkat dari klaimnya tentang terjadinya dekadensi moral di Indonesia. Dengan merujuk pada keberhasilan manajemen mutu dalam pencapaian tujuan organisasi, Darmadji mencoba merumuskan sebuah model implementasi manajemen mutu. Menurutnya, manajemen mutu yang sudah banyak diterapkan di sekolah-sekolah di Indonesia masih belum mampu berkontribusi banyak terhadap penanggulangan dekadensi moral yang terjadi. Oleh karena itu, menurutnya manajemen mutu harus diterapkan dengan pelibatan pihak-pihak yang berada pada lingkungan yang lebih luas, seperti orangtua, pamong praja, dan para pengambil kebijakan di wilayah sekitar. Pemikiran ini mengasumsikan bahwa implementasi manajemen mutu di sekolah sudah memberikan hasil positif. Namun perkara merosotnya moral pelajar di Indonesia tidak cukup hanya ditangani oleh sekolah meskipun sudah menerapkan manajemen mutu. Pelibatan lingkungan yang lebih luas adalah keniscayaan jika permasalahan moralitas pelajar ini menjadi perhatian untuk diatasi. Penelitian Darmadji ini memiliki persamaan dengan penelitian disertasi yang akan dilakukan pada aspek konsep manajemen yang dibahas. Perbedaannya terletak pada level kedalaman analisa pada faktor implementasi manajemen mutunya.

¹²¹ Ahmad Darmadji, “Pengembangan Madrasah Berbasis Manajemen Mutu Total untuk meningkatkan moral bangsa,” *El-Tarbawi*, 8, no.1 (2018) 1

Berbeda dengan Darmadji, penelitian disertasi ini akan melakukan analisa mendalam tentang bagaimana manajemen mutu mampu menjadi wadah pemberdayaan guru di sekolah dasar Islam.

C. Kerangka Berpikir

Penelitian ini akan menggunakan *framework* yang menempatkan manajemen mutu sebagai landasan dalam pemberdayaan guru. Upaya sekolah dalam membangun dan meningkatkan dimensi-dimensi pemberdayaan guru yang mencakup *competence, meaning, impact* dan *autonomy* akan diletakkan pada praktik manajemen mutu yang mencakup *quality planning, quality control* dan *quality improvement*. Dengan kerangka berpikir ini, penelitian disertasi ini berupaya untuk menemukan sebuah pola pemberdayaan guru yang bisa dijadikan rujukan oleh sekolah dasar Islam dalam memberdayakan tenaga pendidik untuk merealisasikan tujuan lembaga. Kerangka berpikir ini dapat juga dipahami sebagai peta konsep yang akan dijadikan pijakan dalam mendeskripsikan data dan menemukan pola pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu.



Gambar 2.8 Kerangka Berpikir

BAB III
STRATEGI PEMBERDAYAAN GURU BERBASIS
MANAJEMEN MUTU DI SDIT ULUL ALBAB, SDIT GONDANG
DAN SD MUHAMMADIYAH PAESAN

A. Profil Sekolah

1. Profil SDIT Ulul Albab

a. Visi

Membentuk Syaksiyah Islamiyah Kamilah Mutakamilah (Kepribadian yang utuh dan sempurna) yang terintegrasi dalam iman, ilmu dan amal serta unggul dalam prestasi dan karya

b. Misi

- 1) Berusaha meletakkan dan menumbuhkan rasa percaya dan taqwa kepada Allah SWT sehingga menjadi pribadi yang Islami
- 2) Melaksanakan sistem pembelajaran dan bimbingan secara efektif, sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal sesuai dengan potensi dan bakatnya
- 3) Menumbuhkan semangat kesungguhan secara intensif kepada seluruh warga sekolah
- 4) Berusaha meletakkan dasar dasar pendidiakn secara proposional, utuh, menyeluruh, dan seimbang antara aspek akal, ruhiyah dan jasadiyah, juga dzikir, fikir dan ikhtiar antara kognitif, afektif dan psikomotor antara individu, keluarga dan masyarakat, antara iman, taqwa (IMTAQ) dan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) antara ayat

kauniyah/semesta dan Qauliyah/Qur'aniyah serta kepentingan dunia dan akhirat.

- 5) Membawa perubahan dari sistem pendidikan konvensional menuju sistem pendidikan Islam yang lebih modern dan kompetitif.

c. Tujuan Umum

Membina peserta didik untuk menjadi insan muttaqien yang memiliki karakter; aqidah yang bersih (*salimul aqidah*), ibadah yang benar (*shahihul ibadah*), pribadi yang matang (*matinul khuluq*), mandiri (*qadirun alal kasbi*), cerdas dan berpengetahuan (*mutsaqqaful fikri*), sehat dan kuat (*qawiyul jismi*), bersungguh-sungguh dan disiplin (*mujahidun linafshi*), tertib dan cermat (*munazhzhom fi syu'unih*), efisien (*haritsun 'ala waqtih*), bermanfaat (*nafiun lighoirih*)

d. Karakteristik :

- 1) Integrated kurikulum, kurikulum yang terintegrasi antara aspek kauniyah/alam dan qouliyah/qur'ani yang diimplementasikan dalam pelajaran, baik materi maupun dalam proses KBM nya
- 2) *Every day with Qur'an*, bahwa baik siswa guru/karyawan senantiasa untuk selalu menjadikan Al Qur'an bagian bacaan harian, baik di sekolah maupun di rumah dan mentadabburinya
- 3) *Comunicative-interventive*, menjalin komunikasi simultan antara sekolah dengan orang tua dalam rangka kesesuaian

program pendidikan yang dilakukan di sekolah dengan di rumah

- 4) *Full day School*, KBM dilaksanakan dari pagi sampai sore hari, dengan mengakomodasi muatan kurikulum nasional dan muatan lokal diniyah serta pemberian waktu yang cukup untuk pembiasaan ibadah dan internalisasi nilai islam

2. Profil SDIT Gondang

a. Sejarah singkat SDIT Gondang

Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Gondang merupakan Pendidikan Formal setingkat SD yang terletak di Desa Gondang Kecamatan Wonopringgo Kabupaten Pekalongan, yang dikelola oleh Yayasan Badan Wakaf Masjid dan Madrasah Gondang (Yayasan Gondang). SD Islam terpadu Gondang berdiri pada tanggal 6 Januari 1974 dengan penggagas antara lain Bapak H. Tamim Basyuni, H.A. Nadjib Syamsuddin, H. Syirozi Zuhdi, H. Muhammad Zuhdi dan Tokoh Gondang lain.

Secara operasional SD Islam Terpadu Gondang mengadakan Kegiatan Belajar Mengajar dimulai pada tanggal 6 Januari 1974, dengan jumlah siswa 15 anak, dan 6 tenaga pendidik dan tenaga administrasi. Kepemimpinan SD Islam Terpadu Gondang pertama adalah M. Choldun Buzari. Keberadaan SD Islam Terpadu Gondang sejalan dengan Kemasjidan yang berada di Desa Gondang, dimana masing-masing merupakan institusi satu Yayasan.

Menyikapi aturan pendidikan yang digariskan oleh pemerintah, Yayasan mendaftarkan legalisasi SD Islam Terpadu

Gondang di Dinas Pendidikan dengan Nomor Identitas Sekolah : 1000220. Perkembangan selanjutnya pada tahun 2000 telah terakreditasi dengan Nomor SK Akreditasi : 0294/I03/46/DS/2000 dengan nilai disamakan. Setelah melalui usaha serta perjuangan, dan dorongan dari Pengurus Yayasan dengan didasari ibadah dan keikhlasan dari Pimpinan sekolah, dewan guru, serta peran wali siswa. Yang diikuti kemajuan prestasi SD Islam Terpadu Gondang Wonopringgo. Pada tanggal 15 Desember 2005 Badan Akreditasi Nasional mengakreditasi SD Islam Gondang dengan memberikan Sertifikat Akreditasi Great A, dengan nomor Sertifikasi DP : 06120/2606120/2005.

b. Visi

Mewujudkan anak didik yang Beriman, Bertaqwa, Berakhlak Mulia, memiliki Ilmu Pengetahuan dan Berkualitas

c. Misi

- 1) Menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran yang berkualitas, mengamalkan dan menghayati ajaran Islam sehingga menjadi manusia yang Berilmu, Bertaqwa, dan Berakhlaqul karimah;
- 2) Mengembangkan pendidikan yang seimbang antara kognitif, afektif, dan psikomotorik;
- 3) Membumikan ajaran Islam dalam lingkungan sekolah bagi siswa, guru/pendidik, staf karyawan, dan orang tua / wali murid;
- 4) Mewujudkan pemerataan kualitas pendidikan khususnya di lingkungan;

- 5) Meningkatkan kualitas tenaga pengajar/pendidik secara terprogram;
- 6) Menjalin kerjasama yang harmonis dengan orang tua / wali murid serta masyarakat luas, demi kemajuan pendidikan.

d. Tujuan

- 1) Dapat mengamalkan ajaran agama hasil proses pembelajaran dan kegiatan pembiasaan.
- 2) Meraih prestasi akademik maupun non akademik minimal tingkat kabupaten.
- 3) Menguasai dasar – dasar ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai bekal untuk melanjutkan ke sekolah yang lebih tinggi.
- 4) Mengembangkan kedisiplinan dari seluruh komponen sekolah untuk membentuk kepribadian yang tangguh dan kokoh sebagai dasar dalam setiap aktivitas serta asset bagi sekolah.
- 5) Meningkatkan target daya serapkurikulum.
- 6) Meraih nilai UN diatas nilai minimal.
- 7) Mengoptimalkan proses pembelajaran dengan pendekatan yang bervariasi, inovatif, dan bermakna diantaranya CTL serta layanan bimbingan dan konseling.
- 8) Meningkatkan jumlah siswa yang diterima di sekolah lanjutan favorit /unggulan sekurang – kurangnya 75 % dari jumlah siswa yang lulus.
- 9) Meningkatkan aktivitas dan kreativitas siswa melalui pelaksanaan kegiatan intra dan ekstrakurikuler.

- 10) Melestarikan budaya daerah melalui muatan local bahasa jawa dengan indikator 85 % siswa mampu berbahasa jawa sesuai konteks yang ada.
- 11) Membekali sekurang – kurangnya 95 % siswa mampu untuk membaca dan menulis Al – Qur’an.
- 12) Menjadikan sekolah yang diminati masyarakat.

3. Profil SD Muhammadiyah Paesan

a. Visi

Terbentuknya Generasi Islam yang Sholeh, Kreatif, dan Mandiri.

b. Misi

- 1) Menciptakan suasana belajar yang nyaman, riang, dan agamis.
- 2) Membudayakan akhlakul karimah
- 3) Mengintegrasikan kurikulum sekolah dengan kurikulum tpq (kurikulum syari’ah)
- 4) Penempatan tenaga pendidik yang professional
- 5) Meningkatkan sumber daya Pendidik dan Peserta Didik
- 6) Mengembangkan pendidikan berbasis masyarakat
- 7) Membina kemandirian peserta didik melalui kegiatan pembiasaan kewirausahaan, dan mengembangkan diri yang terencana dan berkesinambungan.

c. Tujuan

- 1) Mengoptimalkan proses pembelajaran dengan pendekatan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik serta melayani bimbingan dan konseling.
- 2) Melatih dan membimbing siswa untuk selalu gemar membaca, terampil, cerdas, berlaku hidup sehat, jujur, sopan, dan mandiri.
- 3) Mengembangkan pendidikan berkepribadian yang sesuai dengan budaya dan karakter bangsa, cinta tanah air, berwawasan lingkungan dalam kehidupan sehari-hari.
- 4) Menghasilkan lulusan yang dapat diterima di SD Muhammadiyah Paesan Program Khusus mencapai 95%.
- 5) Mengusahakan Ketercapaian hasil lomba tingkat kecamatan selalu mencapai peringkat 3 besar, tingkat Kabupaten Pekalongan selalu mencapai peringkat 1, 2, dan 3.
- 6) Meningkatkan sikap religius, jujur, disiplin, percaya diri, tanggung jawab, santun dan bijak pada semua peserta didik.
- 7) Meningkatkan ketertiban, kebersihan, keindahan, kerindangan dan kenyamanan berwawasan lingkungan sekolah.

B. Strategi SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan dalam membangun dimensi-dimensi Pemberdayaan guru

1. Strategi SDIT Ulul Albab dalam membangun dimensi-dimensi pemberdayaan guru

a. Dimensi *competence* dan *meaning*

Disatukannya bahasan mengenai pemberdayaan guru di SDIT Ulul Albab dalam dimensi *comptence* dan *meaning* karena dalam konteks SDIT Ulul Albab kedua dimensi ini saling berkaitan erat. Dimensi *meaning* atau kebermaknaan diartikan sebagai keselarasan sistem nilai yang dimiliki guru dengan tugas dan tanggungjawabnya dalam sekolah. Upaya sekolah untuk mengimplementasikan nilai-nilai baik yang terkait dengan pendidikan maupun yang terkait dengan pengelolaan lembaga secara profesional akan memberikan energi lebih kepada guru dalam memenuhi tugas dan tanggungjawabnya. Sedangkan Dimensi *competence* merujuk pada keyakinan guru atas kemampuan yang dia miliki dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab di sekolah. Dimensi ini lebih memiliki fokus pada upaya sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru melalui program-program pelatihan yang tepat dan wadah kerjasama antara guru untuk mengembangkan skill yang didapat dari pelatihan.

Kebermaknaan yang dirasakan oleh guru di SDIT Ulul Albab terbentuk melalui proses penanaman nilai yang dilakukan

Sekolah. Terkait hal ini, SDIT Ulul Albab melakukan *pelatihan kompetensi pedagogik, pembinaan kompetensi kepribadian dan pematapan seluruh kompetensi.*

- 1) Peningkatan komepetensi pedagogik guru melalui pelatihan rutin setiap RAKER

Pelatihan guru yang dilakukan oleh SDIT Ulul Albab betul-betul diarahkan untuk memberikan bimbingan dan memfasilitasi guru dalam rangka meningkatkan kemampuan pedagogik dan profesional. Melalui pelatihan ini, guru secara bertahap terfasilitasi untuk membangun nilai profesionalisme, dan *good governance* yang dipraktikkan oleh SDIT Ulul Albab dalam implementasi nilai-nilai profesionalisme memberikan kebermaknaan yang tinggi bagi guru. Penyusunan RPP, pembuatan modul, lembar kerja dan pendekatan evaluasi, misalnya, yang dilakukan dengan bimbingan guru senior sebagai konsultan menumbuhkan keyakinan pada diri guru bahwa nilai-nilai profesionalisme yang mereka miliki menjadi perhatian serius sekolah. Keselarasan nilai individu guru dan sekolah inilah yang membangun dimensi *meaning* pemberdayaan guru di SDIT Ulul Albab. Kepala sekolah menuturkan:

“Kalau pelatihan itu berarti kita memberikan bimbingan ke guru/memfasilitasi bagaimana guru bisa meningkatkan kemampuan pedagogik dan profesional. ... Dengan harapan ada satu semangat untuk bisa berdampak pada peningkatan perbaikan

sekolah dan kemampuan guru di bidang sosial dan personal.”¹

Salah satu pelatihan yang terakhir diadakan oleh SDIT Ulul Albab adalah pelatihan tentang HOTS (*High Order Thinking Skills*). Kekurangan yang dirasakan oleh guru dalam mengimplementasikan HOTS dalam pembelajaran direspon oleh sekolah dengan mengadakan pelatihan “*Perumusan Indikator Pencapaian Kompetensi Dan Tujuan Pembelajaran Yang Benar Dan Implementasinya Dalam Menciptakan Pembelajaran Hots Serta Perumusan Soal Hots*”. Dalam TOR kegiatan pelatihan ini disebutkan bahwa,

“Hasil yang diharapkan dari pelatihan ini adalah kemampuan guru dalam Perumusan Indikator Pencapaian Kompetensi Dasar dan Tujuan Pembelajaran yang benar sehingga terciptanya pembelajaran yang HOTS, serta Pembuatan soal HOTS oleh semua guru yang ada di SDIT Ulul Albab kota Pekalongan.”²

Pelatihan yang diadakan di akhir tahun 2019 ini menurut kepala SDIT Ulul Albab memiliki dampak positif terhadap kemampuan guru dalam penyusunan RPP dengan mengkomodir pembelajaran HOTS.³

Upaya sekolah membangun dimensi *competence* melalui pelatihan rutin saat RAKER tampak begitu jelas. Pelatihan yang diadakan adalah tindak lanjut dari hasil

¹ I.B.1.S1 (Wawancara, 29 Oktober 2021)

² Term of Reference (TOR) Pelatihan Guru SDIT Ulul Albab Pekalongan

³ II.A.1.S1 (Wawancara, 14 Desember 2021)

supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga guru betul-betul merasakan manfaatnya untuk pengembangan kompetensinya. Pada kelanjutannya, guru memiliki kepercayaan diri tentang kemampuannya yang terus meningkat untuk menjadikan tugas dan tanggungjawabnya terpenuhi secara optimal. Terkait hal ini, kepala sekolah menjelaskan:

“...secara bertahap memang kita adakan pelatihan dan pembimbingan. Juga ada kriteria dalam hal-hal tertentu seperti dalam pembuatan modul. Pelatihan yang sifatnya rutin adalah ketika awal semester untuk upgrading guru-guru. Pelatihan yang diadakan tergantung kebutuhan guru-guru yang diketahui dari hasil supervisi yang diadakan satu semester satu kali”⁴

2) Pembinaan keagamaan rutin pekanan bagi guru

Sekolah juga melakukan pembinaan keagamaan untuk guru setiap pekan yang sifatnya adalah untuk meningkatkan kompetensi kepribadian guru. Kepala sekolah menjelaskan bahwa yang terpenting bagi sekolah adalah loyalitas guru dan rasa kepemilikan guru terhadap sekolah. Dan ini dibangun melalui pembinaan rutin setiap minggu. Sebagaimana pelatihan yang berkontribusi terhadap pembentukan nilai-nilai personal terkait profesionalisme, pembinaan juga berkontribusi terhadap pembentukan nilai-nilai personal terkait keagamaan. Melalui pembinaan

⁴ 1.B.2.S1 (Wawancara, 29 Oktober 2021)

pekanan ini, sekolah membangun dimensi kebermaknaan guru dengan munculnya keselarasan antara nilai keagamaan yang dipegang oleh guru dengan praktik nilai-nilai keagamaan dalam lingkungan sekolah.

Bagi guru-guru SDIT Ulul Albab dimensi *meaning* mereka dapatkan dari pembinaan keagamaan rutin, dan aspek keagamaan ini menjadi faktor yang paling membuat mereka terberdayakan dalam mengajar. Visi sekolah mewujudkan *imamul muttaqin* menginspirasi mereka untuk mempraktikannya lebih dahulu. Semangat membentuk *imamul muttaqin* ini mereka dapatkan dari pembinaan secara terus menerus baik dari sesama guru, kepala sekolah, maupun yayasan.⁵

Peran sekolah dan yayasan sangat besar dalam menjadikan dimensi keagamaan ini sebagai faktor yang paling memberdayakan guru. Yayasan terus memastikan bahwa tenaga pendidik di bawah naungan mereka mampu menjadi panutan siswa. Yayasan menggunakan model supervisi keagamaan berupa lembar *mutaba'ah* yang berisi semua kegiatan keagamaan guru selama satu hari penuh yang selanjutnya dilaporkan pada saat pembinaan pekanan oleh Yayasan. Guru SDIT Ulul Albab meyakini dampak

⁵ I.B.5.S1 & I.B.5.S2 (Wawancara, 29 Oktober & 1 Nopember 2021)

penerapan lembar *mutaba'ah* terhadap upaya mereka menjadi *qudwah* bagi siswa.⁶

3) Pemantapan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional pekatan dalam *team-teaching*

Hal serupa juga guru-guru temukan dalam wadah *team teaching*, berupa bimbingan dari teman sebaya.

“Pelatihan yang sifatnya dadakan terjadi dalam team teaching semacam lesson study. *kok saya kesulitan? Bagaimana ya?*. Saat *team teaching* kumpul sering yang diobrolkan adalah permasalahan pembelajaran di kelas. (karena sekolah memiliki) rombel banyak (maka) punya manfaat sharing ide yang juga banyak.”⁷

Team teaching yang dibentuk pada setiap tingkatan kelas berkontribusi besar terhadap pemberdayaan kompetensi guru. *Team teaching* dibimbing oleh seorang guru senior yang berperan sebagai konsultan, dan segala permasalahan terkait pembelajaran di kelas didiskusikan dalam wadah ini dan dicarikan solusinya melalui *sharing* pengalaman sesama guru dan arahan dari konsultan. Sarana diskusi mingguan yang difasilitasi oleh sekolah ini meningkatkan dimensi kebermaknaan (*meaning*) yang dimiliki guru karena terbangunnya keselarasan antara nilai-nilai profesionalisme yang dimiliki guru dengan yang ditumbuhkan dalam lingkungan sekolah. Begitu juga terkait

⁶ I.B.5.S2 (Wawancara, 1 Nopember 2021)

⁷ I.B.2.S1 (Wawancara, 29 Oktober 2021)

dengan dimensi *competence*, kepercayaan diri guru atas kemampuannya dalam mengajar semakin meningkat melalui wadah ini. Salah satu guru menuturkan:

“⁸[Dimensi meaning dan competence] dalam sekolah ini sangat kental. RPP wajib kita buat dan tidak formalitas. Modul dan LK dibuat oleh guru. Setiap guru mapel ada konsultan mulai dari RPP, modul, dan LK ada konsultannya sendiri.”

b. Dimensi *impact*

Tingkat keyakinan guru tentang pengaruh atau dampak yang dia miliki terhadap perubahan-perubahan positif yang terjadi di sekolah adalah dimensi *impact* dalam pemberdayaan guru. Pada tataran yang paling sederhana, dimensi ini dapat berupa *access to decision making*, yaitu pelibatan guru dalam pengambilan keputusan-keputusan penting di sekolah. Dalam uraian kompetensi kepribadian di permendiknas nomor 16 tahun 2007, dimensi *impact* termanifestasikan pada poin “rasa bangga menjadi guru” dan “rasa percaya diri”.

Dimensi *impact* pada guru yang dibangun oleh sekolah termanifestasikan dalam penentuan tema pelatihan dan wewenang yang dimiliki guru dalam melakukan evaluasi kurikulum dan perumusan kegiatan.

1) Guru memiliki andil dalam penentuan fokus pelatihan

Terkait hal ini, guru SDIT Ulul Albab memiliki suara dalam menentukan bentuk pelatihan apa yang mereka

⁸ I.B.1.S2 (Wawancara, 1 Nopember 2021)

dapatkan. Ketika pertemuan rutin mingguan dalam wadah *team teaching* merekomendasikan fokus pelatihan tertentu, maka pihak sekolah akan menjadikan usulan guru ini sebagai pertimbangan terbesar. Salah satu contohnya adalah kebutuhan guru terhadap kemampuan menyusun modul dan lembar kerja siswa yang setiap dua pekan harus dilakukan. Usulan ini ditindaklanjuti oleh sekolah dengan mengadakan pelatihan saat RAKER dengan fokus penyusunan modul dan pembuatan lembar kerja siswa.

2) Guru menjadi partisipan utama dalam evaluasi kurikulum dan perumusan kegiatan

Rangkaian kegiatan rapat kerja sekolah yang diadakan pada libur akhir tahun pelajaran adalah wadah bagi guru SDIT Ulul Albab dalam membangun *impact* terhadap keberhasilan sekolah. Dalam raker ada kegiatan evaluasi kurikulum yang dilanjutkan dengan penyusunan kegiatan untuk tahun pelajaran tahun selanjutnya. Dalam dua kegiatan ini, guru memainkan peran yang sangat besar untuk menentukan arah kebijakan sekolah. Kepala SDIT Ulul Albab menuturkan,

“Pada awal semester kita ada RAKER yang diadakan satu pekan full. Kalau anak-anak liburnya dua pekan, guru-guru hanya satu pekan, satu pekannya raker. Di raker ada pelatihan, ada evaluasi. Dalam evaluasi, guru memberikan evaluasi terkait dengan kurikulum, sarpras, pembinaan siswa yang nanti akan ditindaklanjuti oleh pihak sekolah. Kita meminta sumbangsih guru, urun

rembuk. Kepala sekolah itu juga mengakomdir masukan saran dari guru.”⁹

Sikap sekolah yang memperhitungkan kontribusi guru dalam menentukan kebijakan penting sekolah ini meningkatkan dimensi *impact* guru. Kegiatan raker ini mengafirmasi keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan penting sekolah, sebuah arena yang berperan besar dalam terbangunnya dimensi *impact* dalam pemberdayaan guru.¹⁰

c. Peran guru dalam *team-teaching* sebagai dimensi *autonomy*

Dimensi *autonomy* diartikan sebagai tingkat fleksibilitas atau pilihan yang guru miliki berkaitan dengan pemenuhan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah.

Guru-guru di SDIT Ulul Albab memiliki otonomi yang luas sekali dalam berkreasi dan berinovasi. Hal ini terlihat dari proses penyusunan RPP di mana guru diberi kebebasan dalam menentukan strukturnya, model eksplorasinya, pendekatan saintifiknya, evaluasi prosesnya, dan evaluasi pengukuran capaian siswa.¹¹ Salah satu pengurus yayasan menjelaskan:

“..guru melakukan perencanaan.. RPP wajib, bukan formalitas, struktur diserahkan kepada guru yang penting memuat tujuan/indikator, *setting*

⁹ I.B.3.S1 (Wawancara, 29 Oktober 2021)

¹⁰ I.B.3.S1 & I.B.3.S2 & I.B.4.Y2 (Wawancara, 28,29 Oktober & 1 Nopember 2021)

¹¹ I.B.3.S2 (Wawancara, 1 Nopember 2021)

pembelajaran melalui langkah-langkah, kebebasan kepada guru eksplorasinya seperti apa, saintifiknya seperti apa, itu *pure* wewenang guru, evaluasi proses bagaimana, dan evaluasi pengukuran capaian anak-anak. RPP adalah barometer tentang pembelajaran [yang disusun] guru seperti apa, sudah *student-centered* kah atau masih monoton. RPP harus dikonsultasikan ke konsultan RPP per dua pekan. RPP utk pekan 2 dan pekan 3 misalnya sudah selesai dikonsultasikan di pekan 1.”¹²

Otonomi yang dimiliki guru SDIT Ulul Albab ini memberikan efek yang lebih besar ketika guru-guru difasilitasi dengan *teamwork* dalam bentuk *team teaching* pada setiap tingkatan di sekolah. *Team teaching* mengadakan pertemuan sekali dalam satu minggu untuk mensetting segala sesuatu terkait pembelajaran untuk dua pekan kedepan. Guru-guru saling *sharing* dalam banyak hal seperti metode pembelajaran yang sebaiknya dipakai. Lebih dari itu *teamwork* ini juga berfungsi sebagai tempat curah hati, sarana yang mendukung peningkatan kompetensi guru dengan cara yang lebih santai. Setelah satu minggu mengajar, guru-guru berkumpul untuk menceritakan hal-hal yang berkaitan dengan pembelajaran di dalam kelas, termasuk permasalahan yang membutuhkan solusi dari kolega.¹³

¹² I.B.4.Y2 (Wawancara, 28 Oktober 2021)

¹³ I.B.4.Y2 & I.B.4.S1 (Wawancara, 28 & 29 Oktober 2021)

2. Strategi pemberdayaan guru di SDIT GONDANG

a. Dimensi *meaning* (kebermaknaan) dan *impact*

Guru SDIT Gondang mendapatkan kebermaknaan (*meaning*) dan kebanggaan berkontribusi (*impact*) melalui dua hal, pembinaan keagamaan dan dorongan berinovasi.

1) Pembinaan keagamaan rutin oleh yayasan dan pembentukan sikap keagamaan siswa

Satu bulan sekali guru SDIT Gondang mendapatkan pembinaan dari yayasan yang fokus utamanya pemantapan nilai-nilai keagamaan. Yayasan memiliki determinasi yang sangat kuat dalam pembentukan karakter Islami siswa. Salah satu guru menyebutkan bahwa pembinaan dari yayasan sering menyinggung nilai-nilai Islam atau nilai ibadah untuk menguatkan guru dalam menjalankan tugas di sekolah.

Salah satu guru senior menyebutkan bahwa yayasan telah membentuk cara pandangya tentang kehidupan dari sudut pandang agama,

“Saya sangat salut dan sering terenyuh saat ketua yayasan memberikan pembinaan. ... ketua yayasan mengarahkan bahwa akhirat harus lebih mendapatkan perhatian. [beliau] itu betul-betul membentuk pribadi kami yang sudah siap ke sana, akhirat. Sesuai moto sekolah “Manusia yang berakhlakul karimah, Insan yang kamil. Ketika mau tidur pun yang terbayang adalah anak [siswa] kita di sekolah. Lalu saya do’akan. Guru sini luar biasa dalam mengopeni siswa, mendo’akan dan membacakan *fatihah*”¹⁴

¹⁴ II.B.5.S2 (Wawancara, 1 Nopember 2021)

Penuturan guru senior di atas jelas sekali menunjukkan bahwa guru di SDIT Gondang terfasilitasi dalam membangun dimensi *meaning* dan *impact*. Pada dimensi *meaning*, guru merasakan bahwa nilai keagamaan yang terinternalisasi dalam dirinya juga dipraktikkan dalam pembentukan karakter Islami siswa, yaitu keselarasan nilai yang dipegang guru dengan nilai yang ditumbuhkan di lingkungan sekolah.

Dan pada dimensi *impact* guru SDIT Gondang meyakini bahwa nilai keagamaan yang mereka pegang juga berpengaruh terhadap pembentukan akhlak siswa. "ketua yayasan selalu menyampaikan yayasan Gondang bisa seperti ini karena *panjenengan* semua. Jenengan mau *tahajjud*, baca *sholawat* dan lain-lain."¹⁵

Wali siswa juga menjadi sumber dari *impact* yang dirasakan guru. Wali kelas sering mendapatkan laporan dari wali siswa tentang sikap keagamaan anak mereka di rumah. Pada beberapa kasus bahkan wali siswa menyampaikan bagaimana anak mereka memberikan dampak positif terhadap kesadaran beragama keluarga, seperti ajakan anak kepada orangtua untuk shalat berjamaah, bangun subuh, menghafal surat-surat pendek al-Quran dan membaca sholawat.¹⁶

2) Dorongan berinovasi dalam pembelajaran

Di antara nilai-nilai yang menjadi pegangan guru dalam mengajar di sekolah adalah nilai kebebasan berinovasi dan

¹⁵ II.B.3.S1 (Wawancara, 29 Oktober 2021)

¹⁶ II.B.3.S2 (Wawancara, 1 Nopember 2021)

berkreasi. Berkaitan dengan ini, guru-guru di SDIT Gondang memiliki tingkat kebermaknaan yang cukup tinggi. Mereka diberikan keluasaan dalam melakukan hal-hal baru dalam mencapai efektifitas pembelajaran.

Inovasi yang dilakukan oleh guru bahkan mendapatkan apresiasi yang tinggi ketika itu dipandang baik untuk diterapkan oleh guru lain. Dalam konteks ini kepala sekolah akan mengambil langkah untuk merekomendasikan penerapan inovasi tersebut di kelas lain. Sebagai contoh dari praktik ini adalah pemberian *reward* yang dilakukan terus menerus oleh seorang guru kepada siswa dalam memberntuk karakter Islami. Guru lain juga melakukan inovasi pembuatan jurnal kegiatan keagamaan yang dipasang di dinding kelas untuk siswa menuliskan kegiatan masing-masing.¹⁷

Kebermaknaan lain yang dialami oleh guru SDIT Gondang adalah terkait nilai profesionalisme. Sekolah dan yayasan memberikan perhatian maksimal terhadap usaha guru dalam mempersiapkan pembelajaran yang tertata, menggunakan pendekatan yang tepat, dan memberikan perhatian terhadap aspek afektif siswa. Salah seorang guru menerangkan:

“Saya diberi amanat untuk mengopeni kesiswaan dalam hal IT. Dalam hal bimbingan ekstrakurkuler, lomba siswa. Lalu saya membuat pembagian tugas, bimbingan terjadwal, dan memanggil pelatih dari luar.

¹⁷ II.B.1.S1 (Wawancara, 29 Oktober 2021)

Alhamdulillah sedikit-sedikit prestasinya naik, berganti tahun semakin baik.”¹⁸

Perhatian yayasan berupa teguran dan masukan yang membangun yang oleh guru SDIT Gondang dipandang sebagai bentuk apresiasi. Dengan kata lain, guru mendapatkan nilai-nilai profesionalisme yang mereka pegang dan praktikkan selaras dengan sikap dan perhatian yayasan terhadap profesionalitas guru.¹⁹

b. Dimensi *competence*

Kepercayaan diri guru SDIT Gondang terhadap kemampuan yang mereka miliki terbangun dari pelatihan dan supervisi.

1) Pelatihan dan Pendampingan guru

Sejak awal diterapkannya kurikulum 13 SDIT Gondang dipercaya menjadi sekolah pecontohan dan ini berimplikasi pada diadakannya pelatihan-pelatihan. Sekolah juga mengadakan *in house training* dalam berbagai macam aspek pembelajaran.²⁰ Dari beberapa pelatihan yang mereka dapatkan, pendampingan dari kepala sekolah Semesta Semarang dipandang sebagai pelatihan yang paling bermanfaat. Pendampingan ini difokuskan pada pemberdayaan unsur-unsur sumber daya manusia yang ada di sekolah baik yang terkait dengan pengelolaan sekolah maupun pendekatan dalam

¹⁸ II.B.3.S2 (Wawancara, 31 Oktober 2021)

¹⁹ II.B.2.S2 (Wawancara, 31 Oktober 2021)

²⁰ II.B.2.S2 (Wawancara, 31 Oktober 2021)

pembelajaran. Efektifitas pelatihan dengan sistem *coaching* ini terletak pada materi dan cara penyampaian yang mengutamakan dialog dan pendekatan humanis.²¹

2) Pengawasan yang dilakukan yayasan

Pengawasan yang dilakukan oleh yayasan sangat berdampak pada peningkatan kompetensi guru. Sama halnya dengan motivasi guru yang muncul sebagai dampak dari supervisi, keterampilan mengajar dan peningkatan profesionalisme juga efek lain dari supervisi.²² Saat penulis melakukan wawancara dengan guru SDIT Gondang, pengurus yayasan datang untuk memonitor penerapan sistem baru denah tempat duduk siswa. Sistem pembelajaran tatap muka yang secara bertahap sudah diterapkan di sekolah saat ini mendapatkan perhatian khusus dari yayasan. Yayasan menginstruksikan agar guru menggunakan denah tempat duduk siswa dengan identifikasi yang jelas terkait kemampuan masing-masing siswa. Hal ini dimaksudkan agar pembelajaran tatap muka mampu mengejar ketertinggalan siswa dalam penguasaan materi pelajaran yang dinilai kurang efektif pelaksanaannya saat menggunakan sistem daring.²³

²¹ II.B.2.S2 (Wawancara, 31 Oktober 2021)

²² Philemon Antonio, "Teacher supervision support...238

²³ II.B.2.S2 (Wawancara, 31 Oktober 2021)

- c. Keterlibatan guru dalam pengembangan kurikulum sebagai dimensi *autonomy*

Di SDIT Gondang, guru memiliki wewenang dalam melakukan evaluasi dan perumusan kurikulum. Otoritas guru ini terimplementasikan dalam kegiatan evaluasi kurikulum lama dan penyusunan kurikulum baru.²⁴ Dalam hal pendekatan mengajar, guru diberi keleluasaan, dan ini memotivasi guru untuk melakukan inovasi.²⁵ Kepala SDIT Gondang menjelaskan:

“[dalam] mengevaluasi kurikulum lama, merencanakan kurikulum baru kami punya tim yang melibatkan guru-guru minimal ada perwakilan dari setiap level. Kita melakukannya secara bersama. Menyusun buku yang menjadi kitabnya sekolah. Dan dalam perjalanan implementasi kurikulum itu kita melakukan evaluasi jika ada program-program yang tidak bisa dilakukan.”

3. Strategi pemberdayaan guru di SD Muhammadiyah Paesan

- a. Pembinaan keagamaan dan keorganisasian dalam membangun dimensi *meaning* (kebermaknaan)

Dimensi *meaning* dalam pemberdayaan guru di SD Muhammadiyah Paesan ditemukan pada prinsip Islam *kaffah* yang proses internalisasinya dilakukan melalui pembinaan keagamaan bulanan.²⁶ Peran pembinaan dalam upaya pemberdayaan guru di SD Muhammadiyah Paesan tampak sejak

²⁴ II.B.4.S1 (Wawancara, 28 Oktober 2021)

²⁵ II.B.4.S2 (Wawancara, 31 Oktober 2021)

²⁶ III.B.1.S2 (Wawancara, 30 Oktober 2021)

awal masa tugas guru. Semua guru yang bertugas wajib mengikuti kegiatan *Baitul Arqam Dasar* (BAD) yang berisi pembinaan pada aspek keagamaan dan keorganisasian. Sebagai lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan sebuah organisasi kemasayarakatan Islam, SD Muhammadiyah Paesan berupaya memastikan kompetensi keagamaan guru.²⁷ Setelah BAD, guru juga mendapatkan pembinaan keagamaan rutin setiap bulan dengan mendatangkan ustadz dari kalangan Muhammadiyah.²⁸

Salah satu nilai keagamaan yang ditanamkan dalam diri guru SD Muhammadiyah Paesan adalah konsep tentang Islam *kaffah*. Semangat menjalankan agama Islam dengan *kaffah* atau seutuhnya membuat guru-guru di SD Muhammadiyah Paesan menemukan kebermaknaan. Nilai ibadah dalam membentuk akhlak siswa memberikan energi kepada guru-guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Salah seorang guru SD Muhammadiyah Paesan menuturkan:

“*Kaffahnya* kita itu membuat kita pasrah, tetap mengajar, meski kadang ditemui aturan2 yang kurang pas. [kadang] teman2 merasakan ada unsur yang kurang pas, tapi di sisi lain teman-teman dikuatkan oleh nilai Islam utk memberikan kontribusi kepada anak didik.”

²⁷ III.B.4.S2 (Wawancara, 30 Oktober 2021)

²⁸ III.B.4.S1 (Wawancara, 28 Oktober 2021)

b. Dimensi *competence*

1) Pelatihan dan workshop peningkatan kompetensi guru

Pemberdayaan guru SD Muhammadiyah Paesan terkait dengan kepercayaan diri mereka terhadap kemampuan mengajar yang dimiliki salah satunya didapat dari program pelatihan. Pelatihan yang diberikan pihak sekolah kepada guru dapat berbentuk peningkatan kompetensi untuk semua guru yang diadakan di sekolah dan kegiatan workshop atau pelatihan di luar sekolah, bahkan di luar kota.²⁹ Salah seorang guru SD Muhammadiyah Paesan menjelaskan, “Pelatihan itu sifatnya kondisional. Seperti kemarin kita mendapatkan pelatihan pembuatan materi daring. [sedangkan] pelatihan di luar sekolah dilakukan melalui penunjukan.”³⁰

2) Supervisi oleh yayasan

Supervisi terhadap proses pembelajaran di kelas selain memiliki fungsi sebagai evaluasi juga berdampak pada peningkatan kepercayaan diri guru, khususnya supervisi yang dilakukan oleh Majelis Dikdasmen Muhammadiyah dengan menyelenggarakan *micro teaching*. Hal-hal positif yang ditemukan dalam kegiatan ini mendapatkan apresiasi dari Majelis, dan hal-hal yang membutuhkan perbaikan akan dilakukan *follow-up* berupa pendampingan dan pembinaan.³¹ Supervisi berupa pelaksanaan *micro-teaching* oleh yayasan di

²⁹ III.B.2.S2 (Wawancara, 30 Oktober 2021)

³⁰ III.B.2.S2 (Wawancara, 30 Oktober 2021)

³¹ III.B.2.M (Wawancara, 28 Oktober 2021)

bulan Oktober 2021 ditindaklanjuti dengan kegiatan *micro-teaching* yang dilakukan oleh kepala sekolah di bulan Desember 2021. Dengan kegiatan ini guru SD Muhammadiyah Paesan semakin memiliki kepercayaan diri terhadap kompetensinya.

3) *Sharing* Informasi dalam Forum guru pekanan

Guru di SD Muhammadiyah Paesan difasilitasi dengan forum saling berbagi pengalaman yang diadakan setiap hari Sabtu. Forum yang dilakukan dengan suasana informal ini memberi peluang pembahasan isu-isu secara mendalam beserta solusi atas permasalahan yang muncul terkait pembelajaran dan pembentukan karakter Islami siswa.³² Adanya pertemuan rutin guru untuk mendiskusikan pelaksanaan pembelajaran menjadi wadah bagi guru dalam meningkatkan kompetensinya. Terkait hal ini, kepala SD Muhammadiyah Paesan menjelaskan:

“Setiap sabtu kita ada rapat utk saling *sharing*. Misal ada masukan dari orangtua ya kita sampaikan. Kalau kelas satu itu ada team antara guru-guru, guru kelas dan guru pendamping. Guru pendamping membantu guru kelas dan menilai. Permasalahan-pemasalahan di dalam kelas diselesaikan bersama oleh 2 guru ini.”³³

c. Dimensi *impact* dan *autonomy*

Dimensi yang membuat guru merasa semakin memiliki energi, semangat dan kesungguhan dalam menjalankan tugasnya adalah tingkat kepuasan guru terhadap kontribusi yang dia berikan berkaitan dengan hal-hal positif, prestasi, perubahan

³² III.B.2.S2 (Wawancara, 30 Oktober 2021)

³³ III.B.2.S1 (Wawancara, 28 Oktober 2021)

positif yang terjadi di sekolah. Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan penting bagi sekolah merupakan salah satu sarana yang bisa memunculkan dimensi ini.

1) Keterlibatan guru dalam penyusunan RAPBS dan RAKER

Di SD Muhammadiyah Paesan, hal ini termanifestasikan salah satunya dalam proses pengesahan RAPBS. Dokumen keuangan yang sudah disusun oleh kepala sekolah akan disampaikan ke guru-guru untuk dipelajari. Setelah itu, Majelis Dikdasmen Muhammadiyah akan mengesahkan dokumen ini setelah mendapatkan persetujuan dari guru-guru.³⁴ Selain itu, guru juga berperan sebagai peserta aktif dalam kegiatan rapat kerja (RAKER) sekolah dalam menyusun agenda kegiatan sekolah dalam satu tahun. Salah seorang guru SD Muhammadiyah Paesan menuturkan:

“Penyusunan RAPBS guru dilibatkan, tapi pentasarrufannya guru tidak dilibatkan. Ketiadaan pelibatan guru dalam penggunaan dana BOS tidak terlalu berimbas pada semangat guru dalam mengajar.”³⁵

2) Keterlibatan guru dalam kegiatan ekstrakurikuler

Selain keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan penting sekolah, dimensi impact ini juga muncul di beberapa kegiatan SD Muhammadiyah Paesan. Di antaranya kegiatan Gerakan Literasi Sekolah setiap hari Selasa yang menampilkan siswa menyampaikan hasil bacaannya di bawah bimbingan

³⁴ III.B.3.S2 (Wawancara, 30 Oktober 2021)

³⁵ III.B.3.S2 (Wawancara, 30 Oktober 2021)

seorang guru. Kegiatan ekstrakurikuler sekolah juga menjadi tempat guru mendapatkan dimensi *impact*. Di antara 20 (dua puluh) kegiatan ekstrakurikuler, beberapa kegiatan ekstrakurikuler olahraga sering mendapatkan prestasi di ajang lomba tingkat kabupaten, yaitu renang, taekwondo dan tapak suci. Guru yang berperan sebagai pembimbing dan pelatih siswa pada ekstrakurikuler ini merasakan kebanggaan atas capaian siswa yang selanjutnya meningkatkan semangat untuk memberikan bimbingan yang lebih baik.

3) Keterlibatan guru dalam pembangunan karakter Islami siswa

Terkait dengan fokus SD Muhammadiyah Paesan dalam membentuk karakter Islami siswa, prestasi-prestasi siswa dalam bidang keagamaan dan perilaku baik siswa di sekolah maupun di rumah juga berperan dalam menciptakan dimensi *impact* ini. Siswa SD Muhammadiyah Paesan sering mendapatkan juara di ajang Lomba Mata Pelajaran dan Seni Islam (MAPSI), khususnya cabang kaligrafi dan pidato. Namun perilaku baik siswa di sekolah terkait praktik adab dalam Islam tampak memberikan kepuasan batin yang lebih dalam.

Sejalan dengan dimensi *meaning* di atas yang memposisikan nilai-nilai Islam di atas nilai-nilai lainnya, rasa bangga guru yang muncul dari sikap keagamaan siswa lebih memberikan daya pengungkit untuk memberikan kontribusi lebih besar terhadap upaya sekolah membentuk karakter Islam

siswa.³⁶ Harapan mendapatkan pahala dan kebaikan dari Allah yang termanifestasi dalam pertimbangan moral guru memberikan wadah bagi munculnya dimensi *impact*.

4) Penentuan metode pembelajaran sebagai dimensi *autonomy*

Pada aspek wewenang dalam menyelenggarakan pembelajaran di kelas seperti metode dan bentuk evaluasi, guru SD Muhammadiyah Paesan memiliki kebebasan penuh. Pihak kepala sekolah dan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah sebatas memberikan arahan-arahan umum seperti anjuran menggunakan pendekatan *student-centered*.³⁷ Namun demikian, fleksibilitas yang dimiliki guru tetap terarah dengan adanya supervisi yang dilakukan baik oleh kepala sekolah maupun Majelis. Dengan fleksibilitas dan otonomi, guru SD Muhammadiyah Paesan terkondisikan untuk memiliki komitmen terhadap organisasi.

C. Strategi SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan Dalam Menjadikan Manajemen Mutu Sebagai Basis Pemberdayaan Guru

1. Strategi Manajemen Mutu SDIT Ulul Albab dalam Pemberdayaan Guru
 - a. *Quality Planning*: Penetapan standar kompetensi guru dan perumusan proses mutu guru

³⁶ III.B.3.S1 (Wawancara, 30 Oktober 2021)

³⁷ III.B.4.M (Wawancara, 30 Oktober 2021)

Di antara komponen yang dicakup dalam praktik *quality planning* adalah penetapan standar dan perumusan proses mutu. Terkait hal ini, SDIT Ulul Albab memiliki dokumen kebijakan yang berfungsi sebagai rujukan dalam upaya pemberdayaan guru. Dokumen ini digunakan oleh sekolah-sekolah Islam terpadu yang bernaung di bawah JSIT (Jaringan Sekolah Islam Terpadu). Dokumen yang memiliki nama Standar Mutu Kekhasan Sekolah Islam Terpadu³⁸ memuat standar kompetensi guru yang berisi poin-poin sebagai berikut:

- 1) Kualifikasi Umum
 - a) Memiliki kualifikasi akademik minimal sedang menempuh pendidikan sarjana kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi
 - b) Mengikuti bina pribadi Islami, dan
 - c) Khusus untuk guru Alquran dimungkinkan lulusan SMA/MA dengan hafalan 30 juz yang dibuktikan dengan sertifikat
- 2) Kompetensi Kepribadian
 - a) Pemahaman Islam yang utuh
 - b) Berakhlakul karimah
 - c) Memiliki kemampuan dan integritas pemimpin
 - d) Kepribadian khusus
- 3) Kompetensi Pedagogik

³⁸ D.1.S1/10.2021 (Transkrip dokumentasi, 28 Oktober 2021)

- a) Memahami karakteristik peserta didik
 - b) Penguasaan teori-teori pendidikan
 - c) Perencanaan pembelajaran
 - d) Penguasaan media dan sumber belajar
 - e) Mampu mengembangkan strategi pembelajaran
 - f) Mampu merancang lingkungan pembelajaran
 - g) Internalisasi nilai Islam
 - h) Mampu mengembangkan evaluasi pembelajaran
 - i) Laporan hasil belajar
 - j) Mampu melakukan penelitian tindakan kelas
- 4) Kompetensi Profesional
- a) Memiliki penguasaan akademis yang baik
 - b) Memahami Sekolah Islam Terpadu
 - c) Memahami kebijakan pendidikan nasional
 - d) Memahami kode etik guru JSIT
- 5) Kompetensi Sosial
- a) Memiliki kemampuan berkomunikasi
 - b) Memiliki kemampuan bekerjasama
 - c) Memiliki pemahaman dan terlibat dalam organisasi profesi
 - d) Mempunyai kompetensi kesalihan sosial

Uraian poin-poin standar kompetensi guru ini dijabarkan dengan detil sepanjang 7 (tujuh) halaman. Dalam menyusun program-program pemberdayaan guru SDIT Ulul Albab merujuk pada standar kompetensi guru ini. Rumusan

standar kompetensi guru di SDIT Ulul Albab merujuk pada standar kompetensi lulusan yang juga tercantum dalam dokumen tersebut.

Selain dokumen standar mutu kekhasan sekolah Islam terpadu, SDIT Ulul Albab juga memiliki kebijakan turunan yang terangkum dalam Rencana Kerja Sekolah. Merujuk pada standar mutu kekhasan SDIT, RKS SDIT Ulul Albab melakukan identifikasi kesenjangan yang ada antara kondisi ideal pada standar mutu dan kondisi real guru. Kemudian sekolah merumuskan program sesuai dengan tantangan yang ada. Di antara contoh program yang dirumuskan adalah (tabel disederhanakan):

Standar Mutu	Kondisi Saat ini	Kondisi ideal	Program
Pendidik mengembangkan dan mengintegrasikan materi pembelajaran dengan nilai-nilai Islam	66%	86% - 100%	Bimbingan teknis melalui pelatihan dan workshop
Pendidika hafal AlQuran minimal juz 30	97%	86% - 100%	Program sertifikasi hafalan guru
Pendidik menjadikan profesinya sebagai misi dakwah berbasis pendidikan	Belum semua	86% - 100%	Pembinaan yayasan secara berkala

Tabel 3.1 RKM SDIT Ulul Albab

b. *Quality Control*

Di antara komponen *quality control* adalah penentuan alat ukur mutu, pengukuran mutu dan tindak lanjut hasil pengukuran. Dalam melakukan kontrol mutu, SDIT Ulul Albab memiliki beberapa kegiatan, yaitu pengecekan mutu pada forum *team-teaching*, supervisi, RAKER, *monitoring* pagi dan survei kepuasan wali siswa.

- 1) *Team-teaching* di SDIT Ulul Albab adalah wadah yang difasilitasi sekolah bagi guru-guru pada setiap tingkatan kelas. Pada setiap *team-teaching* terdapat guru senior yang berperan sebagai konsultan. *Team-teaching* mengadakan pertemuan setiap minggu untuk mendiskusikan segala permasalahan yang dihadapi guru selama satu minggu. Dan setiap dua minggu, *team-teaching* merumuskan RPP yang akan digunakan untuk pembelajaran dua minggu ke depan.
- 2) Supervisi dilaksanakan dua kali dalam setahun atau satu kali setiap semester. Supervisi pada semester pertama berbentuk supervisi pembimbingan, dan pada semester kedua berbentuk supervisi evaluasi. Hasil dari supervisi adalah raport guru. Untuk mempermudah pengolahan data supervisi, SDIT Ulul Albab memiliki sebuah aplikasi yang akan menyimpulkan nilai bagi setiap guru.
- 3) Rapat Kerja SDIT Ulul Albab diadakan satu tahun sekali yang salah satu kegiatannya adalah uji kinerja guru (UKG) yang dilaksanakan oleh yayasan. Komponen yang diuji

pada UKG ini adalah kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional. Untuk kompetensi profesional, guru kelas akan diuji penguasaan materi kelas atasnya, misal guru matematika kelas 1 akan diuji penguasaan materi matematika kelas 2. Hal ini dilakukan agar dalam pembahasan materi, guru mampu menjelaskan materi sesuai dengan apa yang nantinya dibutuhkan siswa pada tingkatan selanjutnya.

- 4) Kepala SDIT Ulul Albab setiap pagi mulai jam 07.00 s.d. 07.15 melakukan *monitoring* mengecek semua kelas untuk memastikan kelas sudah siap melaksanakan kegiatan pembelajaran.
- 5) SDIT Ulul Albab juga mengadakan survei mutu ke wali siswa. Pada saat sebelum pandemi covid-19 survei dilakukan secara manual dengan kertas survei untuk diisi wali siswa, dan pada saat pandemi survei dilakukan dengan menggunakan *Google Form*.

c. *Quality Improvement*

Quality Improvement dalam manajemen mutu dapat mencakup kegiatan identifikasi kebutuhan perbaikan dan tindakan perbaikan. Dalam melakukan peningkatan mutu, secara garis besar SDIT Ulul Albab melakukan hal-hal yang tercakup dalam bahasan dimensi *competence* di atas, yaitu:

- 1) Peningkatan kompetensi pedagogik dan profesional melalui pelatihan saat RAKER

Pelatihan rutin setiap RAKER untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Pelaksanaan pelatihan saat RAKER adalah respon terhadap identifikasi kebutuhan perbaikan yang dilakukan saat supervisi. Hal-hal yang dipandang penting untuk dilakukan remedi akan menjadi pertimbangan utama dalam menentukan tema pelatihan. Tampak jelas bahwa dalam kegiatan pelatihan saat RAKER ini SDIT Ulul Albab melakukan apa yang menjadi komponen dari *quality improvement* yaitu identifikasi kebutuhan perbaikan dan tindakan perbaikan.

2) Peningkatan sikap keagamaan pekatan bagi guru

Hal yang sama juga terjadi pada kegiatan pembinaan keagamaan rutin bulanan. Pembinaan keagamaan ini juga tindak lanjut dari identifikasi perbaikan yang dilakukan yayasan melalui kartu *mutaba'ah*. Guru dikondisikan untuk melazimkan praktik-praktik keagamaan seperti *sholat fardlu* berjamaah, tilawah satu juz per hari, sholat dhuha, *qiyamullayl*, BPI (Bina Pribadi Islam) dan puasa sunnah Senin-Kamis.

3) Peningkatan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional dalam *team-teaching*

Identifikasi kebutuhan perbaikan kompetensi guru juga telaksana pada kegiatan *team-teaching*. Diskusi seputar tantangan dan hambatan yang dihadapi guru selama satu pekan mengajar akan menghasilkan poin-poin yang patut mendapatkan perhatian. Ketika tindakan remedi yang

dibutuhkan masih dapat ditangani oleh konsultan team-teaching, maka perbaikan dilakukan dalam wadah team-teaching. Tetapi jika temuan dari identifikasi perbaikan lebih bersifat general yang dialami oleh mayoritas guru, maka pelatihan saat raker akan menjadi tindakan remedi yang dilakukan sekolah.

2. Strategi Manajemen Mutu SDIT Gondang dalam Pemberdayaan Guru

a. *Quality Planning*: Menggunakan Buku Pedoman Penyelenggaraan Sekolah SDIT Gondang

Quality planning pada pemberdayaan guru yang dilakukan oleh SDIT Gondang menggunakan dokumen kebijakan sekolah berupa Buku Panduan Penyelenggaraan Sekolah Fullday School.³⁹ Buku panduan ini memuat informasi dari visi, misi dan tujuan sekolah sampai SDIT Gondang memiliki kebijakan pemberdayaan guru yang sangat sinergis dengan program Yayasan. Peran Yayasan sangat dominan dalam membentuk, mengarahkan, dan membina guru-guru SDIT Gondang untuk merealisasikan lulusan yang memiliki karakter Islami. Pembentukan akhlak siswa menjadi prioritas utama Yayasan, dan hal ini sering disosialisasikan oleh yayasan dalam kegiatan pembinaan.⁴⁰ Keinginan Yayasan untuk membentuk karakter Islami siswa ini diterjemahkan oleh SDIT Gondang dengan merumuskan visi sekolah “Mewujudkan anak

³⁹ D.1.S2/11.2021 (Transkrip Dokumen, 5 Nopember 2021)

⁴⁰ II.A.1.S1 (Wawancara, 29 Oktober 2021)

didik yang Beriman, Bertaqwa, Berakhlak Mulia, memiliki Ilmu Pengetahuan dan Berkualitas”. model pembelajaran, program unggulan, dan kegiatan wali siswa.

b. *Quality Control*: Pengawasan oleh Yayasan dan Supervisi oleh Waka Kurikulum

Yayasan secara rutin melakukan pengawasan untuk memeriksa efektivitas pembelajaran di sekolah. Pengawasan dari yayasan akan lebih intens dilakukan ketika sekolah sedang menerapkan sebuah pendekatan baru dalam pembelajaran. Perhatian yayasan berupa teguran dan masukan yang membangun yang oleh guru SDIT Gondang dipandang sebagai bentuk apresiasi.⁴¹ Persepsi guru SDIT Gondang bahwa teguran adalah perhatian yang justru meningkatkan semangat bekerja dijelaskan oleh Antonio yang mengatakan bahwa pengawasan terhadap guru memberikan dampak yang besar terhadap motivasi guru.⁴²

Lebih dari itu, pengawasan yang dilakukan oleh yayasan sangat berdampak pada peningkatan kompetensi guru. Sama halnya dengan motivasi guru yang muncul sebagai dampak dari supervisi, keterampilan mengajar dan peningkatan profesionalisme juga efek lain dari supervisi.⁴³ Peneliti sempat bertemu dengan pengurus yayasan yang sedang malukakan

⁴¹ H.B.2.S2 (Wawancara, 31 Oktober 2021)

⁴² Philemon Antonio, “Teacher supervision support and its impact on professional development of teachers in primary schools”, *International journal of innovative science and research technology*, 4, 7 (Juli 2019) 238

⁴³ Philemon Antonio, “Teacher supervision support...238

kontrol mutu terhadap penerapan sistem denah kursi kelas pasca pandemi covid-19. Sistem pembelajaran tatap muka yang secara bertahap sudah diterapkan di sekolah saat ini mendapatkan perhatian khusus dari yayasan.⁴⁴ Yayasan menginstruksikan agar guru menggunakan denah tempat duduk siswa dengan identifikasi yang jelas terkait kemampuan masing-masing siswa.⁴⁵ Hal ini dimaksudkan agar pembelajaran tatap muka mampu mengejar ketertinggalan siswa dalam penguasaan materi pelajaran yang dinilai kurang efektif pelaksanaannya saat menggunakan sistem daring.⁴⁶

Selain pengawasan oleh yayasan, SDIT Gondang juga menerapkan kegiatan kontrol mutu dengan supervisi yang dilakukan oleh waka kurikulum.

c. *Quality Improvement*

Dalam aspek peningkatan mutu yayasan tampak memegang prinsip manajemen mutu yang menyatakan bahwa usaha perbaikan jangan menunggu munculnya kesalahan, melainkan fokus pada pemenuhan ekspektasi pelanggan dengan melakukan *innovation*, *improvement* dan *change* secara konstan.⁴⁷ Yayasan selalu mencari informasi mengenai *best practices* yang dilakukan oleh sekolah-sekolah berkualitas baik di tingkat provinsi maupun nasional dan berusaha untuk

⁴⁴ OL.S/28.10.21/SDIT Gondang (Transkrip Observasi, 30 Oktober 2021)

⁴⁵ OL.S/30.10.21/SD Muhammadiyah Paesan (Transkrip Oberbasi, 30 Oktober 2021)

⁴⁶ II.B.2.S2 (Wawancara, 31 Oktober 2021)

⁴⁷ Edward Sallis, *Total Quality Management...25*

menerapkannya di lembaga pendidikan di bawah naungannya. Dalam hal ini, yayasan pernah mendatangkan pimpinan sebuah sekolah berkualitas di tingkat provinsi Jawa Tengah untuk melakukan pendampingan kepada guru-guru SDIT Gondang.⁴⁸

2. Strategi Manajemen Mutu SD Muhammadiyah Paesan dalam Pemberdayaan Guru

a. *Quality Planning*: Menggunakan Rujukan Misi Sekolah dan RKM

SD Muhammadiyah Paesan memiliki kebijakan pemberdayaan guru yang termuat dalam misi sekolah dan Rencana Kerja Menengah (RKM) sekolah. Misi SD Muhammadiyah Paesan menyebutkan poin “Penempatan tenaga pendidik yang profesional” dan “Meningkatkan sumber daya pendidik dan peserat didik”.⁴⁹ Sementara dalam RKM SD Muhammadiyah Paesan mencantumkan beberapa program pemberdayaan guru, yaitu: 1) Pengembangan profesi guru berupa pelatihan, kursus dan diklat, 2) Penyusunan dan review RPP, 3) Supervisi pembelajaran, dan 4) Pemberdayaan kegiatan KKG.

b. *Quality Control*: monitoring harian dan *micro-teaching* oleh Majelis dan Kepala sekolah

Untuk memastikan program sekolah berjalan sesuai perencanaan, SD Muhammadiyah Paesan melakukan beberapa kegiatan kontrol mutu. *Pertama*, kepala SD Muhammadiyah

⁴⁸ II.B.2.S2 (Wawancara, 1 Nopember 2021)

⁴⁹ D1.S3/11.2021 (Transkrip Dokumen, 5 Nopember 2021)

Paesan setiap harinya melakukan *monitoring* untuk memastikan kesesuaian antara RPP dan praktik di kelas. *Kedua*, kegiatan *micro-teaching* yang dilaksanakan oleh Majelis Dikdasmen Muhammadiyah dan kemudian ditindaklanjuti dengan *micro-teaching* kedua oleh kepala sekolah. Sebagaimana dijelaskan oleh kepala SD Muhammadiyah Paesan, kegiatan *micro-teaching* kedua dilaksanakan untuk mengidentifikasi temuan-temuan dari *micro-teaching* pertama oleh Majelis Dikdasmen Muhammadiyah.

- c. *Quality Improvement*: Pelatihan setahun sekali dan pembinaan keagamaan setiap bulan

Pelatihan yang diberikan pihak sekolah kepada guru dapat berbentuk peningkatan kompetensi untuk semua guru yang diadakan di sekolah dan kegiatan workshop atau pelatihan di luar sekolah, bahkan di luar kota. Perhatian SD Muhammadiyah Paesan terhadap peningkatan mutu guru cukup besar dengan mengalokasikan anggaran cukup tinggi untuk pelatihan guru, yaitu 15 juta per tahun.⁵⁰ Untuk *quality improvement* berupa pelatihan memiliki fokus pada peningkatan mutu guru dalam aspek kompetensi pedagogik. Sedangkan pembinaan yang dilaksanakan sebulan sekali difokuskan pada peningkatan sikap keberagaman guru. Terkait pembinaan ini, SD Muhammadiyah Paesan mendatangkan pemateri dari kalangan Muhammadiyah

⁵⁰ III.B.2.S2 (Wawancara, 31 Oktober 2021)

untuk meningkatkan upaya sekolah dalam membentuk karakter Islami siswa.

D. Analisa per kasus

1. Strategi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SDIT Ulul Albab

a. Dimensi *Meaning* Dalam Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SDIT Ulul Albab

Dimensi kebermaknaan dalam pemberdayaan guru diartikan sebagai keselarasan sistem nilai yang dimiliki guru dengan tugas dan tanggungjawabnya dalam sekolah. Upaya sekolah untuk mengimplementasikan nilai-nilai baik yang terkait dengan pendidikan maupun yang terkait dengan pengelolaan lembaga secara profesional akan memberikan energi lebih kepada guru dalam menjalankan tugas mengajar, membimbing dan mengembangkan aspek afektif, kognitif dan psikomotorik siswa.

Terkait dimensi *meaning* dalam pemberdayaan guru SDIT Ulul Albab, peran yayasan maupun sekolah sangat besar, terutama pada konteks nilai-nilai pendidikan dan keagamaan. Kebermaknaan yang dirasakan oleh guru di sekolah ini terbentuk melalui proses penanaman nilai yang dilakukan oleh Yayasan dan Sekolah. Nilai-nilai yang diyakini oleh guru khususnya dalam aspek pendidikan dan keagamaan adalah nilai-nilai yang secara terus menerus disosialisasikan dan ditanamkan oleh Yayasan dan sekolah. Dan hal positif dari SDIT Ulul Albab ini adalah siklus yang tidak pernah berhenti dari proses implementasi, pengawasan,

evaluasi dan perbaikan dari penanaman nilai-nilai tersebut dalam semua kegiatan di sekolah, sehingga SDIT Ulul Albab jauh dari label “cuma teori, tidak ada praktik”. Dari sudut pandang manajemen mutu terpadu, hal ini adalah implementasi dari konsep *continuous improvement* yang dalam praktiknya mengikuti pola PDCA (*plan, do, check, act*), yaitu sebuah siklus perbaikan yang tidak pernah putus dengan tujuan memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan. David dan Stanley menjelaskan bahwa siklus PDCA dalam *Quality management* adalah format dasar dan generik untuk menciptakan proses pemecahan masalah yang logis dan tertata.⁵¹

Pelatihan guru yang dilakukan oleh SDIT Ulul Albab betul-betul diarahkan untuk memberikan bimbingan dan memfasilitasi guru dalam rangka meningkatkan kemampuan pedagogik dan profesional. Selain pelatihan, sekolah juga melakukan pembinaan untuk guru setiap pekan yang sifatnya adalah untuk meningkatkan kemampuan sosial maupun kepribadian guru. Hal serupa juga guru-guru temukan dalam wadah *team teaching*, berupa bimbingan dari teman sebaya. Pelatihan, pembinaan dan konsultasi teman sejawat memfasilitasi guru untuk memiliki nilai-nilai yang bisa menjadi pegangan pribadi, baik itu nilai profesioanlisme ataupun nilai keagamaan. Selanjutnya, determinasi sekolah yang sangat tinggi dalam aspek pembelajaran siswa berupa penggunaan RPP dengan

⁵¹ David L. Goetsch & Stanley B. Davis, *Quality management for organizaional excellence: Introduction to quality*, (Pearson Education, 2016).h. 268

modul dan lembar kerja yang tidak sekedar formalitas menciptakan keselarasan antara nilai yang dipegang guru dengan nilai yang ditumbuhkembangkan di sekolah.⁵² Keselarasan nilai yang dipegang oleh guru dengan nilai yang ditumbuhkan di sekolah menjadi faktor penting dalam meningkatkan semangat dan kesungguhan guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Singh dan Sangkar menunjukkan hasil risetnya bahwa dimensi *menaning* merupakan *latent empowerment* yang sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja guru.⁵³ Lebih dari itu, adanya *team teaching* sebagai wadah kerjasama guru-guru di SDIT Ulul Albab mengafirmasi pola pemberdayaan yang dibangun oleh Daily dan Bishop yang menyatakan bahwa *employee involvement* baru akan bisa membuat anggota organisasi terberdayakan jika anggota organisasi difasilitasi dengan wadah *teamwork*. Wadah inilah yang selanjutnya akan menjadikan kompetensi baru yang didapat dari pelatihan bisa terimplementasikan.⁵⁴

b. Dimensi *competence* Dalam Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SDIT Ulul Albab

Dimensi *competence* merujuk pada keyakinan guru atas kemampuan yang dia miliki dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab di sekolah. Dimensi ini lebih memiliki fokus pada

⁵² I.B.1.S2 (Wawancara, 1 Nopember 2021)

⁵³ Manjari Singh dan Anita Sarkar, "Dimensions, Outcomes and Mediating Roles of Empowerment," *Management and Labour Studies*, 38, no.4 (2013) 327

⁵⁴ Daily, B. & Bishop, J.W., TQM Workforce Factors And Employee Involvement: The Pivotal Role of Teamwork, *Journal of Managerial Issues*, 15, 4, 393

upaya sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru melalui program-program pelatihan yang tepat dan dibutuhkan oleh guru serta pengadaan fasilitas baik berupa sarpras ataupun wadah kerjasama antara guru untuk menerapkan skill yang didapat dari pelatihan.

Terkait dimensi ini SDIT Ulul Albab mengadakan pelatihan dan bimbingan secara berjenjang. Pelatihan yang sifatnya rutin diadakan di awal semester untuk upgrading guru-guru. Pelatihan ini diselenggarakan sebagai respon terhadap kebutuhan guru yang diketahui dari hasil supervisi, misal banyak guru yang lemah di metode atau penilaian maka pelatihan arahnya ke 2 (dua) aspek tersebut. Kemudian, pelatihan yang sifatnya insidental terjadi dalam *team teaching* yang berupa *lesson study*, yaitu diskusi antar guru dalam satu level/tingkatan kelas tentang permasalahan-permasalahan yang ditemukan dalam pembelajaran di kelas.⁵⁵ Hal ini membuat guru memiliki tingkat kepercayaan diri tinggi dan kenyamanan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.⁵⁶

Dimensi *competence* yang dialami oleh guru SDIT Ulul Albab memainkan peran penting dalam konteks pemberdayaan. Hal ini bisa dijelaskan dari sudut pandang TQM yang salah satu prinsip utamanya adalah manajemen berdasarkan fakta. Pelatihan bagi guru di SDIT Ulul Albab selalu didasarkan pada fakta di lapangan terkait permasalahan yang dialami oleh guru. Status yang diberikan oleh sekolah kepada guru dari sudut pandang *quality*

⁵⁵ I.B.2.S1 (Wawancara, 29 Oktober 2021)

⁵⁶ I.B.2.S2 (Wawancara, 1 Nopember 2021)

management adalah *customer* dan *supplier*. Kebutuhan guru untuk memperbaiki kekurangannya memposisikannya sebagai *customer*. Di sisi lain, peran sentral guru dalam mencetak siswa berkarakter Islami menegaskan posisinya sebagai *supplier*. Langkah sekolah atau yayasan dalam meningkatkan kepercayaan diri guru atas kompetensi yang dimiliki juga upaya sekolah untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan utama, yaitu siswa. Dengan kata lain, pemberdayaan guru SDIT Ulul Albab pada dimensi *competence* merupakan fakta implementasi manajemen mutu.

c. Dimensi *impact* Dalam Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SDIT Ulul Albab

Tingkat keyakinan guru tentang pengaruh atau dampak yang dia miliki terhadap perubahan-perubahan positif yang terjadi di sekolah adalah dimensi *impact* dalam pemberdayaan guru. Pada tataran yang paling sederhana, dimensi ini dapat berupa *access to decision making*, yaitu pelibatan guru dalam pengambilan keputusan-keputusan penting di sekolah. Dalam uraian kompetensi kepribadian di permendiknas nomor 16 tahun 2007, dimensi *impact* termanifestasikan pada poin “rasa bangga menjadi guru” dan “rasa percaya diri”.

Terkait hal ini, guru SDIT Ulul Albab memiliki suara dalam menentukan bentuk pelatihan apa yang mereka dapatkan, salah satu contohnya adalah kebutuhan guru terhadap kemampuan menyusun modul dan lembar kerja siswa yang setiap dua pekan harus dilakukan, sebuah gambaran tingginya performa guru yang ditetapkan sekolah dan yayasan. Rapat kerja yg diadakan

menjelang awal semester ini merupakan sarana pemberdayaan guru yang komprehensif, yaitu guru melakukan evaluasi terkait kurikulum, sarpras dan pembinaan siswa, mendapatkan pelatihan, dan merumuskan program. Kegiatan raker ini mengafirmasi keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan penting sekolah, sebuah arena yang berperan besar dalam terbangunnya dimensi *impact* dalam pemberdayaan guru.⁵⁷

d. Dimensi *autonomy* Dalam Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SDIT Ulul Albab

Dimensi *autonomy* diartikan sebagai tingkat fleksibilitas atau pilihan yang guru miliki berkaitan dengan pemenuhan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah. Guru-guru di SDIT Ulul Albab memiliki otonomi yang luas sekali dalam berkreasi dan berinovasi. Hal ini terlihat dari proses penyusunan RPP di mana guru diberi kebebasan dalam menentukan strukturnya, model eksplorasinya, pendekatan saintifiknya, evaluasi prosesnya, dan evaluasi pengukuran capaian siswa.⁵⁸

Otonomi yang dimiliki guru SDIT Ulul Albab ini memberikan efek yang lebih besar ketika guru-guru difasilitasi dengan *teamwork* dalam bentuk *team teaching* pada setiap tingkatan di sekolah. *Team teaching* mengadakan pertemuan sekali dalam satu minggu untuk mensetting segala sesuatu terkait pembelajaran untuk dua pekan kedepan. Guru-guru saling *sharing*

⁵⁷ I.B.3.S1 & I.B.3.S2 & I.B.4.Y2 (Wawancara, 28,31 Oktober & 1 Nopember 2021)

⁵⁸ I.B.3.S2 (Wawancara, 1 Nopember 2021)

dalam banyak hal seperti metode pembelajaran yang sebaiknya dipakai. Lebih dari itu *teamwork* ini juga berfungsi sebagai tempat curah hati, sarana yang mendukung peningkatan kompetensi guru dengan cara yang lebih santai. Setelah satu minggu mengajar, guru-guru berkumpul untuk menceritakan hal-hal yang berkaitan dengan pembelajaran di dalam kelas, termasuk permasalahan yang membutuhkan solusi dari kolega.⁵⁹

Secara teori, tingkat fleksibilitas dan otonomi yang tinggi yang dimiliki guru termasuk faktor yang mampu memberikan energi dan semangat kepada guru dalam menunaikan tugas dan kewajibannya. Namun peran dimensi *autonomy* dalam meningkatkan semangat dan kesungguhan guru menunaikan tugasnya masih lebih rendah dibanding dengan dimensi *meaning*. Tingkat kepuasan kerja guru lebih dipengaruhi oleh tingkat kebermaknaan dibanding dengan tingkat wewenang yang dia miliki.⁶⁰ Fakta ini dapat menjelaskan fenomena pendidikan formal yang terdapat di Indonesia sesungguhnya tidak terlalu memberikan ruang inovasi dan kreasi yang besar karena rumusan kurikulum sudah ditetapkan oleh pemerintah dan wilayah otoritas guru lebih kepada penggunaan pendekatan dan strategi yang secara umum juga sudah ada ketentuan-ketentuan umumnya.

e. Dimensi keagamaan Dalam Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SDIT Ulul Albab

⁵⁹ I.B.4.Y2 & I.B.4.S1 (Wawancara, 28,29 Oktober 2021)

⁶⁰ Singh dan Sarkar, "Dimensions, Outcomes and...329

Sebagai sekolah Islam terpadu, SDIT Ulul Albab memberikan porsi perhatian yang sangat besar terhadap dimensi keagamaan dalam pemberdayaan guru. Predikat sekolah Islam meniscayakan infiltrasi nilai Islam di semua kegiatan sekolah.⁶¹

Bagi guru-guru SDIT Ulul Albab dimensi keagamaan adalah faktor yang paling membuat mereka terberdayakan dalam mengajar. Visi sekolah mewujudkan *imamul muttaqin* menginspirasi mereka untuk mempraktikannya lebih dahulu. Semangat membentuk *imamul muttaqin* ini mereka dapatkan dari pembinaan secara terus menerus baik dari kepala sekolah, yayasan maupun sesama guru.⁶² Terkait hal ini Serafin menjelaskan bahwa pengaruh dimensi keberagaman terhadap efektifitas organisasi ditentukan oleh proporsi anggota organisasi yang memiliki tingkat religiusitas yang sama. Semakin besar jumlah anggota organisasi dengan pemahaman dan pengamalan nilai-nilai keagamaan yang sama, semakin tinggi tingkat pengaruh nilai keagamaan terhadap pencapaian tujuan organisasi.⁶³ Fenomena tampak jelas di lingkungan tenaga pendidik SDIT Ulul Albab. Motivasi yang muncul dari *intrinsic religiosity* memainkan peran terbesar dalam pemberdayaan guru, dan hal ini secara terus menerus dibangun oleh kepala sekolah dan pimpinan yayasan.

Peran sekolah dan yayasan sangat besar dalam menjadikan dimensi keagamaan ini sebagai faktor yang paling memberdayakan

⁶¹ I.B.5.S1 (Wawancara, 29 Oktober 2021)

⁶² I.B.5.S1 & I.B.5.S2 (Wawancara, 29 Oktober & 1 Nopember 2021)

⁶³ Suzan Chan-Serafin, ...1596

guru. Yayasan terus memastikan bahwa tenaga pendidik di bawah naungan mereka mampu menjadi panutan siswa. Yayasan menggunakan model supervisi keagamaan berupa lembar *mutaba'ah* yang berisi semua kegiatan keagamaan guru selama satu hari penuh yang selanjutnya dilaporkan pada saat pembinaan pekanan oleh Yayasan. Guru SDIT Ulul Albab meyakini dampak penerapan lembar *mutaba'ah* terhadap upaya mereka menjadi *qudwah* bagi siswa.⁶⁴

Visi menciptakan siswa yang berpredikat *imamul muttaqin* ini tercantum dalam surat al-Furqon ayat 74,

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَرْوَاجِنَا وَذُرِّيَّتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا

“Dan, orang-orang yang berkata, “Wahai Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami penyejuk mata dari pasangan dan keturunan kami serta jadikanlah kami sebagai pemimpin bagi orang-orang yang bertakwa.”

Dimensi keagamaan ini merupakan dimensi yang tidak termasuk dalam cakupan dimensi pemberdayaan guru menurut teori Barat. Sifat dimensi keagamaan ini begitu menjiwai semua kegiatan sekolah yang berimplikasi pada peluang terbangunnya sebuah model pemberdayaan guru sekolah dasar Islam yang khas. Zymonik dan Dobrowolska mengidentifikasi fenomena ini sebagai *religious spiritual capital* dalam organisasi yang menerapkan manajemen mutu dengan mengutip definisi milik Stark dan Finke “*the degree of mastery of and attachment to a particular religious*

⁶⁴ I.B.5.S2 (Wawancara, 1 Nopember 2021)

culture”, yaitu tingkat penguasaan dan keterikatan seseorang kepada agama tertentu.⁶⁵

2. Strategi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SDIT Gondang

a. Dimensi *meaning* (kebermaknaan) Dalam Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SDIT Gondang

Di antara nilai-nilai yang menjadi pegangan guru dalam mengajar di sekolah adalah nilai kebebasan berinovasi dan berkreasi. Berkaitan dengan ini, guru-guru di SDIT Gondang memiliki tingkat kebermaknaan yang cukup tinggi. Mereka diberikan keluasaan dalam melakukan hal-hal baru dalam mencapai efektifitas pembelajaran. Inovasi yang dilakukan oleh guru SDIT Gondang ini termasuk dalam kategori *teacher-centered behaviour* atau perilaku yang diinisiasi sendiri oleh guru. Menurut Zaenal dan Matore, *teacher-centered behaviour* mencakup tiga dimensi, yaitu mengeksplorasi peluang, memunculkan ide dan mengaplikasikan ide baru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.⁶⁶ Inovasi yang dilakukan oleh guru bahkan mendapatkan apresiasi yang tinggi ketika itu dipandang baik untuk diterapkan oleh guru lain. Dalam konteks

⁶⁵ Zofia Zymonik & Anna Dobrolwska, “Spiritual capital as the fourth capital in a TQM organization”, *Journal of Management and Finance*, 13, 2 (Februari 2015), 149

⁶⁶ Mohammed Afandi Zaenal, Mohd Effendi & Ewan Mohd Matore, “How teachers innovative work behaviour can affect education quality”, *Journal of critical review*, 7, 17 (2020) 776

ini kepala sekolah akan mengambil langkah untuk merekomendasikan penerapan inovasi tersebut di kelas lain. Sebagai contoh dari praktik ini adalah pemberian *reward* yang dilakukan terus menerus oleh seorang guru kepada siswa dalam memberntuk karakter Islami. Guru lain juga melakukan inovasi pembuatan jurnal kegiatan keagamaan yang dipasang di dinding kelas untuk siswa menuliskan kegiatan masing-masing.⁶⁷

Kebermaknaan lain yang dialami oleh guru SDIT Gondang adalah terkait nilai profesionalisme. Sekolah dan yayasan memberikan perhatian maksimal terhadap usaha guru dalam mempersiapkan pembelajaran yang tertata, menggunakan pendekatan yang tepat, dan memberikan perhatian terhadap aspek afektif siswa. Perhatian yayasan berupa teguran dan masukan yang membangun yang oleh guru SDIT Gondang dipandang sebagai bentuk apresiasi. Dengan kata lain, guru mendapatkan nilai-nilai profesionalisme yang mereka pegang dan praktikkan selaras dengan sikap dan perhatian yayasan terhadap profesionalitas guru.⁶⁸ Persepsi guru SDIT Gondang bahwa teguran adalah perhatian yang justru meningkatkan semangat bekerja dijelaskan oleh Antonio yang mengatakan bahwa pengawasan terhadap guru memberikan dampak yang besar terhadap motivasi guru.⁶⁹

⁶⁷ II.B.1.S1 (Wawancara, 28 Oktober 2021)

⁶⁸ II.B.2.S2 (Wawancara, 31 Oktober 2021)

⁶⁹ Philemon Antonio, "Teacher supervision support and its impact on professional development of teachers in primary schools", *International journal of innovative science and research technology*, 4, 7 (Juli 2019) 238

b. Dimensi *competence* Dalam Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SDIT Gondang

Kepercayaan diri guru SDIT Gondang terhadap kemampuan yang mereka miliki terbangun dari pelatihan-pelatihan yang mereka dapatkan, khususnya yang mengedepankan pendekatan dialogis-apresiatif. Sejak awal diterapkannya kurikulum 13 SDIT Gondang dipercaya menjadi sekolah pecontohan dan ini berimplikasi pada diadakannya pelatihan-pelatihan. Sekolah juga mengadakan *in house training* dalam berbagai macam aspek pembelajaran.⁷⁰ Dari beberapa pelatihan yang mereka dapatkan, pendampingan dari kepala sekolah Semesta Semarang dipandang sebagai pelatihan yang paling bermanfaat. Pendampingan ini difokuskan pada pemberdayaan unsur-unsur sumber daya manusia yang ada di sekolah baik yang terkait dengan pengelolaan sekolah maupun pendekatan dalam pembelajaran. Efektifitas pelatihan dengan sistem *coaching* ini terletak pada materi dan cara penyampaian yang mengutamakan dialog dan pendekatan humanis.⁷¹ Sebuah pendekatan yang oleh Wall dan Palmer dapat memberikan efek besar terhadap pemberdayaan guru adalah yang mengedepankan *faith in humankind*, memuliakan manusia.⁷² Dalam hal ini guru SDIT Gondang tidak hanya mempelajari

⁷⁰ II.B.2.S2 (Wawancara, 31 Oktober 2021)

⁷¹ II.B.2.S2 (Wawancara, 31 Oktober 2021)

⁷² Heather Wall dan Michelle Palmer, "Courage to Love", *The Reading Teacher*, 68, no.8 (May, 2015) 634

kompetensi baru, tapi juga mendapatkan *infuse* energi dari pendekatan yang digunakan.

Lebih dari itu, pengawasan yang dilakukan oleh yayasan sangat berdampak pada peningkatan kompetensi guru. Sama halnya dengan motivasi guru yang muncul sebagai dampak dari supervisi, keterampilan mengajar dan peningkatan profesionalisme juga efek lain dari supervisi.⁷³ Sistem pembelajaran tatap muka yang secara bertahap sudah diterapkan di sekolah saat ini mendapatkan perhatian khusus dari yayasan. Yayasan menginstruksikan agar guru menggunakan denah tempat duduk siswa dengan identifikasi yang jelas terkait kemampuan masing-masing siswa. Hal ini dimaksudkan agar pembelajaran tatap muka mampu mengejar ketertinggalan siswa dalam penguasaan materi pelajaran yang dinilai kurang efektif pelaksanaannya saat menggunakan sistem daring.⁷⁴

c. Dimensi *impact* Dalam Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SDIT Gondang

Aspek pemberdayaan guru ini memiliki fokus pada upaya sekolah dalam menumbuhkan rasa bangga pada diri guru atas kontribusi yang mereka berikan ke sekolah. Rasa bangga yang dimiliki guru SDIT Gondang didapat dari beberapa pihak terkait dengan nilai-nilai yang dipromosikan oleh sekolah untuk melaksanakan misinya. Nilai yang memberikan arah bagi organisasi dalam menjalankan misi menciptakan hubungan

⁷³ Philemon Antonio, "Teacher supervision support...238

⁷⁴ II.B.2.S2 (Wawancara, 31 Oktober 2021)

yang erat dalam membangun budaya kerja yang pada akhirnya menjadi sumber kepuasan atas kontribusi anggota terhadap lembaga.

Mission and values are a whole, on which the company's culture is founded. If the mission is the purpose that guides action, values are the criteria that guide the decision.... Values tell us how we must accomplish our mission.

(misi dan nilai adalah satu kesatuan yang menjadi fondasi budaya organisasi. Jika misi adalah tujuan yang memandu tindakan, maka nilai adalah kriteria yang memandu keputusan.. nilai mengarahkan organisasi cara yang tepat untuk menunaikan misi).⁷⁵

Dalam setiap pembinaan yang diberikan yayasan kepada guru, guru selalu mendapatkan apresiasi atas capaian sekolah. Yayasan menyampaikan bahwa sisi keagamaan guru seperti amalan sunnah sholat dhuha, sholat tahajjud, tadarus, membaca sholawat memberikan dampak yang besar terhadap pembentukan karakter Islami siswa dan prestasi akademis mereka.⁷⁶ Fenomena ini dapat dijelaskan oleh pandangan Weaver dan Agle sebagaimana dikutip oleh Serafin bahwa identitas peran religius seseorang akan hidup ketika nilai-nilai agama yang relevan tampak jelas konteksnya dalam organisasi.⁷⁷ Lingkungan religius yang dibangun oleh Yayasan memberikan motivasi kepada guru untuk mempraktikkan nilai-

⁷⁵ Pablo Cordona & Carlos Rey, "Management by mission: how to make the mission a part of management", *Problems and perspectives in management*, 1 (Januari 2006), 86

⁷⁶ II.B.3.S1 (Wawancara, 28 Oktober 2021)

⁷⁷ Suzan Chan-Serafin, ...1593

nilai moral keagamaan yang berkontribusi terhadap pembentukan siswa berkarakter Islami.

Wali siswa juga menjadi sumber dari *impact* yang dirasakan guru. Wali kelas sering mendapatkan laporan dari wali siswa tentang sikap keagamaan anak mereka di rumah. Pada beberapa kasus bahkan wali siswa menyampaikan bagaimana anak mereka memberikan dampak positif terhadap kesadaran beragama keluarga, seperti ajakan anak kepada orangtua untuk sholat berjamaah, bangun subuh, menghafal surat-surat pendek al-Quran dan membaca sholawat. Tingkat penggunaan media sosial masyarakat juga membantu guru di SDIT Gondang merasakan dimensi *impact* ini, yaitu saat wali siswa membuat *story* di akun mereka berisikan aktifitas keagamaan anak di rumah.⁷⁸ Pihak lain yang membantu guru di SDIT Gondang memiliki rasa *impact* ini adalah masyarakat luar sekolah. Apresiasi pihak luar terhadap perilaku baik siswa pernah didapatkan guru dari *tour leader* sebuah perusahaan *travel* yang mendampingi siswa SDIT Gondang saat melakukan *study tour*. Tidak sebatas apresiasi, *tour leader* ini juga menanyakan waktu dan proses penerimaan peserta didik baru untuk mempelajari peluang menyekolahkan anaknya di SDIT Gondang.⁷⁹ Besarnya dimensi *impact* yang dirasakan oleh guru SDIT Gondang membuat mereka memberikan kontribusi ekstra demi terbentuknya karakter Islami dalam diri siswa dengan rutin

⁷⁸ II.B.3.S2 (Wawancara, 31 Oktober 2021)

⁷⁹ II.B.3.S2 (Wawancara, 31 Oktober 2021)

membacakan surat al-Fatihah dan mendo'akan mereka menjelang tidur.⁸⁰ Dengan kata lain, faktor *impact* yang didapatkan oleh guru SDIT Gondang adalah buah dari kesesuaian nilai dan misi organisasi.

d. Dimensi *autonomy* Dalam Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SDIT Gondang

Fleksibilitas yang dimiliki guru dalam menentukan pilihan pelaksanaan kegiatan pembelajaran memiliki dampak terhadap pemberdayaan guru. Di SDIT Gondang, guru memiliki wewenang dalam melakukan evaluasi dan perumusan kurikulum. Otoritas guru ini terimplementasikan dalam kegiatan evaluasi kurikulum lama dan penyusunan kurikulum baru.⁸¹ Dalam hal pendekatan mengajar, guru diberi keleluasaan, dan ini memotivasi guru untuk melakukan inovasi.⁸² Perlakuan yang diberikan oleh SDIT Gondang terhadap guru-guru terkait *autonomy* ini merupakan implementasi dari prinsip *customer focus* dalam manajemen mutu. Meskipun siswa tidak hanya menerima pembelajaran dalam arti ikut berpartisipasi dalam menciptakan pembelajaran yang efektif, tetapi siswa adalah pelanggan utama guru,⁸³ dan oleh karenanya fleksibilitas yang diberikan kepada guru dalam melayani siswa merupakan bentuk dari upaya pemenuhan kepuasan pelanggan.

⁸⁰ II.B.3.S2 (Wawancara, 31 Oktober 2021)

⁸¹ II.B.4.S1 (Wawancara, 28 Oktober 2021)

⁸² II.B.4.S2 (Wawancara, 31 Oktober 2021)

⁸³ John F. Chizmar, "Total Quality Management of teaching and learning", *The journal of economic education*, 25, 2 (1994) 182

e. Dimensi keagamaan Dalam Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SDIT Gondang

Meskipun secara teori dimensi keagamaan dapat saja dikategorikan ke dalam dimensi *meaning* bahwa guru menemukan keselarasan antara nilai-nilai yang dia yakini dengan nilai-nilai yang dipraktikan di sekolah, tetapi besarnya pengaruh aspek agama terhadap pemberdayaan guru di sekolah dasar Islam menuntut pembahasan ini mendapatkan perhatian khusus dalam bangunan teori pemberdayaan. Tuntutan ini juga merespon fakta bahwa infiltrasi nilai-nilai agama terjadi ke hampir semua dimensi pemberdayaan guru pada sekolah dasar Islam. Sebuah praktik *intrategy* yang efektif yang dilakukan oleh Yayasan, yaitu membangun budaya sekolah di atas penanaman nilai-nilai agama untuk mendapatkan komitmen guru dalam memenuhi tugas dan fungsinya.⁸⁴

Menjadikan internalisasi nilai-nilai sebagai pusat rujukan dalam semua kegiatan sekolah mampu meningkatkan kualitas mengajar guru.⁸⁵ Dalam konteks SDIT Gondang, peran yayasan menjadikan dimensi keagamaan sebagai faktor fundamental dalam pemberdayaan guru tampak begitu dominan. Secara reguler, guru-guru di SDIT Gondang mendapatkan pembinaan keagamaan sekali dalam satu bulan. Bahkan saat awal mula

⁸⁴ Pablo Cordona & Carlos Rey, "Management by mission ...4

⁸⁵ Colin McMullin dan Lina Scalfino, "Placing values at the centre of school policy and classroom practice- a case study of Modbury school, South Australia", Terry Lovat & Ron Toomey (ed.), *The values education and quality teaching*, (Springer, 2009) 59

pembelajaran daring di masa pandemi, pihak yayasan setiap hari memberikan pembinaan keagamaan kepada kepala sekolah, wakil bidang kurikulum dan wakil bidang kesiswaan untuk memastikan pihak sekolah tetap fokus pada pembentukan akhlak siswa.⁸⁶

Nilai *tawhid* yang teridentifikasi jelas dalam pemberdayaan guru di SDIT Gondang mampu memberikan seperangkat nilai moral yang oleh Wick ditegaskan sebagai kondisi utama dalam penerapan manajemen mutu di lembaga, “..that embedded within TQM there are a set of moral values (“value dynamics”) that must be developed and maintained if it is to work...”⁸⁷ (... yang menyatu dalam TQM adalah seperangkat nilai moral atau *value dynamics* yang harus dibangun dan dijaga agar TQM bisa berjalan). Guru SDIT Gondang meyakini bahwa Allah adalah sumber segala petunjuk dan pertolongan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, dan Allah juga adalah pihak yang menjadikan SDIT Gondang mendapatkan banyak apresiasi.⁸⁸ Lebih dari itu guru SDIT Gondang merasakan penanaman nilai-nilai Islam yang dilakukan oleh yayasan kepada guru dapat merubah orientasi hidup dari yang semula meyakini konsep keseimbangan antara dunia dan akhirat kepada memberikan perhatian yang lebih besar untuk akhirat dan termanifestasi dalam kecerdasan sosial

⁸⁶ II.B.5.S2 (Wawancara, 31 Oktober 2021)

⁸⁷ Andrew C. Wick, “The value dynamic of total quality management: ethics and foundation of TQM”, 11, 3, (Juli 2001) 501

⁸⁸ II.B.5.S2 (Wawancara, 31 Oktober 2021)

yang tinggi berbentuk perhatian kepada siswa.⁸⁹ Perilaku religius akan memunculkan semangat etika dan sosial ketika banyak anggota organisasi memegang teguh nilai-nilai agama yang bersifat supernatural.⁹⁰

Berbeda dengan SDIT Ulul Albab yang menyebutkan nilai *taqwa*, *qowlan sadida* dan *imamul muttaqin* sebagai ruh dari semua aktivitas pendidikan di sekolah, SDIT Gondang lebih memfokuskan pada pembentukan akhlak atau karakter Islami. Secara eksplisit SDIT Gondang tidak menyebutkan ayat tertentu dalam al-Quran. Fokus utama dalam pembentukan akhlak siswa direalisasikan melalui dua konsep utama dalam Islam, yaitu *tawhid*, bahwa Allah adalah sumber dan tujuan segala aktifitas di sekolah dan cinta Rosul, bahwa pembentukan karakter Islami akan lebih mudah dilakukan dengan menumbuhkan cinta Rosul.⁹¹

3. Strategi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SD Muhammadiyah Paesan
 - a. Dimensi *meaning* (kebermaknaan) Dalam Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SD Muhammadiyah Paesan

Dimensi *meaning* dalam pemberdayaan guru di SD Muhammadiyah Paesan ditemukan pada prinsip Islam *kaffah* yang diyakini oleh guru-guru.⁹² Semangat menjalankan agama Islam dengan *kaffah* atau seutuhnya membuat guru-guru di SD

⁸⁹ II.B.5.S2 (Wawancara, 31 Oktober 2021)

⁹⁰ Suzan Chan-Serafin, ...1593

⁹¹ II.A.1.S1 (Wawancara, 28 Oktober 2021)

⁹² III.B.1.S2 (Wawancara, 30 Oktober 2021)

Muhammadiyah Paesan menemukan kebermaknaan. Nilai ibadah dalam membentuk akhlak siswa memberikan energi kepada guru-guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dari sudut pandang Islam, fenomena ini bukan merupakan hal baru, bahwa keberagaman memberikan efek positif terhadap kepuasan batin seseorang. Diener dalam risetnya tentang *The Religion Paradox* menyimpulkan bahwa religiusitas memiliki keterkaitan erat dengan kebermaknaan dan tujuan hidup seseorang.⁹³

Prinsip Islam *kaffah* dipandang lebih tinggi dari prinsip-prinsip lain yang umumnya menjadi perhatian utama dalam sebuah organisasi, yaitu transparansi, akuntabilitas dan keadilan. Namun demikian, dalam hal transparansi, guru-guru di SD Muhammadiyah Paesan dilibatkan dalam penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). Dari pihak Majelis Dikdasmen Muhammadiyah juga meminta sekolah untuk melaporkan realisasi dari pendapatan dan pengeluaran. Dalam konteks SD Muhammadiyah Paesan, implementasi nilai transparansi tidak memberikan efek kebermaknaan sebagaimana yang mereka dapatkan dari nilai-nilai keislaman.

b. Dimensi *competence* Dalam Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di

Pemberdayaan guru SD Muhammadiyah Paesan terkait dengan kepercayaan diri mereka terhadap kemampuan mengajar yang dimiliki didapat dari program pelatihan, workshop, supervisi

⁹³ Ed Diener, Louis Tay & David G. Myers, "The religion paradox... 1289

dan forum *sharing* mingguan. Pelatihan yang diberikan pihak sekolah kepada guru dapat berbentuk peningkatan kompetensi untuk semua guru yang diadakan di sekolah dan kegiatan workshop atau pelatihan di luar sekolah, bahkan di luar kota.⁹⁴ Ketika kesempatan untuk pelatihan diberikan kepada guru secara bergantian, maka guru yang mengikuti pelatihan akan mempresentasikan materi yang didapat kepada guru-guru lain.

Supervisi terhadap proses pembelajaran di kelas selain memiliki fungsi sebagai evaluasi juga berdampak pada peningkatan kepercayaan diri guru, khususnya supervisi yang dilakukan oleh Majelis Dikdasmen Muhammadiyah dengan menyelenggarakan *micro teaching*. Hal-hal positif yang ditemukan dalam kegiatan ini mendapatkan apresiasi dari Majelis, dan hal-hal yang membutuhkan perbaikan akan dilakukan *follow-up* berupa pendampingan dan pembinaan.⁹⁵ Riset yang dilakukan oleh Antonio menyimpulkan bahwa “... *supervision as a boost which contributes significantly to their continuous professional improvement.*”⁹⁶ (...supervisi adalah dorongan yang kuat yang berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan profesionalisme yang berkelanjutan bagi guru). Selain supervisi yang dilakukan oleh Majelis Dikdasmen Muhammadiyah, kepala sekolah juga melakukan supervisi rutin setiap semester.

⁹⁴ III.B.2.S2 (Wawancara, 30 Oktober 2021)

⁹⁵ III.B.2.M (Wawancara, 28 Oktober 2021)

⁹⁶ Philemon Antonio, “Teacher supervision support..242

Sedangkan forum saling berbagi pengalaman diadakan setiap hari Sabtu. Forum yang dilakukan dengan suasana informal ini memberi peluang pembahasan isu-isu secara mendalam beserta solusi atas permasalahan yang muncul terkait pembelajaran dan pembentukan karakter Islami siswa.⁹⁷ Hal ini ditegaskan oleh Daily dan Bishop bahwa *teamwork* menjadi *mediating factor* terhadap pemberdayaan guru.⁹⁸ Adanya pertemuan rutin guru untuk mendiskusikan pelaksanaan pembelajaran menjadi wadah bagi guru dalam meningkatkan kompetensinya.

c. Dimensi *impact* Dalam Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SD Muhammadiyah Paesan

Dimensi yang membuat guru merasa semakin memiliki energi, semangat dan kesungguhan dalam menjalankan tugasnya adalah tingkat kepuasan guru terhadap kontribusi yang dia berikan berkaitan dengan hal-hal positif, prestasi, perubahan positif yang terjadi di sekolah. Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan penting bagi sekolah merupakan salah satu sarana yang bisa memunculkan dimensi ini. Di SD Muhammadiyah Paesan, hal ini termanifestasikan salah satunya dalam proses pengesahan RAPBS. Dokumen keuangan yang sudah disusun oleh kepala sekolah akan disampaikan ke guru-guru untuk dipelajari. Setelah itu, Majelis Dikdasmen Muhammadiyah akan mengesahkan dokumen ini setelah mendapatkan persetujuan dari guru-guru.⁹⁹ Selain itu, guru

⁹⁷ III.B.2.S2 (Wawancara, 30 Oktober 2021)

⁹⁸ Daily, B. & Bishop, J.W., TQM Workforce Factors And...395

⁹⁹ III.B.3.S2 (Wawancara, 30 Oktober 2021)

juga berperan sebagai peserta aktif dalam kegiatan rapat kerja (RAKER) sekolah dalam menyusun agenda kegiatan sekolah dalam satu tahun. Dari sudut pandang TQM dan *employee involvement*, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan penting sekolah diidentifikasi akan memunculkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.¹⁰⁰ Hal ini mengafirmasi keterkaitan antara TQM dan pemberdayaan guru di mana keterlibatan dalam pengambilan keputusan berkontribusi terhadap munculnya *impact* yang selanjutnya membangun komitmen organisasi.

Selain keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan penting sekolah, dimensi *impact* ini juga muncul di beberapa kegiatan SD Muhammadiyah Paesan. Di antaranya kegiatan Gerakan Literasi Sekolah setiap hari Selasa yang menampilkan siswa menyampaikan hasil bacaannya di bawah bimbingan seorang guru. Kegiatan ekstrakurikuler sekolah juga menjadi tempat guru mendapatkan dimensi *impact*. Di antara 20 (dua puluh) kegiatan ekstrakurikuler, beberapa kegiatan ekskul olahraga sering mendapatkan prestasi di ajang lomba tingkat kabupaten, yaitu renang, taekwondo dan tapak suci. Guru yang berperan sebagai pembimbing dan pelatih siswa pada ekskul ini merasakan kebanggaan atas capaian siswa yang selanjutnya meningkatkan semangat untuk memberikan bimbingan yang lebih baik.

Terkait dengan fokus SD Muhammadiyah Paesan dalam membentuk karakter Islami siswa, prestasi-prestasi siswa dalam

¹⁰⁰ Daily, B. & Bishop, J.W., TQM Workforce Factors And...393

bidang keagamaan dan perilaku baik siswa di sekolah maupun di rumah juga berperan dalam menciptakan dimensi *impact* ini. Siswa SD Muhammadiyah Paesan sering mendapatkan juara di ajang Lomba Mata Pelajaran dan Seni Islam (MAPSI), khususnya cabang kaligrafi dan pidato. Namun perilaku baik siswa di sekolah terkait praktik adab dalam Islam tampak memberikan kepuasan batin yang lebih dalam. Sejalan dengan dimensi *meaning* di atas yang memposisikan nilai-nilai Islam di atas nilai-nilai lainnya, rasa bangga guru yang muncul dari sikap keagamaan siswa lebih memberikan daya pengungkit untuk memberikan kontribusi lebih besar terhadap upaya sekolah membentuk karakter Islam siswa.¹⁰¹ Lingkungan yang terbangun dengan pengamalan nilai-nilai agama akan memberikan dorongan bagi anggotanya untuk mempraktikkan etika dan kesadaran sosial.¹⁰² Selain itu, fenomena ini dapat dijelaskan dari konsep *locus of control* yang menyatakan bahwa ekspektasi terhadap *reward* menentukan faktor apa yang menjadi fokus dari keputusan moral yang diambil oleh anggota organisasi.¹⁰³ Harapan mendapatkan pahala dan kebaikan dari Allah yang termanifestasi dalam pertimbangan moral guru memberikan wadah bagi munculnya dimensi *impact*.

¹⁰¹ III.B.3.S1 (Wawancara, 28 Oktober 2021)

¹⁰² Suzan Chan-Serafin, ...1593

¹⁰³ Paul E Spector, Behavior in organizations as function of employee's locus of control, *Psychological bulletin*, 91, 3 (1982) 485

d. Dimensi *autonomy* Dalam Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SD Muhammadiyah Paesan

Pada aspek fleksibilitas dalam menyelenggarakan pembelajaran di kelas seperti metode dan bentuk evaluasi, guru SD Muhammadiyah Paesan memiliki kebebasan penuh. Pihak kepala sekolah dan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah sebatas memberikan arahan-arahan umum seperti anjuran menggunakan pendekatan *student-centered*.¹⁰⁴ Namun demikian, fleksibilitas yang dimiliki guru tetap terarah dengan adanya supervisi yang dilakukan baik oleh kepala sekolah maupun Majelis. Dengan fleksibilitas dan otonomi, guru SD Muhammadiyah Paesan terkondisikan untuk memiliki komitmen terhadap organisasi. Namun, Matlhape menggarisbawahi bahwa tingkat komitmen yang muncul dari otonomi yang dimiliki guru akan lebih tinggi jika dibarengi dengan peningkatan penguasaan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan.¹⁰⁵

e. Dimensi Keagamaan Dalam Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SD Muhammadiyah Paesan

Peran dimensi keagamaan dalam upaya pemberdayaan guru di SD Muhammadiyah Paesan tampak sejak awal masa tugas guru. Semua guru yang bertugas wajib mengikuti kegiatan *Baitul Arqam Dasar* (BAD) yang berisi pembinaan pada aspek keagamaan dan keorganisasian. Sebagai lembaga pendidikan yang berada di bawa

¹⁰⁴ III.B.4.M (Wawancara, 28 Oktober 2021)

¹⁰⁵MG Matlhape dan N Lessing, "Employees in Total Quality Management," *Acta Commercil*, 2 (2002), 25

naungan sebuah organisasi kemasayarakatan Islam, SD Muhammadiyah Paesan berupaya memastikan kompetensi keagamaan guru.¹⁰⁶ Setelah BAD, guru juga mendapatkan pembinaan keagamaan rutin setiap bulan dengan mendatangkan ustadz dari kalangan Muhammadiyah.¹⁰⁷ Kegiatan pembinaan yang sifatnya rutin ini diperkuat dengan arahan-arahan keagamaan yang dilakukan sebagai bagian utuh dari semua kegiatan yang melibatkan guru baik di sekolah maupun di luar sekolah. Terkait hal ini Serafin menjelaskan bahwa lingkungan organisasi yang dibangun di atas pengamalan nilai-nilai agama oleh mayoritas anggotanya memiliki dampak besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.¹⁰⁸ Pembinaan keagamaan bagi guru SD Muhammadiyah Paesan menciptakan arena pengamalan nilai-nilai keagamaan yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah dalam memberntuk siswa berkarakter Islami.

Kaitannya dengan nilai-nilai tertentu dalam agama Islam, SD Muhammadiyah Paesan memandang hal tersebut sebagai satu kesatuan yang diupayakan untuk terus dilakukan di sekolah.¹⁰⁹ Namun demikian, semangat *fastbiqul khoyrot* (berlomba dalam kebaikan) dan *jihad* secara tidak langsung menjadi pertimbangan penting bagi SD Muhammadiyah Paesan dalam merumuskan program pemberdayaan guru. Berbuat baik (*khoyr*) dan bersungguh-sungguh dalam menjalankan kewajiban sebagai guru

¹⁰⁶III.B.4.S2 (Wawancara, 30 Oktober 2021)

¹⁰⁷ III.B.4.S1 (Wawancara, 28 Oktober 2021)

¹⁰⁸ Suzan Chan-Serafin, ...1596

¹⁰⁹ III.B.4.M (Wawancara, 28 Oktober 2021)

(*jihad*) memiliki keterkaitan erat dengan konsep *ihsan* (berperilaku baik) yang menurut Ali berimplikasi pada nilai akuntabilitas, guru merasa memiliki tanggung jawab dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian visi dan misi sekolah.¹¹⁰ Dengan menyematkan dimensi religiusitas, sosial, dan ekonomi terhadap konsep “kerja”, Islam telah memposisikan “pekerja” (karyawan) pada posisi yang mulia. Implikasinya adalah karyawan dalam perspektif Islam mendapatkan legitimasi dan motivasi untuk selalu meningkatkan performanya.¹¹¹

E. Proposisi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu

1. Proposisi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SDIT Ulul Albab

Bahasan tentang strategi pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di SDIT Ulul Albab menghasilkan proposisi-proposisi sebagai berikut:

PI: SDIT Ulul Albab menggunakan proses yang terukur dalam pemberdayaan guru pada aspek profesionalisme dan kepribadian religius melalui perumusan kegiatan pembelajaran, pelaksanaan KBM, monitoring-supervisi-team teaching, dan peningkatan kompetensi guru melalui pembinaan dan pelatihan.

P2: SDIT Ulul Albab melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan untuk meningkatkan level kepercayaan diri dan kebanggan

¹¹⁰ Abbas J. Ali, “Islamic challenges to HR in modern organizations”, *Personnel Review*, 39, no.6 (2010) 684

¹¹¹ Abbas J. Ali, “Islamic challenges to... 693

berkontribusi. Ini dilakukan melalui pelibatan guru secara aktif dalam evaluasi kegiatan sekolah yang sudah berjalan dan perumusan kegiatan baru yang akan dilaksanakan

P3: SDIT Ulul Albab memberikan porsi perhatian lebih pada penguatan dimensi keagamaan guru untuk meningkatkan efektivitas pembentukan karakter Islami siswa.

2. Proposisi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SDIT Gondang

Bahasan tentang strategi pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di SDIT Gondang menghasilkan proposisi-proposisi sebagai berikut:

P1: SDIT Gondang melakukan pembinaan dan monitoring untuk meningkatkan kemampuan guru dalam merealisasikan capaian pembelajaran dan memastikan terlaksananya KBM sesuai rujukan standar yang sudah ditetapkan. Secara rutin setiap hari yayasan melakukan kunjungan ke kelas-kelas untuk memastikan sebuah agenda perbaikan berjalan dengan baik.

P2: SDIT Gondang melakukan pelatihan dan pendampingan bagi guru untuk meningkatkan kemampuan guru dalam menggunakan berbagai pendekatan.

P3: SDIT Gondang menjadikan rekognisi atas kerja keras guru sebagai media menumbuhkan *status* dan rasa bangga atas kontribusinya ke sekolah. Apresiasi lembaga atas kontribusi guru berdampak pada peningkatan kepercayaan diri guru yang selanjutnya memberikan efek pada semangat berinovasi dan memperbaiki kompetensi.

3. Proposisi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SD Muhammadiyah Paesan

Bahasan tentang strategi pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di SD Muhammadiyah Paesan menghasilkan proposisi-proposisi sebagai berikut:

P1: pelatihan, supervisi dan forum tukar pikiran yang diadakan oleh SD Muhammadiyah Paesan dipandang berkontribusi terhadap upaya memberdayakan guru.

P2: pelibatan guru SD Muhammadiyah Paesan dalam kegiatan ekstrakurikuler berdampak pada meningkatnya semangat berkontribusi.

P3: SD Muhammadiyah Paesan mengadakan pembinaan keagamaan dan keorganisasian untuk meningkatkan kompetensi kepribadian dan sosial.

BAB IV

POLA PEMBERDAYAAN GURU BERBASIS MANAJEMEN MUTU DI SD ISLAM

A. Analisa Antar Kasus (*Cross-case Analysis*)

1. Strategi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SDIT Ulul Albab dan SDIT Gondang

Pertama, SDIT Ulul Albab menerapkan manajemen mutu dalam memberdayakan guru melalui tahapan *quality planning*, *quality control* dan *quality improvement* yang termanifestasikan pada siklus *Plan-Do-Chek-Act* (PDCA) untuk mencapai tingkat efektivitas tinggi dalam program pemberdayaan guru yang mencakup aspek profesionalisme dan kepribadian religius.²²¹ PDCA dilakukan melalui alur kegiatan perumusan kegiatan pembelajaran yang kemudian diaktualisasikan dalam KBM untuk selanjutnya di-*chek* dengan monitoring dan supervisi juga masukan dari team teaching terhadap kompetensi dan kinerja guru sehingga program pemberdayaan guru terlaksana dengan tingkat ketepatan yang tinggi dalam merespon perbaikan aspek-aspek kompetensi guru yang perlu untuk ditingkatkan. Proses ini termasuk dalam penerapan *Quality Management* untuk menjamin tercapainya mutu pembelajaran sesuai standar yang sudah ditetapkan. Selain itu, yang dilakukan SDIT Ulul Albab juga sebagai bentuk pembangunan dimensi kebermaknaan guru yang teaktualisasikan melalui identifikasi guru terhadap keselarasan nilai profesionalisme dan religius diri dengan lembaga.

²²¹ David L. Goetsch & Stanley B. Davis, *Quality management for...*, 268

Dan yang tidak kalah penting, langkah ini merupakan implementasi prinsip manajemen berdasarkan fakta melalui penyelenggaraan program pemberdayaan berbasis pada data moniotring, supervisi dan masukan team teaching.

Kedua, SDIT Ulul Albab melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan untuk meningkatkan level kepercayaan diri dan kebanggaan berkontribusi. Pelibatan guru yang dilakukan SDIT Ulul Albab adalah penerapan prinsip *employee involvement* yang secara teori berdampak pada *employee empowerment* dalam aspek kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional sesuai materi atau agenda kegiatan yang selaras dengan dimensi *competence* dan *impact*.²²² *Employee involvement* ini berdampak pada meningkatnya dimensi *autonomy* pada penyusunan dan pelaksanaan RPP karena *Employee involvement* berkontribusi terhadap *employee empowerment* yang menghasilkan perbaikan kompetensi dan meningkatkan otonomi.

Ketiga, SDIT Ulul Albab memberikan porsi perhatian lebih pada penguatan dimensi keagamaan guru untuk meningkatkan efektivitas pembentukan karakter Islami siswa. Fenomena penekanan lebih pada aspek keagamaan dalam pemberdayaan guru yang oleh Serafin akan memunculkan *intrinsic religiosity* dan oleh Zymonik dipandang sebagai *religioius spritual capital* dalam lembaga adalah praktik dari *quality improvement* menuju realisasi pembentukan karakter Islami siswa.

²²² Daily, B. & Bishop, J.W., TQM Workforce Factors , 393

Sedangkan SDIT Gondang dalam implementasi pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu melakukan hal-hal berikut:

Pertama, *quality planning* berupa penggunaan standar mutu menggunakan dokumen kebijakan sekolah berupa Buku Panduan Penyelenggaraan Sekolah Fullday School menjadi dasar dalam pemberdayaan guru. Pembinaan dan monitoring untuk meningkatkan kemampuan guru dalam merealisasikan capaian pembelajaran dan memastikan terlaksananya KBM sesuai rujukan standar yang sudah ditetapkan. Langkah yayasan melakukan pembinaan dan monitoring ini adalah upaya memberdayakan guru pada kompetensi pedagogik, kepribadian dan sosial atau pada dimensi *competence* dan *autonomy*. Hal ini dilakukan dengan memastikan akuntabilitas guru dalam KBM dan meningkatkan dimensi *competence* guru. Dalam konteks manajemen mutu, yang dilakukan yayasan juga termasuk dalam kegiatan *quality control* untuk meminimalisir inefektivitas pembentukan profil siswa sesuai visi sekolah. Inovasi yang dilakukan guru sebagai efek dari *autonomy* yang mereka miliki dapat dijelaskan dengan proses terkondisikannya kemunculan *teacher-centered behaviour* yang meliputi eksplorasi peluang, pemunculan ide dan penerapan ide.

Kedua, SDIT Gondang melakukan pelatihan dan pendampingan bagi guru untuk meningkatkan kemampuan guru dalam menggunakan berbagai pendekatan. Dari sudut pandang kompetensi guru, SDIT Gondang melakukan pelatihan dan pendampingan untuk meningkatkan kemampuan guru pada bidang pedagogik dan profesional. Lebih dari itu, pendampingan yang

dilakukan oleh kepala sekolah berpengalaman menekankan penggunaan pendekatan dialogis-interaktif. Dari bahasa *empowering* yang digunakan oleh *coach* dan penghargaan atas pendapat dan pandangan guru dalam proses pendampingan, kegiatan ini dinilai berkontribusi besar terhadap peningkatan dimensi *competence* dan pengembangan kecerdasan emosi dan sosial guru. Langkah yang diambil SDIT Gondang dapat dikategorikan sebagai implementasi prinsip *quality improvement* untuk memenuhi *customer satisfaction*.

Ketiga, SDIT Gondang menjadikan rekognisi atas kerja keras guru sebagai media menumbuhkan *status* dan rasa bangga atas kontribusinya ke sekolah. Praktik yang dilakukan lembaga dalam mengapresiasi guru mampu memotivasi guru untuk meningkatkan kompetensi. Dari sudut pandang manajemen mutu, Sallis menyebut ini sebagai upaya mengkomunikasikan pesan tentang kualitas yang diperjuangkan lembaga, "*communicating the quality message*",²²³ dan dari sudut pandang pemberdayaang guru, ini merupakan upaya lembaga untuk menumbuhkan dimensi *impact*. Guru akan terberdayakan ketika merasa memiliki bagian dalam upaya sekolah merealisasikan pendidikan bermutu. Implikasinya, ketika pesan mutu ini terkomunikasikan dengan baik maka peluang terbangunnya budaya positif dalam lembaga akan semakin besar.

Perbedaan: *pertama*, pada tahapan *quality planning* dalam pemberdayaan guru, SDIT Gondang belum memiliki dokumen standar mutu guru secara spesifik, sedangkan SDIT Ulul Albab tergabung dalam JSIT yang sudah memiliki standar mutu kekhasan

²²³ Sallis, Total Quality Management in, 142.

sekolah. Dan ini berdampak pada tahapan *quality management* berikutnya, yaitu *quality control*.

SDIT Gondang menerapkan kontrol mutu melalui 1) pengawasan dari yayasan, 2) supervisi oleh waka kurikulum, dan 3) masukan dari wali siswa melalui berbagai sarana seperti media sosial. Sedangkan SDIT Ulul Albab melaksanakan kegiatan kontrol mutu guru yang lebih komprehensif mencakup: 1) penggunaan kartu *mutaba'ah yaumiyah* guru oleh yayasan, 2) *monitoring* kelas di menit-menit awal sebelum pembelajaran dimulai oleh kepala sekolah, 3) evaluasi dan perbaikan berkelanjutan terhadap kompetensi guru dalam wadah *team-teaching* setiap pekan, 4) supervisi pembimbingan di semester satu dan supervisi evaluasi di semester dua oleh kepala sekolah, 5) uji kompetensi guru oleh yayasan pada saat raker, dan 6) survei mutu pelayanan sekolah kepada wali siswa.

Kedua, perbedaan pada penerapan *quality control* berdampak pada perbedaan pelaksanaan pelatihan peningkatan kompetensi guru. Perbedaan ini terletak pada aspek identifikasi kebutuhan perbaikan yang menjadi salah satu komponen *quality improvement*. Hasil dari proses kontrol mutu yang lebih komprehensif menghasilkan penentuan fokus pelatihan yang lebih tepat dalam merespon kebutuhan guru. Rekomendasi dari wadah *team-teaching*, supervisi dan uji kompetensi guru yang dilakukan SDIT Ulul Albab menentukan fokus pelatihan kompetensi pedagogik dan profesional untuk guru. Begitu juga dalam aspek keagamaan guru, *record* pada kartu *mutaba'ah* dan pengawasan oleh kepala sekolah menjadi masukan bagi pembinaan keagamaan oleh yayasan.

Ketiga, kedua lembaga menunjukkan perbedaan pada level keterlibatan yayasan dalam pengelolaan sekolah. Yayasan Gondang memiliki keterlibatan yang lebih besar dalam pengelolaan SDIT Gondang dibanding keterlibatan YP2SI (Yayasan Pendidikan dan Pengembangan Sumberdaya Insyani) terhadap SDIT Ulul Albab. Dari data yang dikumpulkan, perbedaan pola keterlibatan yayasan terhadap masing-masing sekolah bisa diinterpretasikan sebagai implikasi dari tingkat independensi dalam pengelolaan pendidikan siswa di lembaga.

2. Strategi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SDIT Ulul Albab dan SD Muhammadiyah Paesan

Dalam menjadikan manajemen mutu landasan pemberdayaan guru SDIT Ulul Albab dan SD Muhammadiyah Paesan memiliki persamaan. *Pertama*, kedua lembaga ini memiliki rujukan dokumen kebijakan dalam menyelenggarakan program pemberdayaan guru. SDIT Ulul Albab memiliki dokumen Standar Mutu Kekhasan Sekolah Islam Terpadu yang memuat kompetensi tenaga pendidik, dan SD Muhammadiyah Paesan merujuk pada misi sekolah dan RKS (Rencana Kerja Sekolah). Dokumen rujukan kebijakan pemberdayaan guru ini dilengkapi dengan kebijakan supervisi sebagai langkah implementasi *quality control*.

Berikut adalah beberapa persamaan dan perbedaan implementasi pemberdayaan guru di SDIT Ulul Albab dan SD Muhammadiyah Paesan:

Pertama, SDIT Ulul Albab dan SD Muhammadiyah Paesan menjadikan penanaman nilai-nilai Islam sebagai orientasi utama

dalam mengadakan kegiatan-kegiatan pemberdayaan. Hal ini merupakan konsekuensi logis dari fokus utama sekolah untuk membentuk karakter Islami siswa. Praktik ini dapat dikategorikan dalam pemantapan *core values* organisasi yang merupakan hal mendasar dalam implementasi manajemen mutu.

Kedua, SDIT Ulul Albab dan SD Muhammadiyah Paesan mengimplementasikan pemberdayaan guru melalui pelatihan dan supervisi. Pemberdayaan melalui pelatihan memiliki sasaran jelas berupa peningkatan kompetensi yang akan berdampak pada tumbuh dan menguatnya dimensi *competence*, *impact* dan *autonomy* guru. Namun SDIT Ulul Albab dan SD Muhammadiyah Paesan berbeda dalam proses yang mengawali penyelenggaraan pelatihan. SDIT Ulul Albab meletakkan pelatihan pada siklus PDCA yang memiliki fokus pada perbaikan berkelanjutan. Program pembelajaran yang tersusun di RAKER dijalankan oleh guru untuk kemudian dievaluasi melalui supervisi dan diskusi dalam *team teaching*. Hasil dari supervisi dan *team teaching* ini yang kemudian menjadi pertimbangan utama dalam menentukan pelatihan yang paling tepat untuk guru, yang diselenggarakan rutin saat RAKER. Antonio yang dalam risetnya menyimpulkan supervisi memiliki kontribusi besar terhadap peningkatan profesionalisme guru. Sementara SD Muhammadiyah Paesan tidak menggunakan analisa kebutuhan guru secara mendalam. Pelatihan lebih didasarkan pada pertimbangan umum tentang kebutuhan guru dalam rangka meningkatkan kompetensi. Selain mengirimkan guru secara bergilir ke workshop atau diklat, SD

Muhammadiyah Paesan juga mendatangkan kepala sekolah berpengalaman untuk berbagi *best practices*.

Ketiga, implementasi pemberdayaan guru di SDIT Ulul Albab dan SD Muhammadiyah Paesan dilakukan dengan pelibatan guru dalam pengelolaan sekolah. Pelibatan guru berdampak terhadap pemberdayaan guru dalam dimensi *impact* yang membuat guru merasa bangga memiliki kontribusi terhadap perbaikan mutu sekolah. Perbedaannya, pelibatan guru di SDIT Ulul Albab lebih dominan dalam proses pengambilan keputusan terkait hal-hal penting di sekolah. Sedangkan pelibatan guru dalam pemberdayaan yang dilakukan oleh SD Muhammadiyah Paesan terwujud dalam kegiatan ekstrakurikuler. Namun demikian keduanya berkontribusi terhadap dimensi *impact* guru.

3. Strategi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan

Merujuk pada *quality planning* pada manajemen mutu, SDIT Gondang memiliki rujukan kebijakan pemberdayaan guru berupa Buku Panduan Penyelenggaraan Sekolah Fullday School yang memuat visi, misi dan tujuan sekolah serta hal-hal lain terkait pembelajaran dan pembentukan karakter Islami siswa. Sedangkan SD Muhammadiyah Paesan memiliki rujukan kebijakan pemberdayaan guru pada misi sekolah dan rencana kerja sekolah (RKS). Perbedaannya terletak pada penyebutan secara eksplisit poin pemberdayaan guru pada dokumen. Jika SD Muhammadiyah Paesan memasukkan poin pemberdayaan guru pada misi sekolah dan RKS, SDIT Gondang tidak menyebutkannya secara eksplisit melainkan

terkandung dalam poin-poin lain seperti profil siswa yang akan dibentuk, sistem pembelajaran dan program lain.

Berikut adalah beberapa persamaan dan perbedaan strategi pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan:

Pertama, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi guru. Pelatihan bagi guru ini mencakup pengiriman guru ke kegiatan workshop atau mendatangkan nara sumber dari luar. SD Muhammadiyah Paesan contohnya mengundang kepala sekolah Muhammadiyah dari luar Pekalongan untuk meningkatkan kompetensi guru. SDIT Gondang juga mengundang kepala sekolah berpengalaman dan berprestasi untuk memberikan pendampingan kepada guru-guru dan kepala sekolah yang dilakukan secara bertahap dalam beberapa kali pertemuan.

Kedua, baik SDIT Gondang maupun SD Muhammadiyah Paesan mengadakan pembinaan rutin bagi guru pada aspek keagamaan dan profesionalisme. Pembinaan di SDIT Gondang dilakukan oleh yayasan, sedangkan pembinaan di SD Muhammadiyah Paesan dilakukan oleh Majelis Dikdasmen Muhammadiyah. Materi pembinaan secara umum mencakup aspek keagamaan sebagai upaya pencapaian efektivitas pembentukan karakter Islami siswa, dan aspek pembelajaran terkait pendekatan, metode dan sistem evaluasi.

Ketiga, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan mengadakan monitoring dan supervisi. Terkait monitoring, SDIT

Gondang menunjukkan keseriusan dan kesungguhan yang tinggi terhadap pemberdayaan guru. Secara rutin setiap hari, yayasan melakukan monitoring terhadap KBM, khususnya pada saat yayasan sedang menerapkan sebuah pendekatan baru. Sementara SD Muhammadiyah Paesan menjadikan supervisi dan praktik *micro teaching* sebagai sarana memberdayakan guru. Khususnya dalam *micro teaching*, SD Muhammadiyah Paesan menjadikan temuan-temuan terkait kompetensi guru sebagai bahan pembinaan.

Keempat, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan memberdayakan guru melalui pelibatan dalam kegiatan ekstrakurikuler dan lomba antar sekolah. Keterlibatan guru dalam kegiatan ini dipandang mampu meningkatkan kompetensi kepribadian dan sosial guru. Ketika siswa mendapatkan prestasi dalam lomba guru yang terlibat sebagai pembimbing atau pelatih akan terbantu untuk memiliki rasa kepercayaan diri terhadap kompetensi yang dimilikinya. Hal ini pada kelanjutannya akan menumbuhkan dimensi *impact* dan *meaning* pada diri guru.

B. Pola Strategi Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu di SD Islam

1. Melembagakan Manajemen Mutu
 - a. Menyusun standar mutu guru sesuai dengan standar mutu lulusan (*Quality Planning*)

Pemahaman prinsip fokus pada pelanggan ini terjabarkan pada identifikasi kebutuhan dan tuntutan pelanggan dan kepuasan pelanggan. Dalam lembaga pendidikan, siswa adalah pelanggan

utama yang menerima pelayanan sekolah. Sallis membagi customers dalam lembaga pendidikan kepada *primary* (siswa), *secondary* (wali siswa, sponsor), *tertiary* (pengguna lulusan, pemerintah, masyarakat), dan *internal* (karyawan).²²⁴ Fokus pada *customer* mengimplikasikan tersedianya standar mutu guru yang selaras dengan kriteria lulusan. Sekolah dasar Islam dapat menggunakan permendiknas tentang kompetensi guru yang dilengkapi dengan standar mutu guru dari sudut pandang Islam. Secara umum uraian kompetensi guru pada aspek pedagogis, kepribadian, sosial dan profesional rumusan permendiknas sudah representatif. Namun rujukan kepada nilai-nilai Islam perlu dirumuskan sebagai pertimbangan utama upaya pemberdayaan guru di sekolah dasar Islam. Hal ini harus dilakukan dengan pembuatan dokumen kebijakan sekolah yang menguraikan standar kompetensi guru dan upaya terstruktur dalam pencapaian kondisi idealnya. *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) menjelaskan bahwa standar berfungsi sebagai ukuran dan alat untuk mengambil keputusan yang memberikan gambaran kesenjangan antara kinerja faktual dengan level minimal yang disyaratkan untuk seseorang dinilai memiliki kompetensi, juga sebagai alat asesmen apakah nilai-nilai yang dipromosikan oleh sekolah tercapai atau tidak. Oleh karenanya standard dapat berfungsi sebagai *banner* dan juga penggaris

²²⁴ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, 3rd ed., (London, Kogan Page, 2002) 22

ukur.²²⁵ Prinsip fokus pada pelanggan dalam manajemen mutu berupa butir-butir *customer requirements* pada aspek kompetensi guru harus terdokumentasikan dan menjadi pedoman dalam program pemberdayaan guru di SD Islam.

b. Mensinergikan standar mutu dengan program peningkatan mutu (*Quality Planning & Quality Improvement*)

Sebuah lembaga pendidikan yang ingin berhasil dalam membangun kualitas harus memiliki rumusan mutu dan turunan program mutu yang jelas, dan ini meniscayakan lembaga untuk membangun visi dan misi yang jelas. Visi adalah sebuah pernyataan untuk mengkomunikasikan tujuan utama sebuah lembaga dan apa yang diperjuangkan. Menurut Gurley et.al, visi adalah artikulasi tentang masa depan organisasi yang diinginkan. Pernyataan visi memberikan gambaran kepada *stakeholders* tentang bagaimana kondisi ideal sekolah dan siswa jika semua pihak yang terlibat di dalamnya berhasil dalam bekerjasama mencapai visi itu.²²⁶ Seorang pemimpin bisa jadi memiliki visi untuk organisasinya tetapi tidak mengkodifikasinya ke dalam sebuah pernyataan. Oleh karenanya visi juga dipahami sebagai operasionalisasi dan kodifikasi dari sebuah visi yang abstrak.²²⁷

Dalam kajian organisasi, misi adalah alasan utama keberadaan sebuah lembaga. Misi berfungsi sebagai kompas

²²⁵ OECD, 14

²²⁶ Keith Gurley et.al, "Mission, vision, values and goals: an exploration of key organizational statements and daily practices in schoolsj", *Journal of education change*, (t.t.) 11

²²⁷ Zaachary Duberstein, "The role of..., 7

untuk memastikan organisasi berjalan *on the track* dalam lingkungan yang selalu berubah, dan mencegah terjadinya “*activity trap*”, yaitu menjalankan organisasi dengan lebih memfokuskan pada pelaksanaan kegiatan-kegiatan tertentu daripada fokus dalam pencapaian hasil. Dalam lembaga pendidikan, *activity trap* dapat berupa menempatkan siswa pada alur proses pembelajaran dan pemberian nilai dengan mengabaikan kualitas pengalaman belajar yang diterima siswa.²²⁸ Pernyataan misi yang jelas berfungsi sebagai stimulus yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. *Outcomes* yang disebutkan di dalam misi memperkuat perilaku organisasi sehingga anggota organisasi termotivasi untuk merealisasikan misi dan tidak akan puas jika *outcomes* tersebut belum terealisasi.²²⁹

Saat ini hampir tidak ada sekolah yang tidak memiliki visi dan misi. Namun, keberadaan visi dan misi belum tentu memberikan manfaat bagi lembaga sesuai tujuan perumusan pernyataan visi dan misi. Gambaran tentang masa depan organisasi yang diinginkan (visi) dan pernyataan mengenai *outcomes* yang ingin dicapai dan berfungsi sebagai kompas organisasi (misi) pada hakikatnya dirumuskan untuk membangun sebuah budaya kerja yang mampu menselaraskan semua kegiatan lembaga pada satu tujuan. Oleh karenanya, kegagalan dalam merumuskan dan memaksimalkan fungsi visi dan misi akan

²²⁸ John R Slate et.al, “School mission statement and school performance: a mixed research investigation,” *New Horizon in Education*, 56, 2, (Oktober 2008) 19

²²⁹ John R Slate et.al, “School mission statement ... , 19

mengakibatkan sekolah terjebak dalam kegiatan-kegiatan yang bersifat rutin dan gagal dalam pencapaian hasil yang sesungguhnya ingin dicapai dari kegiatan tersebut.

Dalam konteks pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di SD Islam, peran sentral yang dimiliki guru dalam pembentukan karakter Islami siswa menuntut lembaga untuk memberikan perhatian khusus kepada guru. *Outcome* pada misi sekolah setidaknya meliputi satu pernyataan terkait aspek pemberdayaan guru. Selain itu, visi dan misi SD Islam harus mengalami proses uji konten yang cermat, diskusi, artikulasi dan klarifikasi terus menerus agar semua pihak yang sehari-hari secara bersama terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan di lembaga memiliki interpretasi yang sama tentang tujuan dan alasan pelaksanaan semua kegiatan. Pimpinan dalam hal ini memainkan peran yang vital dalam memaksimalkan pernyataan visi dan misi sekolah. Perlakuan terhadap visi dan misi SD Islam dalam bentuk uji konten, diskusi, artikulasi dan klarifikasi harus selalu dilakukan karena perubahan pernyataan visi dan misi bisa jadi harus dilakukan ketika kondisi internal dan eksternal lembaga mengalami perubahan dan oleh karenanya menuntut penyesuaian arah dan alasan keberadaan lembaga.

c. Mensinergikan *Quality Control* dengan *Quality Improvement*

Dalam implementasi manajemen mutu di SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan, *quality control* dan *quality improvement* memiliki keterkaitan yang dialektis pada kegiatan-kegiatannya. *Quality Control* adalah penentuan alat ukur

mutu, pengukuran mutu dan tindak lanjut hasil pengukuran. Sedangkan *Quality Improvement* dalam manajemen mutu dapat mencakup kegiatan identifikasi kebutuhan perbaikan dan tindakan perbaikan. Dalam melakukan kontrol mutu, SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan melaksanakan beberapa kegiatan, yaitu pengecekan mutu pada forum team-teaching, supervisi, RAKER, monitoring pagi, pengawasan oleh yayasan, micro-teaching dan survei kepuasan wali siswa. Kegiatan-kegiatan ini pun memainkan peran dalam upaya lembaga melakukan *quality improvement* (peningkatan mutu).

Rasionalisasi dari hubungan dialektis antara kegiatan *quality control* dan *quality improvement* terletak pada prinsip *quality cycle* yang dikenal dengan siklus PDCA (*Plan – Do – Check – Act*). Aktivitas memeriksa atau mengukur -kontrol mutu- apakah sebuah proses yang sedang berlangsung sudah sesuai standar yang ditetapkan sebelumnya berkelindan dengan aktivitas identifikasi kebutuhan perbaikan yang merupakan komponen dari *quality improvement*. Hal ini menjadikan implementasi manajemen mutu khususnya pada fase *quality control* dan *quality improvement* dalam memberdayakan guru dapat dilakukan secara simultan dalam beberapa kegiatan yang telah teridentifikasi di tiga sekolah dalam riset ini.

d. Menjadikan aspek spiritualitas agama sebagai fondasi budaya kerja (membangun aspek ruhani guru).

Karakteristik umum yang ditemukan dari tiga SD Islam dalam riset ini adalah peran nilai Islam dalam semua aspek

kegiatan sekolah. Di satu sisi, budaya kerja spiritual keagamaan merupakan hal yang mutlak ditumbuhkan untuk mencapai tujuan sekolah membentuk karakter Islam pada diri siswa. Di sisi lain, keterlibatan guru dalam aspek manajemen sekolah seperti perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi mendapatkan energinya dari penghayatan nilai-nilai Islam. Permeasi nilai-nilai Islam dalam penyelenggaraan kegiatan kurikuler dan non-kurikuler memainkan peran penting dalam menumbuhkan motivasi intrinsik pada guru.

Ketika nilai-nilai Islam memberikan dampak terhadap tumbuhnya semangat guru untuk berkontribusi, maka ketiadaan aspek lain seperti materi, rekognisi dan apresiasi tidak menjadi penghalang bagi pemberdayaan guru. Hal ini bukan berarti bahwa aspek-aspek tersebut tidak dipandang penting, hanya saja upaya untuk mewujudkannya dapat dilakukan secara gradual setelah proses internalisasi nilai-nilai Islam sudah mulai memberikan efek *boost* bagi setidaknya beberapa anggota organisasi. Keberadaan anggota organisasi dengan motivasi keagamaan yang tinggi dalam tindakannya dapat dikategorikan sebagai *self-actualizer* dalam teori motivasi Abraham Maslow. *Self-actualizers* memiliki kapasitas diri unggul dalam aspek relasi interpersonal seperti karakter holistik, kasih sayang yang tinggi, dan mengalahkan ego pribadi demi orang-orang di sekitarnya.²³⁰ Sisi *interpersonal*

²³⁰ R. Gopinath, "Prominence of self-actualization in organization", *International journal of advanced science and technology*, 29, 3 (2020) 11592

relation inilah yang menjadikan *self-actualizer* mampu memberikan efek semangat yang viral kepada orang-orang di sekitarnya. Dengankata lain, keberadaan satu anggota organisasi yang motivasi tindakannya didorong oleh kebutuhan aktualisasi diri dapat memberikan efek positif bagi orang-orang di sekitarnya untuk melakukan hal yang sama.

Berkenaan dengan hal ini, peran pimpinan baik kepala sekolah atau yayasan sangat besar dalam membangun budaya religius di mana faktor kharisma pemimpin memiliki nilai *currency* yang tertinggi di banding *capital* lainnya. Peran *spiritual capital* dalam pencapaian tujuan organisasi sudah lama menjadi kajian manajemen. *Spiritual capital* merupakan modal yang dimiliki organisasi untuk membangun budaya kerja berdasarkan prinsip moral dan etika.²³¹ Berdasarkan uraian di atas, pemberdayaan guru pada SD Islam meniscayakan perumusan strategi pembangunan budaya kerja berlandaskan spiritualitas Islam, dan faktor kharisma pemimpin yang muncul dari pengamalan nilai-nilai Islam memainkan peran krusial dalam agenda ini. Pemimpin yang berkharisma akan lebih mudah membangun budaya spiritual religius. Riset menunjukkan bahwa pemimpin berkharisma mampu meningkatkan performa karyawannya dan meningkatkan efektivitas pencapain tujuan

²³¹ Zofia Zymonik & Anna Dobrolwska, “Spiritual capital as the fourth capital in a TQM organization”, *Journal of Management and Finance*, 13, 2 (Februari 2015) 151

organisasi.²³² Namun demikian SD Islam yang tidak memiliki pemimpin berkharisma tetap mampu menumbuhkan budaya spiritual religius dengan mengombinasikan implementasi nilai profesionalisme, integritas dan keagamaan.

2. Melembagakan Program Penguatan Dimensi Pemberdayaan Guru

Praktik pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu yang dilakukan oleh SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan memiliki banyak kesamaan. Adapun perbedaan yang ditemukan lebih pada level intensitas masing-masing dimensi. Dengan mempertimbangkan beberapa faktor seperti sumber daya organisasi, peran yayasan dan fungsi-fungsi manajemen yang diterapkan, disertasi ini berupaya untuk merumuskan program-program pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di SD Islam.

a. Melembagakan pembinaan keagamaan dan profesi

Beberapa literatur telah mengidentifikasi peran agama dalam organisasi yang menegaskan bahwa budaya kerja banyak dibentuk oleh keyakinan anggota organisasi terhadap agamanya; *Spirituality, Inc.: Religion in the American workplace* karya Lambert tahun 2009, *God is my CEO: Following God's principles in a Bottom-line world* karya Julian tahun 2002, *Spirituality Audit of Corporate America: A Hard look at Spirituality, Religion and*

²³² Zaachary Duberstein, "The role of vision in school leadership", (Dissertation, Temple university, 2021) 26

Values in the Workplace karya Mitroff dan Denton tahun 1999.²³³ Sebuah organisasi menyandarkan efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan pada ketepatan dalam pengambilan keputusan, dan relijiustitas individu berdampak positif pada kecerdasan emosi dan kejernihan pikiran yang dinilai krusial dalam proses pengambilan keputusan.²³⁴ Dengan kata lain, tingkat keyakinan dan pengamalan seseorang dalam beragama merupakan modal yang diperhitungkan dalam pencapaian tujuan organisasi.²³⁵

SD Islam sebagai lembaga pendidikan yang memiliki tujuan membentuk karakter Islami siswa tampaknya tidak mempunyai pilihan lain kecuali menjadikan nilai-nilai keislaman sebagai *core values* organisasi. Kecerdasan personal dan sosial merupakan aspek yang niscaya untuk digarap dalam pembentukan karakter, dan para ahli psikologi dan sosiologi mengafirmasi peran lingkungan organisasi yang dibangun di atas nilai-nilai keagamaan dalam mencapai efektifitas dan efisiensi organisasi.²³⁶ Terkait dengan standar mutu guru yang disinggung di bagian atas, maka spesifikasi lulusan yang ingin dicetak oleh SD Islam menuntut kualitas guru dengan spesifikasi tertentu, yaitu

²³³ Suzan Chan-Serafin, Arthur P Brief & Jennifer M. George, “How does religion matter and why? Religion and the organizational sciences”, *Organization science*, 24, 5 (September-Oktober 2013), 1586

²³⁴ Ed Diener, Louis Tay & David G. Myers, “The religion paradox: if religion makes people happy, why are so many dropping out”, *Journal of personality and social psychology*, 101,6 (2011) 1278.

²³⁵ Zofia Zymonik & Anna Dobrolwska, “Spiritual capital as the fourth capital in a TQM organization”, *Journal of Management and Finance*, 13, 2 (Februari 2015), 149

²³⁶ Suzan Chan-Serafin, “How does religion... 1595

menghayati dan mempraktikkan nilai-nilai Islam dan memfasilitasi siswa untuk memiliki karakter Islam..

Aspek yang paling menonjol dari karakter Islami adalah nilai-nilai moral yang dikandungnya. Lingkungan sekolah yang terdiri dari individu-individu dengan pengamalan nilai-nilai keislaman mengafirmasi pengaruh dimensi keagamaan terhadap pencapaian tujuan organisasi.²³⁷ Dengan kata lain, terciptanya lingkungan sekolah yang dipenuhi oleh guru-guru dengan penghayatan dan pengamalan nilai-nilai Islam akan menjadi faktor utama bagi terbentuknya moral siswa. Hal ini ditegaskan oleh Serafin bahwa perilaku religius akan memunculkan semangat etika dan sosial ketika banyak anggota organisasi memegang teguh nilai-nilai agama yang memiliki orientasi melampaui interest duniawi.²³⁸

Meskipun secara teori dimensi keagamaan dapat saja dikategorikan ke dalam dimensi meaning bahwa guru menemukan keselarasan antara nilai-nilai yang dia yakini dengan nilai-nilai yang dipraktikkan di sekolah, tetapi besarnya pengaruh aspek agama terhadap pemberdayaan guru di sekolah dasar Islam menuntut pembahasan ini mendapatkan perhatian khusus dalam bangunan teori pemberdayaan. Tuntutan ini juga merespon fakta bahwa infiltrasi nilai-nilai agama terjadi ke hampir semua dimensi pemberdayaan guru pada sekolah dasar Islam. Sebuah praktik *inrategy* yang efektif yang dilakukan oleh Yayasan, yaitu

²³⁷ Suzan Chan-Serafin, "How does religion... 1596

²³⁸ Suzan Chan-Serafin, "How does religion... 1593

membangun budaya sekolah di atas penanaman nilai-nilai agama untuk mendapatkan komitmen guru dalam memenuhi tugas dan fungsinya.²³⁹ Dalam hal ini, SD Islam memiliki modal khusus untuk merealisasikan tujuan pembentukan karakter Islami siswa.

Efek yang mampu diberikan oleh aspek spiritualitas keagamaan dalam implementasi manajemen mutu telah menjadi kajian manajemen. Sebagaimana dikutip Zymonik dan Dobrowolska, Stark dan Finke mendefinisikan modal spiritualitas keagamaan sebagai “*the degree of mastery of and attachment to a particular religious culture*”, yaitu tingkat penguasaan dan keterikatan seseorang kepada agama tertentu.²⁴⁰ Modal spiritualitas keagamaan ini memberikan kontribusi besar terhadap implementasi manajemen mutu melalui integritas moral yang ditunjukkan anggota organisasi. Spiritualitas keagamaan yang tinggi yang dimiliki oleh pimpinan atau karyawan mampu memberikan pertimbangan moral tertinggi yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan organisasi khususnya terkait penerapan prinsip *customer focus* dan *continous improvement*. Dua prinsip manajemen mutu ini meniscayakan kualitas personal dengan kecerdasan emosi dan kejernihan pikiran yang tinggi yang pada kelanjutannya memunculkan tingkat *trust* dan *co-operation* anggota organisasi yang sangat dibutuhkan dalam optimalisasi fungsi *teamwork* dalam manajemen mutu. Perbaikan

²³⁹ Pablo Cordona & Carlos Rey, “Management by mission: how to make the mission a part of management”, *Problems and perspectives in management*, 1 (Januari 2006), 4

²⁴⁰ Zofia Zymonik, *Spiritual capital as...* 149

berkelanjutan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan baru akan terwujud ketika komitmen manajemen organisasi berada pada level yang memberikan efek *boost* terhadap munculnya sikap saling percaya dan saling membantu. Aspek yang oleh Wick disebut sebagai *value dynamics* ini dipercaya sebagai modal utama dalam implementasi manajemen mutu.²⁴¹

Pada aspek personal guru di SD Islam aspek keagamaan ini juga berdampak pada peningkatan kompetensi guru.²⁴² Nilai tawhid yang teridentifikasi jelas dalam pemberdayaan guru di SDIT Pekalongan mampu memberikan seperangkat nilai moral yang oleh Wick ditegaskan sebagai kondisi utama dalam penerapan manajemen mutu di lembaga, “*..that embedded within TQM there are a set of moral values ("value dynamics") that must be developed and maintained if it is to work...*” (... yang menyatu dalam TQM adalah seperangkat nilai moral atau value dynamics yang harus dibangun dan dijaga agar TQM bisa berjalan). Relijiusitas personal yang dimiliki guru berimplikasi pada meningkatnya kecerdasan sosial yang dibutuhkan guru dalam membimbing dan memberikan perhatian kepada siswa

²⁴¹ Andrew C. Wick, “The value dynamic of total quality management: ethics and foundation of TQM”, 11, 3, (Juli 2001) 501

²⁴² Colin McMullin dan Lina Scalfino, “Placing values at the centre of school policy and classroom practice- a case study of Modbury school, South Australia”, Terry Lovat & Ron Toomey (ed.), *The values education and quality teaching*, (Springer, 2009) 59

terkait dengan pembentukan karakter Islami.²⁴³ Dalam hal ini, nilai *ihsan*, *taqwa* dan *istikhlaf* menjadi modal guru SD Islam untuk memfasilitasi siswa memiliki karakter Islami. Ngababa menegaskan bahwa nilai *ihsan* mampu memberikan efek pengamalan prinsip akuntabilitas dari tanggung jawab guru dalam memberikan yang terbaik untuk sekolah.²⁴⁴ Menurut Jafari dkk., *taqwa* yang diistilahkan dengan *intrinsic religiosity* memberikan seorang muslim sebuah sistem nilai agama untuk menyikapi kehidupan di dunia sebagai medan ujian dari Tuhan. Sensitivitas etis yang dimiliki oleh seseorang yang bertakwa akan meningkat dan kemampuannya untuk memahami situasi etis menguat. Dan hal ini akan berdampak pada kemampuan seseorang untuk mengambil sebuah keputusan terbaik dalam lembaga tempat dia bekerja.²⁴⁵ Dengan menyematkan dimensi religiusitas, sosial, dan ekonomi terhadap konsep “kerja”, Islam telah memposisikan “pekerja” (karyawan) pada posisi yang mulia. Implikasinya adalah karyawan dalam perspektif Islam mendapatkan legitimasi dan motivasi untuk selalu meningkatkan performanya.²⁴⁶

²⁴³ Kayonda Hubert Ngababa & Debbie Soni, “Are happiness and life satisfaction different across religious groups? Exploring determinant of happiness and life satisfaction, *J Relig Health*, (September 2017), 2

²⁴⁴ Abbas J. Ali, “Islamic challenges to HR in modern organizations”, *Personnel Review*, 39, no.6 (2010) 684

²⁴⁵ Hassan Abde Jafari et.al, “Influence of piety on ethical decision makings in business: integration of religious and scientific views,” Abbas Mirakho et.al, (ed), *Handbook of ethics of Islamic economics and finance*, (Berlin, Walter de Gruyter, 2020) 435

²⁴⁶ Abbas J. Ali, “Islamic challenges to... 693

Praktik lain dalam pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu yang dapat dilakukan oleh SD Islam adalah dengan mamaksimalkan peran yayasan atau lembaga yang menaungi sekolah. Peran yayasan ini mengambil bentuk dalam pembinaan dan pengawasan guru. Yayasan dapat melakukan pembinaan baik pada aspek kompetensi pedagogik maupun aspek keagamaan. Data menunjukkan bahwa pembinaan yang dilakukan oleh Yayasan berkontribusi terhadap proses internalisasi nilai-nilai profesionalisme dan relijius pada guru. Nilai-nilai yang kemudian terbangun sebagai motivasi guru dalam mengajar dan membimbing siswa mendapatkan penguatan melalui pengawasan regular yang dilakukan oleh yayasan. Intensitas pembinaan dan pengawasan ini setidaknya dilakukan oleh yayasan sekali dalam satu bulan. Peluang terjadinya kejenuhan dan intimidasi terhadap otonomi guru dapat saja terjadi dari pembinaan dan pengawasan ini, tetapi selama pendektan yang dilakukan dalam pembinaan lebih mengedepankan sisi humanis maka efek positif akan lebih berpeluang muncul dibanding efek negatif. Wall dan Palmer dalam tulisannya *the courage to love* menegaskan pendekatan yang paling efektif dalam kegiatan pendampingan guru, yaitu dengan menggunakan 5 (lima) kondisi dialog efektif, yaitu, *humiliy* (kerendahan hati), *faith in humankind* (memuliakan manusia), *hope* dan *invitation to think critically* (ajakan berpikir kritis).²⁴⁷ Dari sudut pandang manajemen mutu, pembinaan dan

²⁴⁷ Heather Wall dan Michelle Palmer, “Courage to Love”, *The Reading Teacher*, 68, no.8 (May, 2015) 634

pengawasan merupakan implementasi dari prinsip *continuous improvement* melalui siklus PDCA (*plan, do, check, act*).

Pendekatan yang juga dapat dilakukan oleh SD Islam dalam membangun dimensi kebermaknaan bagi guru adalah penguatan nilai ibadah pada aktivitas guru dalam pembelajaran dan kegiatan ekstrakurikuler. Kontribusi penanaman nilai *istikhlaf* pada guru - bahwa profesi guru adalah manifestasi dari tugas manusia sebagai kholifah di bumi dan oleh karenanya mengandung nilai ibadah-mampu mengambil alih penerapan nilai-nilai organisasi yang masih berada pada tahap pembentukan awal. Dengan kata lain, bagi SD Islam yang dalam pengembangan prinsip-prinsip manajemen organisasi masih banyak menemukan kendala, maka infusi nilai ibadah akan memberikan kebermaknaan yang dinilai berdampak pada pemberdayaan guru. Guru akan terberdayakan dengan pengalamannya menemukan praktik mengajar dan membimbing siswa selaras dengan nilai ibadah dalam agama seperti kemuliaan tertinggi bagi yang mengajarkan al-Quran, pahala *jariyah* bagi yang menunjukkan seseorang kepada perilaku baik, pertolongan Allah bagi yang menolong orang lain, dan kemuliaan bagi yang memberikan manfaat kepada sesama.

b. Melembagakan *teacher involvement*

Tingkat keyakinan guru tentang pengaruh atau dampak yang dia miliki terhadap perubahan-perubahan positif yang terjadi di sekolah adalah dimensi impact dalam pemberdayaan guru. Pada tataran yang paling sederhana, dimensi ini dapat berupa *access to decision making*, yaitu pelibatan guru dalam pengambilan

keputusan-keputusan penting di sekolah. Dalam uraian kompetensi kepribadian di permendiknas nomor 16 tahun 2007, dimensi *impact* termanifestasikan pada poin “rasa bangga menjadi guru” dan “rasa percaya diri”. Di antara dimensi-dimensi pemberdayaan guru yang dikembangkan oleh Barat, dimensi *impact* menjadi dimensi dengan kontribusi paling besar terhadap pemberdayaan guru. Pada dimensi ini SD Islam dapat mengimplementasikan beberapa pendekatan, yaitu memberikan rekognisi terhadap kontribusi guru, memaksimalkan kegiatan rapat kerja dan memberikan kesempatan kepada guru untuk menjadi pembimbing kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan lomba antar sekolah.

SD Islam merupakan arena pembentukan karakter Islami siswa dan guru adalah aktor utama dalam proses ini. Semua perilaku siswa yang mengarah pada pembentukan karakter Islami akan memberikan dampak kepuasan batin bagi guru. Rasa bangga guru ini akan memberikan energi extra ketika kontribusi guru terhadap pembentukan karakter Islami siswa mendapatkan rekognisi baik dari pimpinan sekolah atau dari yayasan. Hal ini bisa dilakukan pada kegiatan-kegiatan sekolah yang sifatnya rutin seperti apel sekolah, rapat guru, rapat kerja tahunan ataupun pada kesempatan-kesempatan yang lebih bersifat insidental seperti pada saat pimpinan sekolah atau yayasan melakukan monitoring. Hal lain yang bisa dilakukan oleh sekolah terkait rekognisi ini adalah dengan mengoptimalkan penggunaan ICT dengan memperkuat branding sekolah melalui media sosial. Capaian-capaian siswa

pada aspek pembentukan kepribadian religius di sekolah dan terkomunikasikan ke wali siswa akan berdampak besar pada dimensi impact ini.

Pendekatan lain yang dapat sekolah lakukan adalah memaksimalkan kegiatan rapat kerja sekolah. Kegiatan yang menjadi ajang evaluasi, olah ide, dan perumusan langkah lanjutan merupakan wadah sempurna dalam menciptakan dimensi impact guru. Keterlibatan guru dalam evaluasi dan penentuan program kedepan adalah bentuk pengakuan nyata atas pentingnya peran guru dalam agenda perbaikan kualitas sekolah. Alasan penggunaan aspek optimalisasi pada pendekatan ini adalah untuk menunjukkan bahwa kegiatan raker dapat direkayasa sedemikian rupa demi menjadikan dimensi impact guru semakin tinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan memasukkan kegiatan pelatihan dalam rangkaian acara rapat kerja. Pelatihan yang diadakan harus berbentuk respon real terhadap kebutuhan guru di lapangan sehingga dalam kegiatan evaluasi dan perumusan program untuk tahun atau semester selanjutnya banyak diwarnai oleh kontribusi-kontribusi guru yang secara langsung berdampak pada tumbuhnya dimensi impact guru.

Dimensi *impact* guru SD Islam juga dapat dimunculkan dengan melibatkan guru dalam pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler dan lomba. Kegiatan ekstrakurikuler sekolah akan lebih memberikan dampak positif jika diarahkan pada penguatan upaya pembentukan karakter Islami seperti penguasaan baca tulis al-Quran, *tahfiz* dan seni Islam. Hal ini dilakukan agar upaya

sekolah dalam membentuk kepribadian religius siswa lebih komprehensif dan terpadu sehingga pencapaiannya menjadi lebih mudah. Meskipun demikian ekstrakurikuler lainnya seperti olahraga, beladiri dan literasi teknologi juga akan memberikan efek pada dimensi *impact* guru.

Memberikan kesempatan guru untuk berinovasi juga berdampak pada kebermaknaan yang dirasakan guru. Dalam hal penerapan metode dan pendekatan yang tepat untuk membentuk karakter Islami siswa, guru SD Islam memiliki banyak rujukan yang bisa didapatkan dari sumber-sumber seperti buku, artikel, kajian-kajian keagamaan dan praktik-praktik yang sudah berhasil dilakukan di lembaga lain. Sumber-sumber ini memiliki potensi besar dalam memperkaya guru pada banyak hal seperti media pembelajaran, diversifikasi materi dengan kisah-kisah inspiratif, metode evaluasi sikap keberagamaan dan pendekatan pemberian reward atau *positive feedback* atas perilaku islami siswa. Yang bisa sekolah atau yayasan lakukan dalam hal ini adalah menyediakan fasilitas ICT dan memberikan motivasi melalui *reward* dan *recognition*. Dalam hal ini yang dilakukan oleh guru adalah *techer-centered behaviour* atau perilaku yang diinisiasi sendiri oleh guru yang menurut Zaenal dan Matore meliputi aspek-aspek ekspolorasi peluang, penciptaan ide baru dan penerapan ide baru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.²⁴⁸

²⁴⁸ Mohammed Afandi Zaenal, Mohd Effendi & Ewan Mohd Matore, "How teachers innovative work behaviour can affect education quality", *Journal of critical review*, 7, 17 (2020) 776

Dimensi kebermaknaan akan dirasakan oleh guru ketika inovasi-inovasi yang dilakukannya selaras dengan *core values* yang dibangun oleh sekolah.

c. Melembagakan pelatihan

Dimensi *competence* merujuk pada keyakinan guru atas kemampuan yang dia miliki dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab di sekolah. Dimensi ini lebih memiliki fokus pada upaya sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru melalui program-program pelatihan yang tepat dan dibutuhkan oleh guru serta pengadaan fasilitas baik berupa sarpras ataupun wadah kerjasama antara guru untuk menerapkan skill yang didapat dari pelatihan. Sedangkan dimensi *autonomy* diartikan sebagai tingkat fleksibilitas atau pilihan yang guru miliki berkaitan dengan pemenuhan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah. Alasan penggabungan dua dimensi ini adalah keterkaitan dialektis antara keduanya. Tingkat dimensi *autonomy* yang dimiliki guru sangat bergantung pada dimensi *competence*. Guru yang memiliki kompetensi yang mumpuni lebih mempunyai peluang untuk merasa terberdayakan dengan otonomi yang diberikan kepadanya. Tetapi sebaliknya, otonomi yang diberikan kepada guru misal dalam penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) tidak akan banyak bermanfaat jika guru belum memiliki kompetensi yang cukup untuk mengembangkan RPP. Maka dari itu, dimensi *autonomy* guru banyak bergantung pada tingkat terberdayakannya guru pada dimensi *competence*. Pendekatan yang perlu dilakukan oleh SD Islam untuk menumbuhkan dimensi *competence* dan

autonomy guru adalah melalui a) penerapan prinsip perbaikan kontinu dengan fokus manajemen berdasarkan fakta, b) pendampingan guru dengan prinsip *effective dialogue* dan c) pembentukan *team teaching* atau KKG (kelompok kerja guru) internal sekolah.

Salah satu prinsip manajemen mutu terpadu adalah implementasi manajemen berdasarkan fakta, yaitu pengambilan keputusan atau penetapan kebijakan yang dilakukan melalui data valid di lapangan. Inefektifitas pengambilan keputusan pada banyak organisasi disebabkan oleh pertimbangan yang hanya berdasarkan pada asumsi dan bukan data yang valid. Dalam konteks dimensi *competence*, kegiatan yang paling sering diidentifikasi sebagai upaya sekolah meningkatkan kompetensi guru adalah mengirimkan guru ke kegiatan diklat, workshop atau seminar dan mengadakan *In-house training*. Hasil dari kegiatan pelatihan inilah yang kemudian memberikan peluang bagi munculnya dimensi *autonomy* guru. Namun yang sering terjadi adalah ketidakmampuan guru dalam menerapkan hasil yang didapat dari pelatihan dikarenakan kurangnya fasilitas yang disediakan sekolah dan tidak adanya wadah kerjasama yang mampu memfasilitasi penerapan keterampilan baru.

Jika skill baru yang didapatkan oleh guru dari pelatihan membutuhkan penggunaan alat atau media tertentu maka peran sekolah dalam hal ini adalah menyediakan perlengkapan tersebut. Begitu juga, ketika keterampilan baru yang didapatkan membutuhkan sebuah *team* untuk implementasinya maka tugas

sekolah adalah menciptakan wadah tersebut disertai dengan kebijakan yang memudahkan implementasi ide-ide baru. *Teamwork* dalam hal ini lebih menasar pada kristalisasi hasil pelatihan dan perumusan langkah-langkah implementasinya. Oleh karenanya, peningkatan kompetensi guru tidak cukup dilakukan oleh sekolah hanya dengan menyelenggarakan IHT atau mengirim guru ke workshop/seminar, tetapi lebih dari itu sekolah dituntut untuk mampu menindaklanjutinya dengan langkah-langkah *real* untuk membantu guru menerapkan hasilnya. Hal yang sama juga terjadi pada dimensi *autonomy* yang meniscayakan guru untuk memiliki kompetensi yang kompleks. *Autonomy* oleh Short dijelaskan sebagai keyakinan dan kepercayaan diri guru bahwa mereka memiliki kontrol terhadap aspek-aspek kerja mereka, bahwa mereka memiliki *freedom* untuk mengambil keputusan, dan bahwa mereka akan merasa terberdayakan ketika mereka bekerja dalam lingkungan yang mendukung *risk taking* dan eksperimen.²⁴⁹ Tindak lanjut yang disiapkan oleh sekolah dari pelatihan merupakan faktor yang krusial dalam meningkatkan dimensi *competence* dan *autonomy* guru yang jika ini tidak dilakukan maka kegiatan pelatihan justru akan memberikan efek kontra-produktif karena guru merasa tidak mampu menerapkan ide-ide baru tersebut untuk meningkatkan efektifitas pembelajaran.

Pendekatan selanjutnya yang bisa dilakukan oleh SD Islam adalah dengan menyelenggarakan kegiatan pendampingan guru

²⁴⁹ Paula M Short, *Defining Teacher Empowerment...3*

yang menekankan *effective dialogue*. Harvard *strategic human resource management* mengedepankan prinsip *developmental humanism* dalam merumuskan strategi pemberdayaan karyawan, dan salah satu aspek yang menjadi tujuan utama dalam perumusan ini adalah *individual well-being*. Pemahaman yang utuh tentang pandangan holistik terhadap guru akan memunculkan sebuah pendekatan dengan penekanan pada sisi humanis guru berupa dialog efektif berdasarkan nilai kasih sayang dan kerendahan hati. Dalam hal ini, pendampingan akan memberikan efek maksimal jika menggunakan bahasa dialog yang menghargai potensi guru, fokus pada aspek positif guru dan ketulusan mendengarkan pandangan guru. Pendampingan semacam ini dapat dilakukan oleh sekolah dengan mendatangkan pihak-pihak yang memiliki pengalaman dalam aspek motivasi seperti kepala sekolah yang berprestasi dan motivator dalam bidang pendidikan.

Sebagaimana telah disinggung pada poin pertama, manajemen berdasarkan fakta, pendekatan lain yang dapat dilakukan oleh SD Islam dalam memaksimalkan dimensi *competence* guru adalah dengan memberntuk *team teaching* atau KKG internal sekolah. Manfaat *teamwork* bagi pemberdayaan guru telah banyak didiskusikan pada bahasan lain, tetapi aspek *competence* dinilai sebagai aspek yang paling membutuhkan wadah ini. Wadah yang menyerupai KKG ini menjadi tempat bagi guru untuk melakukan penajaman keterampilan yang sudah guru miliki. Implementasi sebuah pendekatan dan metode pembelajaran sangat bergantung pada banyak kondisi yang

sifatnya cenderung dinamis. Efektifitas penggunaan sebuah metode dan pendekatan pada satu kondisi belum menjamin hal yang sama saat diterapkan pada kondisi lain. *Team teaching* bisa dibentuk dengan mengacu pada level kelas atau mata pelajaran. Selain itu, *team teaching* juga bisa menjadi saluran untuk memberikan masukan kepada pimpinan terkait kompetensi-kompetensi guru yang membutuhkan penyegaran atau *upgrading*, sehingga *skills* yang guru miliki selalu mengalami perbaikan.

Memasukkan bahasan dimensi *autonomy* ke dalam dimensi *competence* tidak memiliki implikasi bahwa SD Islam belum memberikan otonomi kepada guru dalam beberapa wilayah kerjanya. Pada level tertentu, guru SD Islam memiliki otonomi yang dapat membuat mereka terberdayakan. Pada prinsipnya, di satu sisi dimensi *autonomy* baru akan memberikan kontribusi terhadap pemberdayaan guru ketika keyakinan diri mereka atas kompetensi yang dimiliki sudah terbangun. Namun di sisi lain, sekecil apapun wilayah otonomi yang guru miliki akan memberikan kontribusi terhadap pemberdayaan guru. Dalam konteks SD Islam hal ini dapat berupa kebebasan dalam berinovasi dan berkreasi menggunakan media pembelajaran dan memilih pendekatan yang paling tepat sesuai kondisi siswa yang dihadapi. Praktik yang dilakukan oleh guru di salah satu SD Islam dalam riset ini menunjukkan bahwa guru memiliki otonomi dalam pembuatan modul pembelajaran dan lembar kerja siswa saat penyusunan RPP. Namun demikian praktik ini tentu saja harus dibarengi dengan sistem monitoring dan pengawasan yang tepat

sehingga kebebasan guru tidak berimbas pada inefektifitas pembelajaran.

d. Melembagakan supervisi dan *teamwork*

Berbeda dengan empat dimensi pemberdayaan guru yang sudah dibahas, dimensi ini lebih berorientasi pada apa yang perlu dilakukan oleh sekolah yaitu supervisi, dibanding apa yang dialami oleh guru seperti kebermaknaan dan kebebasan. Alasan dimunculkannya dimensi supervisi ini adalah teridentifikasinya peran supervisi pada hampir setiap empat dimensi sebelumnya. Data menunjukkan bahwa keberadaan dimensi kebermaknaan diperkuat oleh praktik supervisi yang dilakukan oleh sekolah dan yayasan. Guru merasakan keselarasan nilai personal dengan nilai organisasi ketika sekolah atau yayasan rutin melakukan pembinaan dan supervisi. Nilai yang diyakini oleh guru terkait pembelajaran dan pembentukan karakter Islami terbangun oleh upaya sekolah atau yayasan dalam menanamkan nilai-nilai tersebut pada guru sehingga pembinaan dan supervisi berkontribusi terhadap keberadaan dimensi *meaning* dalam pemberdayaan guru. Hal yang sama terjadi pada dimensi *competence*. Supervisi menjadi faktor yang sangat menentukan dalam terbangunnya keyakinan guru akan kompetensi yang dimiliki. Hal ini terafirmasi oleh riset yang dilakukan oleh Anotinio dengan konklusi bahwa “... *supervision as a boost which contributes significantly to their continuous professional improvement.*” (..supervisi adalah dorongan yang kuat yang

berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan profesionalisme yang berkelanjutan bagi guru).²⁵⁰

Peran besar yang dimiliki oleh supervisi dalam memberdayakan guru harus mendapatkan perhatian khusus oleh SD Islam. Di satu sisi, supervisi dapat dianggap sebagai bentuk kontrol yang dilakukan sekolah atau yayasan terhadap kinerja guru, dan ini menciptakan level intimidasi tertentu bagi guru; suasana psikologis yang muncul saat orang lain melakukan penilaian atas tugas dan tanggung jawabnya. Tetapi di sisi lain, supervisi memiliki fungsi determinan dalam memastikan tahapan pencapaian standar kompetensi guru dan memastikan upaya pembentukan karakter Islami yang dilakukan SD Islam berjalan *on the track*.

Untuk mendapatkan hasil maksimal dari supervisi, sekolah harus memperhatikan pendekatan yang digunakan dan pola pelaksanaan. Yang dimaksud dengan pendekatan supervisi di sini adalah penerapan nilai-nilai humanis yang menjunjung tinggi sisi perlakuan semua aspek kemanusiaan guru secara holistik mencakup emosi, mental dan spiritual. Pendekatan ini berimplikasi pada penciptaan *partnership* antara guru dan supervisor di mana *power* secaraimbang terbagi dan semua ide dan pendapat dihargai. Paulo Freire menawarkan kondisi-kondisi yang harus dibangun saat dialog dilakukan oleh dua belah pihak,

²⁵⁰ Philemon Antonio, "Teacher supervision support and its impact on professional development of teachers in primary schools", *International journal of innovative science and research technology*, 4, 7 (Juli 2019) 242

yaitu *love* (komitmen terhadap orang lain), *humility* (kerendahan hati untuk mendengarkan dan menghargai pendapat orang lain), *faith in humankind* (keyakinan bahwa orang lain mampu melakukan hal-hal besar), *hope* (keyakinan terhadap perbaikan yang dapat dilakukan orang lain; usaha terus menerus menuju kesempurnaan), dan *critical thinking*.²⁵¹ Pada kelanjutannya, supervisi harus berimplikasi pada tindakan follow-up berupa peningkatan sisi-sisi kompetensi guru yang dipandang perlu peningkatan.

Dimensi lain dari pemberdayaan guru SD Islam yang berorientasi pada apa yang dapat dilakukan sekolah adalah pembentukan *teamwork*. Wadah bagi guru untuk bertukar pikiran teridentifikasi sebagai faktor yang memberikan kontribusi pada keberadaan dimensi-dimensi pemberdayaan. Pada dimensi kebermaknaan, sarana ini dibutuhkan oleh guru untuk mengokohkan nilai-nilai personal yang menjadi rujukan dalam berpersepsi tentang penyelenggaraan kegiatan sekolah. Begitu juga pada dimensi *impart* atau persepsi guru tentang efek dan pengaruh yang dia miliki atas kehidupan di sekolah, *feedback* dari kolega adalah penting bagi dimensi *impart* yang dia miliki.²⁵² Kelompok kerja guru internal dalam sekolah berfungsi sebagai tempat saling memberikan masukan terkait pengalaman masing-masing memfasilitasi pembelajaran siswa. Hal yang sama juga terjadi pada forum kerjasama yang beranggotakan guru dan wali

²⁵¹ Heather Wall dan Michelle Palmer, "Courage to Love"...630-633

²⁵² Paula M Short, Defining Teacher Empowerment...4

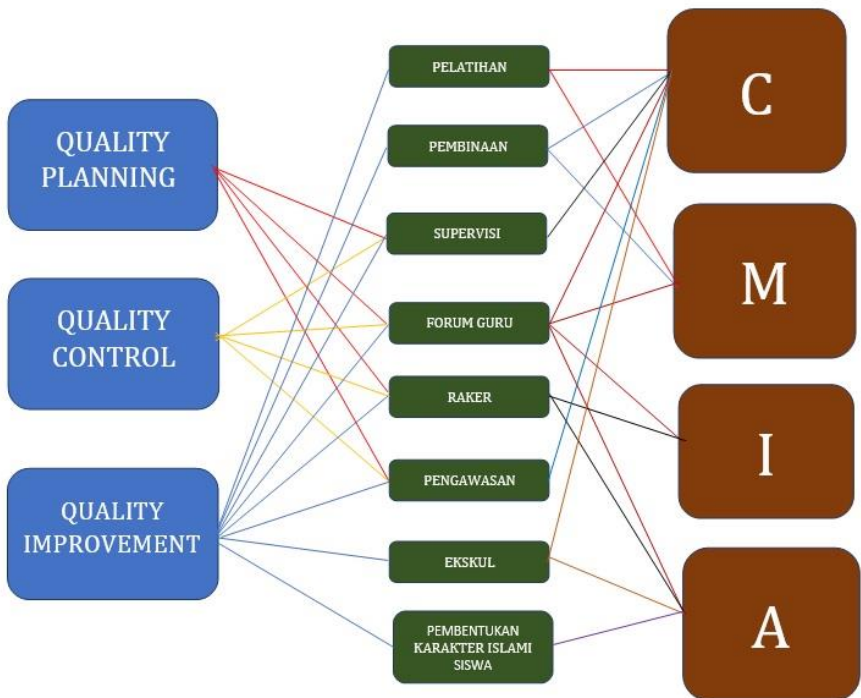
siswa. Masukan dan apresiasi yang diberikan oleh wali siswa kepada guru dalam forum ini dinilai mampu memberikan kontribusi terhadap dimensi *impact* guru. Peran keberadaan kelompok kerja internal sekolah lebih terasa pada dimensi *competence*, di mana guru memiliki lebih banyak peluang untuk menerapkan ide-ide inovatif secara bersama. Hal ini telah disinggung oleh Daily dan Bishop yang menyimpulkan hasil risetnya bahwa pelatihan yang diterima oleh guru baru memberikan efek pemberdayaan jika ada *teamwork*. Keterampilan-keterampilan yang didapatkan oleh guru melalui pelatihan akan lebih terbuka peluang implementasinya ketika dibahas bersama dalam wadah kelompok kerja. Dampak yang diberikan oleh keberadaan *teamwork* terhadap dimensi *meaning*, *impact* dan *competence* begitu besar sehingga SD Islam layak untuk menjadikan *teamwork* sebagai dimensi tambahan dalam konsep pemberdayaan guru.

Daily dan Bishop telah menggarisbawahi dalam simpulan risetnya bahwa terkoneksi anggota organisasi dalam satu wadah kerjasama meningkatkan peluang pelibatan anggota organisasi dan selanjutnya memberikan efek positif terhadap pemberdayaan guru. Mereka bahkan menegaskan bahwa pelatihan yang diberikan kepada guru untuk meningkatkan kompetensi tidak akan memberikan manfaat besar terhadap peningkatan mutu pembelajaran selama mereka tidak difasilitasi dengan wadah

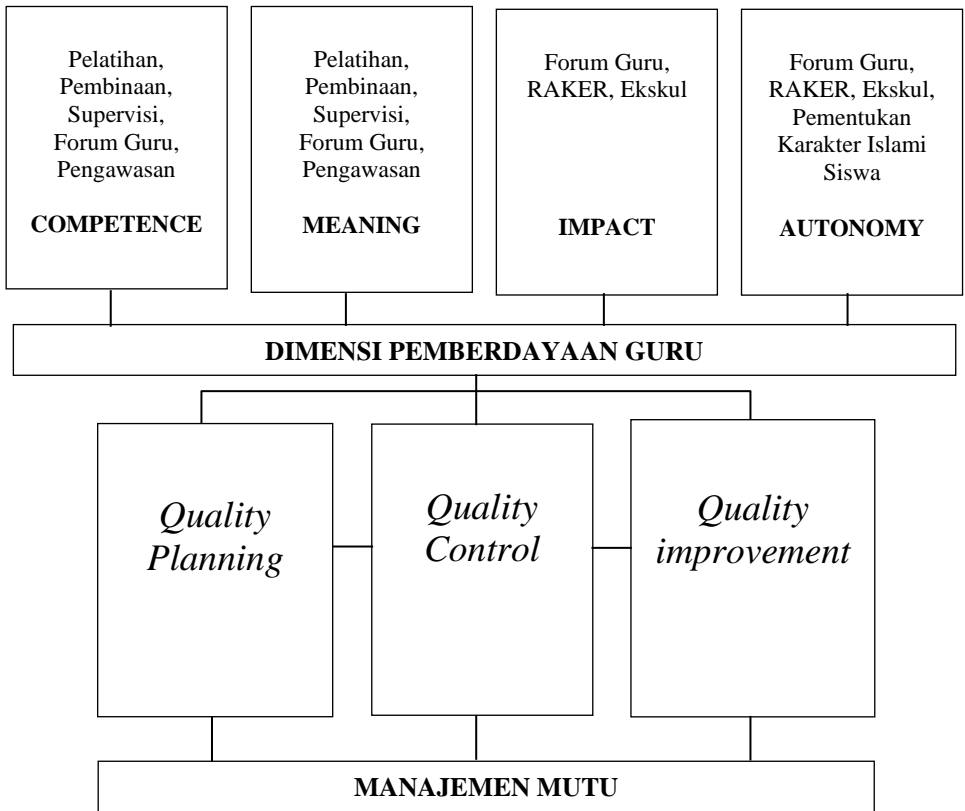
teamwork.²⁵³ Salah satu faktor yang menginisiasi agenda pemberdayaan guru di negara Barat adalah fenomena keterasingan yang dialami oleh individu-individu guru di sekolah. Di Barat saat itu, guru dipandang “*working in isolation from other teachers. Little collegial contact is ever realized as teacher perform their craft in separate rooms*.”²⁵⁴ Tingginya jumlah waktu yang dihabiskan guru di ruang masing-masing membuat mereka tidak memiliki dorongan dan kesempatan untuk berdiskusi terkait peluang dan tantangan dalam mengajar. Meskipun mayoritas SD Islam tidak menyediakan ruang pribadi bagi guru, tetapi mereka tetap membutuhkan wadah yang secara resmi disediakan oleh sekolah agar waktu dan sumber daya yang dibutuhkan bagi arena diskusi ini benar-benar tealokasikan sehingga tidak mengganggu waktu mengajar. Kontribusi wadah ini bagi dimensi keberagaman guru adalah pada aspek penguatan nilai-nilai yang mereka dapatkan dari pembinaan. Pada guru-guru SD Islam terbangun perspsi bahwa sekolah dan yayasan tidak hanya mengarahkan mereka untuk menerapkan *core values* tapi juga memfasilitasi mereka dengan wadah untuk memperkuat implementasi nilai-nilai tersebut.

²⁵³ Daily, B. & Bishop, J.W., TQM Workforce Factors And Employee Involvement: The Pivotal Role of Teamwork, *Journal of Managerial Issues*, 15, 4, 395

²⁵⁴ Paula M Short, Defining Teacher Empowerment. *Education*, 14, 4, (1994) 4



Gambari 4.1
Matriks Manajemen Mutu dan Pembedayaan Guru di SDI Pekalongan



Gambar 4.2
Pola Pemberdayaan Guru Berbasis Manajemen Mutu

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa model pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di SD Islam dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Strategi SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan dalam membangun dimensi-dimensi pemberdayaan guru dapat dijabarkan sebagai berikut, SDIT Ulul Albab: a. Pada dimensi *competence* dan *meaning*: peningkatan kompetensi pedagogik guru melalui pelatihan rutin setiap RAKER, pembinaan keagamaan rutin pekanan bagi guru dan pemantapan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional pekanan dalam *team-teaching*. b. Pada dimensi *impact*: guru memiliki andil dalam penentuan fokus pelatihan, dan guru menjadi partisipan utama dalam evaluasi kurikulum dan perumusan kegiatan. c. Pada dimensi *autonomy*, guru memainkan peran dalam *team-teaching*. SDIT Gondang: a. Pada dimensi *meaning* dan *impact*: pembinaan keagamaan rutin oleh yayasan dan pembentukan sikap keagamaan siswa, dan dorongan berinovasi dalam pembelajaran. b. Pada dimensi *competence*: pelatihan dan Pendampingan guru, dan pengawasan oleh yayasan. c. Pada dimensi *autonomy*: pelibatan guru dalam pengembangan kurikulum. SD Muhammadiyah Paesan : a. pembinaan keagamaan dan keorganisasian dalam membangun dimensi *meaning*, b. pada dimensi *competence*: pelatihan dan

workshop peningkatan kompetensi guru, dan supervisi oleh yayasan, c. pada dimensi *impact* dan *autonomy*: keterlibatan guru dalam penyusunan RAPBS dan RAKER, keterlibatan guru dalam kegiatan ekstrakurikuler, dan keterlibatan guru dalam pembangunan karakter Islami siswa.

- 2) Strategi SDIT Ulul Albab, SDIT Gondang dan SD Muhammadiyah Paesan dalam menjadikan manajemen mutu basis pemberdayaan guru dapat dijelaskan sebagai berikut, SDIT Ulul Albab: a. pada *Quality Planning*: menetapkan standar kompetensi guru dan perumusan proses mutu guru dengan Standar Mutu Kekhasan Sekolah Islam Terpadu dan KRS, b. pada *Quality Control*: melakukan pengecekan mutu pada forum *team-teaching*, supervisi, RAKER, *monitoring* pagi dan survei kepuasan wali siswa, dan pada *Quality Improvement*: meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional melalui pelatihan saat RAKER, meningkatkan sikap keagamaan pekatan bagi guru, dan meningkatkan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional dalam *team-teaching*. SDIT Gondang: a. pada *Quality Planning*: menggunakan Buku Pedoman Penyelenggaraan Sekolah SDIT Gondang, b. pada *Quality Control*: menerapkan pengawasan oleh Yayasan dan supervisi oleh Waka Kurikulum, dan c. pada *Quality Improvement*: mengimplementasikan *best practices* yang berhasil dilakukan oleh sekolah lain. SD Muhammadiyah Paesan: a. pada *Quality Planning*: Menggunakan Rujukan Misi Sekolah dan RKM, b. pada *Quality Control*: melakukan monitoring harian dan *micro-teaching* oleh Majelis dan Kepala sekolah, dan pada *Quality Improvement*:

mengadakan pelatihan setahun sekali dan pembinaan keagamaan setiap bulan.

- 3) Pola strategi pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di SD Islam Pekalongan dapat dirumuskan sebagai berikut: a. Melembagakan Manajemen Mutu dengan: Menyusun standar mutu guru sesuai dengan standar mutu lulusan (*Quality Planning*), Mensinergikan standar mutu dengan program peningkatan mutu (*Quality Planning & Quality Improvement*), dan Mensinergikan *Quality Control* dengan *Quality Improvement*, b. Melembagakan Program Penguatan Dimensi Pemberdayaan Guru melalui: Melembagakan pembinaan keagamaan dan profesi, Melembagakan *teacher involvement and recognition*, Melembagakan Pelatihan, Memperkuat fungsi supervisi dan Membangun *teamwork*.

B. Implikasi

Berdasarkan paparan data dan analisis data yang dilakukan, maka akan dikemukakan beberapa implikasi teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa model pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di SD Islam Pekalongan melengkapi dan memodifikasi teori pemberdayaan guru Barat. Peran nilai-nilai keagamaan dalam program pemberdayaan guru memiliki posisi yang sangat sentral. Di sisi lain, penghayatan nilai-nilai Islam oleh guru memungkinkan mereka untuk memiliki tingkat toleransi yang cukup terhadap

ketiadaan dimensi *autonomy*. Penelitian ini juga menemukan bahwa supervisi yang dilakukan kepala sekolah atau yayasan pada kompetensi guru memiliki kontribusi yang besar terhadap pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu. Hal lain yang menjadi temuan riset ini adalah peran besar yang dimiliki oleh wadah diskusi dan kerjasama antara guru dalam pelaksanaan pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu.

Berdasarkan temuan di atas maka yang perlu dilakukan adalah:

- a. Meletakkan kajian konsep pemberdayaan guru di lembaga pendidikan Islam secara khusus dan kajian manajemen lembaga pendidikan Islam secara umum pada konteks sosial keagamaan yang menaunginya. Kajian atau riset mengenai pengelolaan sumber daya manusia di Indonesia dengan muslim sebagai mayoritas populasi sangat dipengaruhi oleh tingkat keyakinan dan pengamalan ajaran agama Islam. Mengeliminasi aspek ini dalam mengkaji atau meneliti manajemen lembaga pendidikan Islam di Indonesia akan memunculkan resiko pengambilan kesimpulan yang pincang dan keliru.
- b. Meletakkan peningkatan kompetensi guru pada posisi yang lebih tinggi daripada peningkatan otonomi guru. Perbedaan tingkat kompetensi guru di negara Barat tempat teori manajemen muncul dengan guru di Indonesia mengimplikasikan perbedaan pandangan tentang otonomi guru. Kompetensi tinggi yang dimiliki guru di satu sisi

menuntut tingkat otonomi yang tinggi juga untuk memfasilitasi pengembangan kompetensi yang dimiliki. Namun dimensi otonomi belum memberikan daya dorong yang tinggi terhadap pemberdayaan guru dengan tingkat kompetensi yang rendah.

- c. Melengkapi hasil riset ini dengan riset kuantitatif menggunakan *factor analysis* untuk menemukan dimensi-dimensi pemberdayaan guru yang tepat untuk diterapkan dalam kajian pemberdayaan guru di lembaga pendidikan Islam khususnya dan lembaga pendidikan di Indonesia umumnya.

2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memberikan gambaran tentang model pemberdayaan guru berbasis manajemen mutu di SD Islam Pekalongan yang berimplikasi pada hal-hal yang perlu dilakukan pada tataran praktis, yaitu:

- a. Memfasilitasi tumbuhnya peluang implementasi model-model kepemimpinan yang dipandang selaras dengan upaya pembentukan karakter Islami siswa, seperti *moral-spiritual leadership*, *servant-leadership*, *charismatic leadership* dan *transformational leadership*.
- b. Memperkaya penyelenggaraan pendidikan di lembaga pendidikan Islam dengan pendekatan-pendekatan perubahan perilaku yang dipandang tepat dalam upaya pembentukan karakter Islami siswa.

- c. Mensinergikan penggunaan ICT dengan penyelenggaraan pendidikan di SD Islam.

C. Rekomendasi

Berdasarkan keseluruhan uraian dan simpulan penelitian, dapat disampaikan saran-saran kepada berbagai pihak sebagai berikut:

1. Kepada kepala sekolah

Dalam memberdayakan guru di SD Islam, kepala sekolah dapat lebih memberikan perhatian pada pendekatan-pendekatan dan kegiatan-kegiatan yang mengarah pada penanaman dan pengamalan nilai-nilai Islam oleh guru baik saat di sekolah maupun di luar sekolah. Kepala sekolah juga dapat memaksimalkan fungsi supervisi dan *monitoring* serta membentuk wadah diskusi dan kerjasama antara guru.

2. Kepada yayasan

Dalam merealisasikan cita-cita membentuk karakter Islami siswa, yayasan dapat meningkatkan kegiatan supervisi ke kepala sekolah dan guru. Bentuk-bentuk apresiasi terhadap prestasi kepala sekolah dan guru dalam penanaman nilai-nilai keislaman pada siswa perlu dilakukan untuk lebih memberikan semangat kebermaknaan dan *impact* pada guru.

3. Kepada Kementerian Agama

Kementerian Agama diharapkan memfasilitasi program pemberdayaan guru di SD Islam dengan membentuk forum diskusi dan kerjasama beranggotakan SD Islam pada tingkat

kabupaten/kota, dan memberikan alokasi dana untuk pelatihan-pelatihan peningkatan kompetensi guru SD Islam.

4. Kepada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

Sebagai lembaga yang menaungi SD Islam, kemendikbud dapat mengeluarkan kebijakan terkait penguasaan manajemen sumber daya manusia oleh kepala sekolah. Kebijakan ini dapat berupa kewajiban mengikuti pendidikan dan latihan untuk meningkatkan efektivitas penerapan teori-teori tertentu dalam manajemen sumber daya manusia.

5. Kepada Peneliti Lain

Kemunculan dimensi baru yang melengkapi dimensi-dimensi pemberdayaan guru produk Barat dapat menjadi titik tolak untuk melakukan riset yang lebih mendalam. Pendekatan kualitatif yang digunakan dalam riset disertasi ini mampu memberikan analisa kualitatif yang mendalam tentang munculnya dimensi baru tersebut. Namun demikian untuk memperkuat temuan ini, dianjurkan bagi para peneliti yang tertarik untuk mengkaji teori pemberdayaan guru agar melakukan riset kuantitatif atau *mixed method* dengan fokus pada penyederhanaan atau pengayaan model pemberdayaan guru.

D. Kata Penutup

Dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan dua hal dalam kata penutup ini. *Pertama*, terlepas dari apapun persepsi pembaca tentang karya disertasi ini, penulis mengucapkan terimakasih kepada siapa pun yang sudah meluangkan waktu untuk

membaca sebagian atau keseluruhan tulisan ini. Penulis sudah mencurahkan waktu, tenaga, pikiran, materi dan perhatian yang tidak terhingga untuk menyelesaikan tugas akhir studi S3 ini. Oleh karenanya penulis berharap karya ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca. *Kedua*, kepada siapa pun yang sedang dalam proses penulisan disertasi, berhenti melangkah karena kekhawatiran akan rendahnya kualitas tulisan sendiri adalah keputusan yang sangat keliru. Menulis disertasi adalah proses yang sangat panjang. Memastikan diri untuk menjalani setiap langkah adalah kunci keberhasilan menyelesaikan disertasi. Oleh karenanya, menempatkan diri dalam komunitas OQP (*Only Quality People*) adalah pilihan yang tidak bisa dihindari. Mereka tidak sekedar menanyakan progres penulisan disertasi – yang justru sering kita terima dengan ketidaknyamanan-, lebih dari itu mereka menjadi *sparring partner* berdiskusi dan menajamkan ide-ide kita yang mungkin masih tumpul.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifuddin dan Beni Ahmad Saebani. *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Pustaka Setia. 2009). 143-145.
- Ali Akbar, Mohammad dan Fatemeh Azimi Amoli. 2016. The Effects of Teacher Empowerment on Teacher Commitment and Student Achievement. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. vol.7. no.4. hal. 649-657
- Ali, Abbas J. “Islamic challenges to HR in modern organizations”. *Personnel Review*. 39. no.6 (2010) 692-711
- Almutawa, Zeyad. Nuttawuth Muenjohn dan Jiaying Zhang. “The effect of human resource management system on employees’ commitment.” *The Journal of Developing Areas*. 50. no.6 (2016) 19-27
- Amzat, Ismail Hussein. Muhajir Taslikhan. Lynne M. Walters dan Tim Walters. “Likert’s 4- Management System Instrument Psychometric Properties – University Management – Malaysia.” *Social Sciences & Humanities*. 28. no.3 (2020) 1621-1641
- Antonio, Philemon, “Teacher supervision support and its impact on professional development of teachers in primary schools”, *International journal of innovative science and research technology*, 4, 7 (Juli 2019) 238-244
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta. 2006)
- Bhatti, Omar K. Uzma S Aslam. Arif Hassan. Mohamed Sulaiman. “Employee motivation an Islamic perspective.” *Humanomics*. 32. no.1 (2016) 33-47
- Bogler, Ronit & A.E. Nir. “The importance of teachers’ perceived organizational support to job satisfaction: What’s empowerment got to do with it?.” *Journal of Educational Administration*. 50. no. 3 (2012): 287-306

- Bogler, Ronit dan Anit Somech. "Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment professional commitment and organizational citizenship behavior in schools." *Teaching and Teacher Education*. 20. (2004) 277-289
- Bogler, Ronit dan Anit Somech. "Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment professional commitment and organizational citizenship behavior in schools." *Teaching and Teacher Education*. 20. (2004) 277-289
- Bonjean, Charles M. NEW PATTERNS OF MANAGEMENT. By Rensis Likert. New York: McGraw-Hill Book Company. 1961. 279. Social Forces. 42. no 2 (December 1963) 261. <https://doi.org/10.1093/sf/42.2.260>
- Botha, Basil. "Total Quality Management and Teacher Empowerment", (Mini-Disertasi, Rand Afrikans University, 1996)
- Branine, Mohamed dan David Pollard, "Human resource management with Islamic management principles", *Personnel Review*, 39, no.6 (2010)
- Bungin, M. Barhan. Penelitian Kualitatif: Komunikasi. Ekonomi. Kebijakan Publik. dan Ilmu Sosial Lainnya. Edisi Pertama. Cet. Ke-1 (Jakarta: Fajar Inter Pratama Offset. 2008)
- Chairunnisa, Connie. "Pemberdayaan guru melalui pelatihan penulisan karya ilmiah di sekolah menengah kejuruan." *Faktor Jurnal Ilmiah Kependidikan*. 3. No. 2 (Juli 2016): 105-114
- Chairunnissa, Connie. *Metode Penelitian Aplikasi dalam Pendidikan dan Sosial* (Jakarta: Mitra Wacana Media. 2017)
- Chan-Serafin, Suzan, Arthur P Brief & Jennifer M. George, "How does religion matter and why? Religion and the organizational sciences", *Organization science*, 24, 5 (September-Oktober 2013), 1586
- Chizmar, John F., "Total Quality Management of teaching and learning", *The journal of economic education*, 25, 2 (1994) 179-190

- Chowdhury, Abdul Hamid. Nazamul Hoque dan Mohammad Masrurul Mawla, "Human Resource Management form Islamic Perspective", *Bangladesh Journal of Islamic Thought*, 7, no. 10 (2019)
- Conger, Jay A. dan Rabindra N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *The Academi of Management Review*, 13, no.3 (Juli, 1988) 471-482
- Cordona, Pablo & Carlos Rey, "Management by mission: how to make the mission a part of management", *Problems and perspectives in management*, 1 (Januari 2006), 164-174
- Creswell, John W.. *Reseach Design Pendekatan Kualitatif. Kuantitatif. dan Mixed* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2014)
- Dahlggaard, Jens J.. Kai Kristensen. Gopal K.Kanji. "Fundamentals of Total Quality Management." *Process analysis and improvement*. (London. Taylor & Francis. 1998)
- Daily. B. & Bishop. J.W.. "TQM Workforce Factors And Employee Involvement: The Pivotal Role of Teamwork." *Journal of Managerial Issues*. 15. No.4. (2003) 393-412.
- Darmadji, Ahmad "Pengembangan Madrasah Berbasis Manajemen Mutu Total untuk meningkatkan moral bangsa." *El-Tarbawi*. 8. no.1 (2018) 1-18
- Diener, Ed Louis Tay & David G. Myers, "The religion paradox: if religion makes people happy, why are so many dropping out", *Journal of personality and social psychology*, 101,6 (2011) 1278-1290
- Duberstein, Zaachary, "The role if vision in school leadership", (Dissertation, Temple university, 2021)
- Easterlin, Richard A. & Kelsey J. O'Connor, "The Easterlin Paradox". *Discussion Paper Series*. (Bonn, IZA Institute, 2020).

- Fatimah dan As'ad, "Pemberdayaan guru di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Al-Ifadah Penjarangan Jakarta Utara," *Research and Development Journal on Education*, 4, no.1 (2017), 53-62
- Forefry, Nasyith. "Strategi pemberdayaan guru oleh sekolah: studi kasus di SMAN 5 dan SMA Darul Hikam Kota Bandung." *Jurnal Administrasi Pendidikan*. 24. No.1 (April 2017) 47-59
- Gibson, Alaster Raymond. "Spirituality in principal leadership and its influence on teachers and teaching", (Disertasi, The University of Waikato, 2011), 244.
- Goetsch, David L. & Stanley B. Davis, *Quality management for orgaizational excellence: Introduction to quality*, (Pearson Education, 2016)
- Gopinath, R., "Prominence of self-actualization in organization", *International journal of advanced science and technology*, 29, 3 (2020) 11591-11602
- Goyal, Charu dan Manoj Patwardhan. "Identification of factors of Hard and Soft Human Resource Management Practices." *Journal of Information Technology Applications & Management*. 27. no.6 (Desember. 2020) 75-78
- Grote. James R. "An analysis of the relationship between administrators' perceptions of management style as determined by the Likert System and the instituional practice of adult and continuing education in institutions of higher education". (Doctoral dissertation. Kansas State University. 1980)
- Gurley, Keith et.al, "Mission, vision, values and goals: an exploration of key organizational statements and daily practices in schoolsj", *Journal of education change*, (..) 1-44
- "Guru-sertifikasi-belum-sampai-50" Diakses pada 1 April 2021. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/12/12/>

- Hales., Colin. "Management and Empowerment Programmes." *Work, Employment & Society*. 14. no.3 (2000) 501-519
- Hammond, Helen Georgiana. "Correlating Teacher Empowerment and Self-Efficacy to Teacher Perceptions of Principal Servant Leadership."(Disertasi. Grand Canyon University. 2017)
- Hashim, Junaidah. "Human resource management practices on organisational commitment: The Islamic Perspective", *Personnel Review*, 39, no.6 (2010)
- Hashim, Junaidah. "The Quran-Based Human Resource Management and its Effects on Organisational Justice, Job Satisfaction and Turnover Intention", *The Journal of International Management Studies*, 3, no. 2. (2008)
- Hill, Andrew Taylor Frances "Quality Management in Education." *Quality Assurance in Education*. 1. no. 1 (1993) 21-28
- Hodgkinson, Christopher "The Philosophy of Leadership", (Oxford, Blackwell Publisher Limited, 1983)
- Hossin, Md Suliman. Idris Ali dan Ilham Sentosa, "Human Resource Management from Islamic Perspective: A Study on Bangladesh Context", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10, no. 6 (Juni, 2020)
- Howard-Skipper, Joni. "Leadership That Promotes Teacher Empowerment Among Urban Middle School Science Teachers" (Disertasi. Capella University, 2014)
- <https://npd.kemdikbud.go.id/?appid=ukg>. Diakses pada 1 April 2021
- Huq, Rozana. "An Investigation of what employee empowerment means in theory and in practice." *Journal of Teaching and Education*. 5. no.2 (2016) 551-556
- Ibrahim, Lawan dan Habu Bah-Yaye Adamu. "Participative Management: A Model of Islamic Perspective of Management (Shura)

- in an Organization.” *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*. 19. no.10 (2019) 1-9
- J., Bostingl. The quality revolution in education. *Educational Leadership*. 50. No.3 (1992) 4-9
- Jafari, Hassan Abde. et.al, “Influence of piety on ethical decision makings in business: integration of religious and scientific views,” Abbas Mirakho et.al, (ed), *Handbook of ethics of Islamic economics and finance*, (Berlin, Walter de Gruyter, 2020) 410-438
- Juran, J.M., *The Quality Trilogy, A Universal Approach to Managing for Quality*, the ASQC 40th Annual Quality Congress, (May, 1986), 4
- Kamaruddin Djailani AR dan Murniati AR. “Efektivitas Pemberdayaan Guru Sekolah Unggul Di Kota Sabang”. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. 2. No. 1. (Agustus 2014). 97-105
- Kapiki, Soultana dan Georgia Tsakiridou, 2018”Exploring the views of total quality human resources management between public and private educational units, *Journal of contemporary education*, 2, 2 (2018) 22-29
- Kellner, Ashlea. Kenneth Cafferkey dan Keith Townsend. Ability. Motivation and Opportunity theory: a formula for employee performance? ed. Keith Townsend. Kenneth Cafferkey. Tony Dundon. Aoife McDermott (Edward Elgar Publishing: 2019) 311-323
- Khumaedi, Muhammad. “Pemberdayaan profesionalisme guru sekolah menengah kejuruan dalamanalisis statistik penelitian eksperimen”. *Jurnal Pendidikan Teknik Mesin*. 17. No. 1. (Juni 2017) 32-37
- Kumar, Arun, “Efficacy of ICT in teacher empowerment”, *International seminar on quality concern in education and professional ethics of teachers in developing countries*, (Februari 2010) 1-10

- Legge, Karen. *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. (McMillan Education. 1995)
- Liu, Jing.. The influence of teacher empowerment on teacher intention to leave: an exploration analysis. (Disertasi. The Pennsylvania State University. 2019)
- Long, Ralph F. “Empowerment-a management style for the millenium?” *Empowerment in Organizations*. 4. no.3 (1996)
- Lunenburg, Fred C. “Total Quality Management Applied to Schools.” *Schooling*. 1. no.1 (2010) 1-6
- Machali, Imam. “Managing Quality of Learning in Islamic Schools: an analysis of contributing factors for learning toward quality improvement in private Islamic high school in Yogyakarta.” *Jurnal Pendidikan Islam*. 7. no.2 (Desember 2018) 317-335
- Matlhape, MG dan N Lessing. “Employees in Total Quality Management.” *Acta Commercil*. 2 (2002). 21-34
- McCreery, Elaine dan Liz Jones. “Rachel Holmes.Why do Muslim parents want Muslim schools?.” *Early Years*. 27. No.3 (2007) 203-219
- McMullin, Colin dan Lina Scalfino, “Placing values at the centre of school policy and classroom practice- a case study of Modbury school, South Australia”, Terry Lovat & Ron Toomey (ed.), *The values education and quality teaching*, (Springer, 2009) 45-62
- Meehan, Michael Francis. “Total Quality Management in Public Schools and Attrition of Certified Personnel” (Dissertation. University of Georgia. 2003)
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman & Jhonny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A methods Sourcebook*, (Los Angeles, Sage Publication, 2014)
- Moleong, Lexy J.. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi* (Bandung: Rosda Karya. 2004)

- Mosadeghrad, Ali Muhammad, “Why TQM program fails?A pathology approach, *The TQM journal*, 26, 2 (2014) 160-187
- Mustafa, Esam M.A. dan Abdul Talib Bon. “Role of Employee Empowerment in Organization Performance: A review.” *Research Journal of Social Science & Management*. 2. no.6 (Oktober. 2012) 79-83
- Nakamura, Richard, “Corporate values: empty words or a crucial part of an organization” (Disertasi, University of Gothenburg, 2017)
- Ngababa, Kayonda Hubert & Debbie Soni, “Are happiness and life satisfaction different across religious groups? Exploring determinant of happiness and life satisfaction, *J Relig Health*, (September 2017),
- Nowak, Radoslaw. “Structural empowerment and serving culture as determinants of organizational identification and turnover intention,” *Structural empowerment and serving culture*, DOI 10.1108/MRR-02-2020-0064
- Ozturk et. al.. A different view of quality and total quality management. *Journal of Business*. vol.1 (2). (2012) 9-14.
- Patilima, Hamid. *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: CV. Alfabeta. 2005)
- Paul, Cathy L. “The Relationship between the Principles of Total Quality Management and School Climate, School Culture, and Teacher Empowerment”, (Disertasi, University of Missouri-Columbia, 1998)
- Pearson, Quinn M.. Janice I. Nicholson. “Comprehensive Character Education in Elementary School: Strategies for Administrators. Teachers. and Counsellors.” *Journal of Humanistic Counselling. Education and Development*. 38 (June. 2000). 243-251
- Quebodeaux, Pamela Stacey. “Quality in Education in theh Calcasieu Parish School System.” (Dissertation. (University of New Orleans. 2010)

- Rahmawati, Yeni. "Pemberdayaan guru dalam pengambilan keputusan demi peningkatan kualitas pendidikan di sekolah." *N U A N S A Jurnal Ilmiah Pendidikan*. 7. no.1 (Maret - Agustus 2018) 37-46
- Riyadi & Fahrurrozi, Terj. Edward Sallis. *Total Quality Management in Education*. Manajemen Mutu Pendidikan. terj. Ahmad Ali. (Jogjakarta. IRCiSoD. 2012)
- Rose, Kenneth H., *Project Quality Management: Why, What and How*, (Florida, J Ross Publishing, 2005) 42
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. 3rd ed.. (London. Kogan Page. 2002)
- Saputra, Arya. "Motivasi Orangtua Menyekolahkan Anak ke Sekolah Islam Terpadu." *JOM FISIP*. 2. No. 2 (2015) 1-16
- Sennen, Eliterius. *Problematika Kompetensi dan Profesionalisme Guru*. (Prosiding Seminar Nasional. Himpunan Dosen Pend Guru SD Wilayah IV. 2017). 16-21
- Short, Paula M. "School empowerment through self-managing teams: Leader behavior in developing self-managing work groups in schools." Research-report. 1993. Hal.3. Lihat juga Joni Howard-Skipper. 2014. *Leadership That Promotes Teacher Empowerment Among Urban Middle School Science Teachers*. Disertasi. Capella University.
- Short, Paula M. James S Rinehart. *Teacher Empowerment and School Climate*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (SanFrancisco. CA. April 20-24. 1992)
- Short. Paula M *Defining Teacher Empowerment*. *Education*. Vol. 14. No. 4. (1994)
- Singh, Manjari dan Anita Sarkar. "Dimensions. Outcomes and Mediating Roles of Empowerment." *Management and Labour Studies*. 38. no.4 (2013) 315-333

- Singh, Manjari dan Anita Sarkar. "Role of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and innovative behavior." *Management Research Review*. <https://>
- Siswanto. "Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Pendekatan Normatif versus Kontekstual." *Buletin Penelitian Sistem Kesehatan*. 13. no.1 (Januari. 2010) 32-41
- Slate, John R et.al, "School mission statement and school performance: a mixed research investigation," *New Horizon in Education*, 56, 2, (Oktober 2008) 17-27
- Spector, Paul E, Behavior in organizations as fuction of employee's locus of control, *Psychological bulletin*, 91, 3 (1982) 482-497
- Spreitzer, Gretchen M. "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *The Academy of Management Journal*, 38, no. 5 (Oktober, 1995), 1442-1465
- Stake, Robert E, *Multiple Case Study Analysis*, (New York, The Guilford Press, 2006),
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif Dilengkapi Contoh Proposal dan Laporan Penelitian* (Bandung: Alfabeta. 2010)
- Tanzeh, Ahmad *Metode Penelitian Praktis* (Yogyakarta: Teras. 2011)
- Thamizhmanii, S. dan S. Hasan. "A review of an employee empowerment in TQM Practice." *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineefing*. 39. no. 2 (2010) 204-210
- Tindowen, Darin Jan. "Influence of empowerment on teachers' organizational behaviors." *European Journal of Educational Research*. 8. no.2 (2019) 617-631
- Victorynie, Irnie. "Pemberdayaan Guru Dalam Mendukung Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dasar." *PEDAGOGIK*. 3. No. 1 (2015) 89-101

- Wall, Heather dan Michelle Palmer. "Courage to Love". *The Reading Teacher*. 68. no.8 (May. 2015) 627-635
- Wick, Andrew C., "The value dynamic of total quality management: ethics and foundation of TQM", 11, 3, (Juli 2001) 501-536
- Yilmaz, Onurcan. Hasan G. Bahçekapili. and Barış Sevi. "Theory of Moral Development". dalam *Encyclopedia of Evolutionary Psychological Science*. T. K. Shackelford. V. A. Weekes-Shackelford (eds.). https://doi.org/10.1007/978-3-319-16999-6_171-1.
- Zaenal, Mohammed Afandi, Mohd Effendi & Ewan Mohd Matore, "How teachers innovative work behaviour can affect education quality", *Journal of critical review*, 7, 17 (2020) 770-779
- Zembylas, Michalinos & Elena C. Papanastasiou. "Modeling teacher empowerment: The role of job satisfaction." *Educational Research and Evaluation: An International Journal on Theory and Practice*. 11. no. 5. (2005): 433-459
- Zuhriyah, Nurul. *Metodologi Penelitian (Sosial dan Pendidikan-Teori dan Aplikasi)*. cet. 1 (Jakarta: Bumi Aksara. 2005)
- Zymonik, Zofia & Anna Dobrolwska, "Spiritual capital as the fourth capital in a TQM organization", *Journal of Management and Finance*, 13, 2 (Februari 2015)

HASIL WAWANCARA

I. Strategi dan Implementasi Pemberdayaan Guru di SDIT Ulul Albab

A. STRATEGI MANAJEMEN MUTU		
Indikator	Sumber Data	Data
1. Quality Planning, Control & Improvement	Y1	“Kami menggunakan standar mutu yang sudah dirumuskan oleh JSI, khususnya tentang standar tenaga pendidik”
	Y2	“Kami menggunakan standar mutu yang sudah dirumuskan oleh JSI, khususnya tentang standar tenaga pendidik”
	S1	“Selain ada pada Standar Mut Kekhasan Sekolah Islam Terpadu, kami juga memiliki rumusan itu dalam RKJM sekolah (Rencana Kerja Jangka Menengah) Sekolah”
2. Pertimbangan kepentingan stakeholder (faktor internal dan eksternal sekolah)	Y1	“Kebutuhan masyarakat muslim menengah akan lembaga pendidikan islam yang bermutu cukup tinggi. Unsur diniyah dalam sekolah formal adalah upaya kita ke arah itu. <i>Kalau sekolah di sana sudah tidak usah TPQ. Bahkan tahfiz juga ada</i> ”.
		“Posisi pendidikan islam yang kurang diminati oleh kalangan menengah ke atas. Juga problem umat itu adalah jauhnya umat dari agama. Sekolah Islam pada umumnya harusnya begitu. Istilah Terpadu di kita itu sebetulnya untuk mentawkidkan aspek “islam” itu. Menciptakan pribadi yang profesional dan islami. Kita anti sekularisme yg mmisahkan islam dari aspek lainnya. Pesantren itu belajar ilmu agama dan langsung diamalkan. Ilmu dan amal menyatu. Kita memadukan sekolah

		<p>formal dengan pesantren. “Kamu mau jadi apapun, islam harus dibawa.”</p> <p>“Sekolah kami lebih menyasara masyarakat perkotaan yg tidak ‘hijau’. Kita juga perang di sini, dalam arti bahwa full day school itu sebetulanya tidak bagus, tidak ideal. Tetapi dripd anak2 setelah sekolah justru tidak jelas dan mungkin membahayakan maka kita pilih full day school. Maka tantangan kita bagaimana membuat anak kerasan di sekolah dengan menggunakan pendekatan2 yang baik.”</p>
	Y2	<p>“Saat mau menentukan lokasi sekolah, wali siswa juga ikut rembuk dan menentukan lokasi baru”</p> <p>“Di sekolah kami ada FKOMG (Forum Kerjasama Orangtua Murid dan Guru) untuk membicarakan isu-isu pembelajaran yang membutuhkan perhatian bersama”</p>
	S1	<p>“Pelatihan yang kami adakan adalah respon dari kebutuhan guru-guru tentang berbagai macam permasalahan yang mereka dapatkan di sekolah. Baik itu masukan dari FKOMG maupun permasalahan yang secara langsung mereka temukan di kelas/sekolah”</p> <p>Di sini ada perwakilan dari orangtua, FKOMG. Forum sebagai bentuk kerjasama kita dg orgtua. Ada juga KOMITE sekolah sampai pada tahap kurikulum tingkat satuan, komite punya andil untuk bisa melihat dan bahkan mengesahkan. Pengesahan kurikulum apa yang akan diterapkan di sekolah.</p> <p>“Konsep pembelajaran yg ada di SDIT memiliki rujukan yg sama. Karena dari capaian itu kita inginkan keberhasilan yang sama. Rujukan kita adalah buku standar mutu JSIT. Tinggal sekolah bagaimana bisa membentuk sebuah komunitas,</p>

		<p>pembiasaan , manajemen yg sesuai dengan standar mutu. Jika tidak ada panduan spt ini maka kita akan kesulitan. Visinya adalah mewujudkan serdik menjadi IMAMUL MUTTAQIN, pemimpin perubah peradaban. Otomatis kurikulum yg kita terapkan harus mengarah ke sana. Keterpaduan bagaimana pembelajaran tidak terpisah dengan nilai-nilai keislaman. Pembelajaran PAI tidak lepas dengan kemanfaatan. Ketika berbicara mapel umum, bagaimana kita memasukkan nilai islam dalam pembelajaran tersebut. Semakin anak belajar, anak cerdas secara afektif, psikomotor dan pemikirannya matang. Makanya ada konsep duniawi-ukhrowi. Kebermanfaat materi, bagaimana materi ini membantu siswa mencintai Rabb.”</p>
	S2	<p>“Pelatihan yang diadakan oleh sekolah adalah respon dari kebutuhan kami tentang berbagai macam permasalahan yang kami. Kadang itu berupa masukan dari FKOMG maupun permasalahan yang secara langsung mereka temukan di kelas/sekolah”</p>
3. Quality Policy	Y2	<p>Setiap tahun memiliki pencapaian indikator mutu yang berbeda sesuai dengan Rencana Kerja 4 tahunan yang dicapai secara periodik.</p>
4. Pertimbangan nilai Islam	Y1	<p>“TARBIYAH = pendidikan. Kata kunci peradaban itu pendidikan. Sprt kasus jepang pasca hiroshima dan nagasaki yang diperbaiki gurunya. Pendidikan kita adalah pendidikan Islam yang tidak sekuler, yang mengatur seluruh kehidupan. Kita dalam prinsipnya mgkin aga terkesan KERAS. Tapi kita berusaha dalam pendekatannya menggunakan cara yang smooth agar bisa dterima.”</p>

	Y2	<p>“Ayat yang kita sarankan harus dihafal “wal yakhsyallazina..” yang menjadi penyemangat. Ada 2 yg diambil, “fal yattaqulloha” yaitu aspek guru “haqqo tuqotih”. Dan “yaqulu qowlan sadida”, bagaimana konten pembelajaran, karakter, spirit dsb dalam bentuk qowlan sadida, bahasa, paket yang tepat yang bisa disajikan untuk anak sesuai dengan usia dan kondisinya, sesuai karakter, audiensnya spt apa, harus disesuaikan. Dibreakdown menjadi keterampilan2 pendekatan yg harus dikuasai guru.</p> <p><i>Falyattaqulloh</i>: proses perbaikan guru, proses perbaikan terhadap diri sendirinya mencakup profesionalisme, integritas. Dia (guru) baru bisa melakukan sesuatu dengan baik jika memiliki ketaqwaan. Hal-hal spt integritas dalam menjalankan tugas sbg guru tidak akan tercapai jika guru belum memiliki ketakwaan. Proses perbaikan ke arah ‘taqwa’ yang menjadi motivasi utama guru dalam melakukan tugas, bukan karena materi ataupun sekedar mengajar.”</p>
	S1	<p>“Keteladanan bagi guru. Bagaimana guru bisa qowlan sadidan. Bukan hanya kata2, tapi merancang konsep yang bisa mewujudkan siswa menjadi lebih baik. “cemas ketika meninggalkan generasi yang lemah”. Taqwa : memberikan contoh yang baik. “qowlan sadidan”: menerapkan metode pembelajaran yang baik. Juga visi kita : menjadikan anak menjadi imamul muttaqin/pemimpin. Kita berusaha mendekati ini. Hambatan pasti ada. Paling tidak hambatan akan menjadikan kita selalu memperbaiki.”</p> <p>Tahfiz adalah nilai plus di kita. Kurikulum alquran (tahfiz dan qiroati). Saat sekarang bermunculan sekolah sekolah seperti ini, menjadi tantangan bagi kita utk terus</p>

		memperbaiki kurikulum alquran. Jika dulu ini kelebihan di kita, maka sekarang menekankan kualitas.
	S2	<p>“ANNISA AYAT 9. Qowlan Sadidan: sikap, perkataan, pendekatan ke anak yang baik. Qudwah sangat penting. Kita menjadi contoh bagi siswa. “</p> <p>“Kita memang dari awal lebih kepd pembentukan karakter siswa. Dr bbrp pengalaman PPDB, saat wawancara kpd orgtua, mereka fokusnya ke karakter (aqidah dan akhlak). Dan ini jadi daya tarik tersendiri bagi masyarakat. Tahfiz sudah banyak, maka kita lebih fokus ke karakter. Ktia punya BPI (bida pribadi islami), sebuah program character building yang memiliki kegiatan sperti pembelajaran reguler hanya 30 menit, sisanya kita masukkan nilai-nilai keislaman utk kelas rendah. Untuk kelas atas kita buatkan halaqoh (ekskul). Saat pandemi kita ada kegiatan majelis pagi yg berisi do’a, murojaah surat pendek, dan hikmah pagi yang menekankan nilai keislaman. Ini dilakukan setiap hari. (UE) Dan itu bertema, misal bersuci, bersyukur, jujur dll. Tema2 itu dibahas di team teaching yang dibuat untuk 2 pekan ke depan.”</p>
B. STRATEGI PEMBERDAYAAN GURU		
1. Dimensi <i>MEANING</i>	S1	<p>“Kalau pelatihan itu berarti kita memberikan bimbingan ke guru/ memfasilitasi bgmn guru bisa meningkatkan kemampuan pedagogik dan profesional. Disini juga ada pembinaan utk guru setiap pekan yang sifatnya adalah untuk meningkatkan kemampuan sosial maupun kepribadian guru, juga bisa dengan teman sebaya, seperti di team teaching. Dg harapan ada satu semangat utk bisa berdampak pada peningkatan perbaikan sekolah dan kemampuan guru di bidang</p>

		<p>sosial dan personal.” (<i>peningkatan kompetensi guru yg komprehensif memfasilitasi munculnya dimensi MEANING</i>)</p> <p>“Transparansi kegiatan, ya. Klau keuangan, akan disampaikan pada PJ, penjelasan pos pos anggaran utk kegiatan, sprt info dalam RKAS”</p>
	S2	<p>Dimensi meaning dan impact dalam sekolah ini sangat kental. RPP wajib kita buat dan tidak formalitas. Modul dan LK dibuat oleh guru. Setiap guru mapel ada konsultan mulai dari RPP, modul, dan LK ada konsultannya sendiri.</p>
<p>2. Dimensi <i>COMPETENCE</i></p>	S1	<p>“...secara bertahap memang kita adakan pelatihan dan pembimbingan. Juga ada kriteria dlm hal2 tertentu spt dlm pembuatan modul. Pelatihan yg sifatnya rutin adalah ketika awal semester utk upgrading guru2. Pelatihan yg diadakan tergantung kebutuhan guru2 yang diketahui dari hasil supervisi yang diadakan satu semester satu kali (idealnya satu semester 2 kali). Perencanaan, pelaksanaan supervisi, dan ada tindak lanjut (sistem supervisi). Misal bnyak guru yg lemah di metode atau penilaian maka pelatihan arahnya ke 2 aspek tersebut. Pelatihan yang sifatnya diadakan terjadi dalam team teaching semacam lesson study (kok saya kesulitan? Bagaimana ya?). saat team teaching kumpul sering yang diobrolkan adalah permasalahan2 terkait pembelajaran di kelas. Rombel banyak punya manfaat sharing ide yg juga banyak.”</p>
	S2	<p>Guru sering mendapatkan pelatihan baik yang sifatnya terprogram setiap tahun maupun yang sifatnya insidental.</p>

3. Dimensi <i>IMPACT</i>	Y2	Guru memiliki suara dalam menentukan bentuk pelatihan apa yang mereka dapatkan.
	S1	Pada awal semester kita ada RAKER yg diadakan satu pekan full. Kalau anak2 liburunya 2 pekan, guru2 hanya satu pekan, satu pekannya raker. Di raker ada pelatihan, ada evaluasi. Dlm evaluasi, guru boleh memberikan evaluasi terkait dg krikulum, sarpras, pembinaan siswa yang nanti akan ditinjaulanjuti oleh pihak sekolah. Kita meminta sumbangsih guru, urun rembuk. Kepala sekolah itu juga mengakomdir masukan saran dari guru.
	S2	Dimensi meaning dan impact dalam sekolah ini sangat kental. RPP wajib kita buat dan tidak formalitas. Modul dan LK dibuat oleh guru. Setiap guru mapel ada konsultan mulai dari RPP, modul, dan LK ada konsultannya sendiri.
4. Dimensi <i>AUTONOMY</i>	Y2	<p>Pemberdayaan guru dari sisi melakukan perencanaan (RPP wajjib, bukan formalitas, struktur diserahkan kpd guru yg penting memuat tujuan (indikator), setting pembelajaran melalui langkah2, kebebasan kepada guru eksplorasinya spt apa, saintifiknya spt apa, itu pure wewenang guru, evaluasi proses bagaimana, dan evaluasi pengukuran capaian anak2. RPP adalah barometer ttg pembelajaran guru spt apa, sudah student-centered kah atau masih monoton. RPP harus dikonsultasikan ke konsultan RPP per dua pekan. RPP utk pekan 2 dan pekan 3 misalnya sudah selesai dikonsultasikan di pekan 1.</p> <p>Team teaching wajib ketemu (berkumpul) untuk menseting segala sesuatunya di 2 pekan kedepan. Mereka saling sharing, contohnya tentang metode pembelajaran yang sebaiknya dipakai. Team teaching</p>

		termasuk tempat curhat. Setelah satu minggu mengajar, guru-guru berkumpul untuk menceritakan segala hal yang berkaitan dengan pembelajaran di dalam kelas, termasuk permasalahan ² yang membutuhkan solusi dari kolega.
	S1	Kita juga memiliki KKG Internal, team teching, yang memiliki keanggotaan dalam satu level/tingkatan kelas. Memiliki jadwal pertemuan setiap pekan. 2 pekan sekali harus bertemu utk menentukan rumusan pembelajaran untuk 2 pekan kedepan. RPP, MODUL, LEMBAR KERJA harus tuntas dalam team teaching.
	S2	Guru aktif dalam kegiatan RAKER setiap tahunnya. Melakukan evaluasi dan merumuskan follow-up dari hasil evaluasi itu.
5. Dimensi keagamaan	S1	Keteladanan bagi guru. Bagaimana guru bisa qowlan sadidan. Bukan hanya kata ² , tapi merancang konsep yang bisa mewujudkan siswa menjadi lebih baik. “cemas ketika meninggalkan generasi yang lemah”. Taqwa : mmeberikan contoh yang baik. “qowlan sadidan”: menerapkan metode pembelajaran yang baik. Juga visi kita : menjadikan anak menjadi imamul muttaqin/pemimpin. Kita berusaha mendekati ini. Hambatan pasti ada. Paling tidak hambatan akan menjadikan kita selalu memperbaiki.
	S2	(yang paling membuat guru termotivasi untuk memberikan kontribusi terbesar ke sekolah?) visi sekolah “imamul muttaqin”, kalau kita ingin membentuk anak spt itu, maka kita harus sudah lebih dulu mempraktikannya. Semangat membentuk imamul muttaqin ini kita dapatkan dari pembinaan, baik dari kepala sekolah dari yayasan bahkan dari sesama guru. Antara

	<p>guru sangat saling membantu, menguatkan satu sama lain.</p> <p>Qowlan Sadidan: sikap, perkataan, pendekatan ke anak yang baik. Qudwah sangat penting. Kita menjadi contoh bagi siswa.</p> <p>Pantauan dari majelis? Ada lembar mutaba'ah yang dibagikan kepada guru yang pantauannya di pembinaan pekanan oleh Yayasan. Pengurus yayasan turun utk memantau keseharian guru di sekolah dan di rumah, spt sholat tahajjud, sholat sunnah, tadarus. Mutaba'ah membuat kami makin memiliki impact, karena anak2 dengan mudah mampu meniru kita.</p> <p>Sepekan sekali ada pembinaan utk guru2nya. Juga dalam team teaching. Ada yang terprogram ada yang insidental. Model2 dan macam2 pelatihan sudah banyak sekali yang kami dapatkan di sekolah ini. Kita itu dalam satu semester diawali dengan pelatihan yang kita butuhkan.</p>
--	---

II. Strategi dan Implementasi Pemberdayaan Guru di SDIT Gondang

A. STRATEGI MANAJEMEN MUTU		
Indikator	Sumber Data	Data
1. Quality planning, control & improvement	S1	<p>Strategi itu scr ideal memang harus dilakukan. Tapi krn background saya yg termasuk orang baru, dan yg saya pimpin ini bbrp yang lebih senior dari saya. Yg penting bagaimana guru bisa menerima dan kegiatan bisa jalan. Sperti supervisi akademik, 3 bulan sekali. Saya dibantu dengan wakil kurikulum dalam hal ini. Kaitannya dengan akademik, bgmn komposisi pembelajaran itu bagiannya kurikulum. Saya memberikan ruang kepada waka kurikulum, bu Dalilah.</p> <p>Kaitannya dengan strategi lain, bagaimana spy terjalin hubungan yang baik. Kita bangun kordinasi yang baik. Yg saya lakukan melakukan evaluasi, merefleksi, dan mengkomunikasikan itu ke guru2. Kumpul rutin regular bersama guru2 belum terlaksana.</p> <p>Memaksimalkan digital memiliki efek yg sangat besar thd pengembangan sekolah. Ini juga merupakan usaha kami utk mengimbangi ekspektasi masyarakat ttg imej SDITG yg mungkin memiliki sarpras yg mewah, kami imbangin dengan program2 bermutu. Mungkin sekian tahun lagi kita baru bisa memiliki sarpras yang layak spt SDIT berkualitas yg lain. Dari sekian unit sekolah di bawah yayasan gondang, SDIT yg memiliki kemajuan IT/digital yang paling baik.</p> <p>Kita juga sering diliput oleh RADAR PEKALONGAN, sampai mereka yang aktif datang ke sekolah untuk meliput kegiatan kita.</p>

		<p>Kita juga punya program parenting dg mengundang wali siswa ke seminar yg kita adakan. Juga kita punya program parenting harian dg membuat poster berisi kalimat2 parenting yang diposting di akun medsos dan saya share di WA group. Saya juga punya staf yg menguasai IT sehingga saaat saya tidak punya waktu untuk membuat konten, maka staf saya akan melakukan itu.</p>
	S2	<p>Yayasan berusaha semua anak yg daftar di sekolah ini AKHLAKNYA yang no.pertama.</p> <p>Pembinaan dari yayasan sering menyinggung nilai-nilai Islam, nilai ibadah utk menguatkan guru dalam menjalankan tugas di sekolah.</p>
2. Pertimbangan kepentingan stakeholder (faktor internal dan eksternal sekolah)	S1	<p>Bu Dalilah itu cukup senior yang blm memiliki skill IT yg cukup. Dlm hal ini, bu dalilah dibantu dengan yang muda2. Saya waktu itu membuat aplikasi jadwal berbasis IT. Saya juga membuat aplikasi raport. Sementara dinas merekom aplikasi di MPMP, tapi sangat rumit bagi guru2. ARSEDA (aplikasi raport sekolah dasar) aplikasi raport yang dipegang oleh guru kelas, yang pengisiannya dilakukan secara berkala, tidak diisi saat mendekati waktu pembagian raport. Prinsipnya, Saya bagaimana melihat di lapangan hal-hal yang bisa ditingkatkan, umumnya terkait dengan IT.</p>
	S2	<p>Ketua yayasan (KY) sering memperhatikan sekolah lain yg sudah maju dan bagus, maka program2 yg diperkenalkan adalah ide-ide yang didapat dari praktik di sekolah lain. KY juga sering mngikuti informasi dari media.</p> <p>Pembentukan karakter islami merupakan respon dari situasi sosial di masyarakat,</p>

		<p>misal tindakan² yang mencoreng akhlak. Yayasan sangat AWARE dengan perkembangan di luar dan bagaimana sekolah merespon hal itu. Bahkan sempat ada rencana mendirikan SDIT di karang anyar.</p>
<p>3. Pertimbangan nilai Islam</p>	<p>S1</p>	<p>Melihat dari program karakter islam, kita mencoba membranding sekolah dengan “sekolah yang unggul, religius, berprestasi”. Religius saya munculkan dengan program tahfiz utk menjadikan anak yang mencintai al Quran dan pengembangan karakter islami mempraktikkan akhlak karimah. “Generasi Cinta al Quran” menjadi branding kita. Relijius: sholat, sholat sunnah, dll. KY juga punya prioritas, lebih cnderung ke KARAKTER ISLAM, yang lainnya (prestasi) akan ikut sendiri.</p>
<p>B. STRATEGI PEMBERDAYAAN GURU</p>		
<p>1. Dimensi <i>MEANING</i></p>	<p>S1</p>	<p>Saya memberi ruang utk berinovasi dan brkreasi ketika pembelajaran di kelas. Saya dengan KY agak sedikit berbeda. Ketika guru memiliki inovasi, saya sangat welcome dan memberikan kesempatan itu kepada guru. Dan ketika inovasi dipandang baik dan perlu diterapkan di kelas lain maka akan diterapkan di kelas lain. Misal ada reward terus menerus utk siswa agar termotivasi melakukan krn Gondang menanamkan character building yang islami. Saat saya masih jadi guru saya berinovasi untuk menerapkan jurnal kegiatan keagamaan yang setiap hari siswa harus upload di dinding kelas.</p>
	<p>S2</p>	<p>Apresiasi bisa. Pembinaan, teguran, masukan yang membangun itu adalah apresiasi. Misal saat saya di sekolah negeri, saya sbg guru honorer di negeri tidak mendapatkan supervisi dari dinas. Padahal kami sudah buat hal-hal yg</p>

		<p>administratif spt itu. Yg spt itu saya merasa tidak diapresiasi. TAPI di sini DENAH KURSI saja diawasi oleh yayasan. Dan ini membuat guru greget. Guru harus mengenal anak, orangtuanya, sampai alamat rumah anak. (saya dibentuk di sini). Dari ilmu Pak Haris itu juga kita paham bahwa tindakan anak yg kurang pas di sekolah adalah GEJALA bukan MASALAH. Tugas guru mencari MASALAHnya apa. Guru bisa lebih semangat lagi, lebih ikhlas lagi.</p>
<p>2. Dimensi <i>COMPETENCE</i></p>	<p>S2</p>	<p>Pembinaan setiap bulan. Setiap hari ada briefing. Misal, target yayasan bulan ini adalah bab kebersihan. Melalui pembinaan dan briefing, pengurus juga akan melakukan checking ke sekolah dengan fokus yang ganti-ganti. Saat ini monitoring dari yayasan adalah terkait DENAH TEMPAT DUDUK (warna merah utk anak yg kurang dan duduk di depan).</p> <p>Pelatihan oleh motivator: yayasan sudah mengadakan program dengan mendatangkan Pak Haris (kepsek Semesta Semarang) dalam beberapa kunjungan ke SDITG. Bertahap utk kepala sekolah, guru. Pendekatannya dengan diskusi, tanyajawab. Sangat mencerahkan bagi guru2 di sekolah ini. Yang ke depannya ada rencana tes kepribadian guru. Ini adalah usul yayasan karena ketua yayasan memiliki cucu yang sekolah di Semesta. Hal yg seperti ini juga selalu dilakukan dg mendatangkan tokoh2 utk memberikan pencerahan dalam pembelajaran di sekolah.</p> <p>BD: Ikut serta dalam KKG, ada IHT. Sekolah di sini saat K13, di sini dijadikan percontohan. Untuk itu kita ada pelatihan2. Guru di sini selalu dipantau. Di sini ada insentifnya, gaji ke-13. Guru tidak</p>

		<p>seenaknya ga masuk kelas. Sempat ada finger print absensi utk guru. Kalau ada kasus guru kurang disiplin, maka akan dipanggil oleh yayasan. Pengurus yayasan di sini matanya ada di mana-mana. Guru yg mencoba utk tidak disiplin pasti akan ketahuan. Yayasan tidak pandang bulu, Bu Siti Muthmainnah, putri H Muhammad pendiri yayasan, sering izin tidak masuk sekolah, langsung DIPECAT.</p> <p>Yayasan di sini sangat memperhatikan honor guru. Tidak pernah telat. Kondisi luar yang berubah pun tidak mempengaruhi honor guru.</p>
3. Dimensi <i>IMPACT</i>	S1	<p>KY selalu menyampaikan bahwa yayasan gondang bisa seperti karena panjenengan semua. Jenengan mau tahajjud, baca sholawat.. dll. KY juga menyampaikan “kayanya di sekolah lain ga ada. Siapa yg mau tiru, monggo”.</p>
	S2	<p>Saya diberi amanat untuk mengopeni kesiswaan dalam hal IT. Dalam hal bimbingan ekstrakurkuler, lomba siswa. Lalu saya membuat pembagian tugas, bimbingan terjadwal, dan memanggil pelatih dari luar. Alhamdulillah sedikit2 prestasinya naik, berganti tahun semakin baik.</p> <p>melalui WA, ibu2 wali siwa membuat story WA berkaitan dengan karakter islami anak di rumah. Informasi2 spt itu juga kadang disampaikan langsung ke wali kelas yg kemudian sampai ke guru. Hal-hal ini mengena di hati, membuat guru senang dan tambah semangat.</p> <p>persaudaraan di sekolah ini luar biasa antara guru dan kepek, kebersamaan sangat baik. Ada predikat prestasi guru teladan. Ada guru yang dapat apresiasi meski hanya pujian spt prestasi dalam seni.</p>

		<p>penilaian dari wali siswa yang sering kita tidak sangka. Juga pernah tour leader dari biro yang kerjasama dengan study tour kami menanyakan PPDB di sekolah kami. Karena baru dapat pengalaman bahwa anak-anak dalam keseluruhan kegiatan study tour anut anut semua.</p> <p>Anak-anak dari guru SD juga banyak yg menyekolahkan anaknya ke sini. Akhlak di sini diperhatikan betul.</p> <p>ketika mau tidur pun yg terbayang anak kita yg di sekolah, lalu saya doakan. Saat perpisahan saat lulus begitu menyentuh hati. Guru sini luar biasa dlm mengopeni siswa (fisik, doa, fatehah). Jangan bilang “semampu saya” tapi bilang “semaksimal mungkin.</p>
4. Dimensi <i>AUTONOMY</i>	S1	<p>Contoh terkait kurikulum, karena mencakup banyak hal. Dari dinas, pengawas sekolah meminta sekolah merumuskan kurikulum dengan melibatkan stakeholder (komite). Mengevaluasi kurikulum lama, merencanakan kurikulum baru kami punya tim yang melibatkan guru-guru minimal ada perwakilan dari setiap level. Kita melakukannya secara bersama. Menyusun buku yang menjadi kitabnya sekolah. Dan dlm perjalanan implementasi kurikulum itu kita melakukan evaluasi jika ada program2 yang tidak bisa dilakukan.</p>
	S2	<p>Metode mengajar, guru diberi keleluasaan. Tapi utk evaluasi, ada regulasi dari KKG yg sudah disepakati. Itu untuk mapel dinas/umum. Tapi untk mapel sendiri, kami menyesuaikan. Khusus implementasi DENAH KURSI ini terkesan membatasi otonomi guru dalam berinovasi dan berkreasi di dalam kelas. Ada kejenuhan juga karena posisi duduk tidak ganti2.</p>

<p>5. Dimensi keagamaan</p>	<p>S2</p>	<p>Kami mendapatkan pembinaan dari yayasan setiap bulan. “manusia itu harus selalu diingatkan”. 2 thn yll, selama satu tahun. Kami b-3 setiap pagi dibriefing oleh pengurus (secara bergiliran). Yayasan berusaha semua anak yg daftar di sekolah ini AKHLAKNYA yang no.pertama</p> <p>Pembinaan dari yayasan sering menyinggung nilai-nilai Islam, nilai ibadah utk menguatkan guru dalam menjalankan tugas di sekolah.</p> <p>segala prestasi yang ada di sekolah ini adalah karena ALLAH, bukan karena saya. Saya mendapatkan semangat ini dari KY yg selalu mengulang2 bahwa semua yang dilakukan di sekolah ini adalah dari ALLAH dan untuk ALLAH. Pengurus juga sering mengingatkan bahwa dalam mengajar, guru jangan langsung masuk ke materi, harus ada pendahuluan melalui cerita misalnya.</p> <p>saya scr pribadi krn background saya itu negeri, kurang agama. Saya sangat salut dan sering terenyuh saat KY memberikan pembinaan. Bahwa hidup itu harus seimbang antara dunia dan akhirat. Tapi di sini, saya merasakan justru KY mengarahkan bahwa akhirat harus lebih mendapatkan perhatian. KY itu betul2 membentuk pribadi kami yang sudah siap ke sana, akhirat. Sesuai moto sekolah “Manusia yang berakhlakul karimah, Insan yang kamil”. SAYA BANGGA DI SINI, PAK. Hidup itu pondasinya satu, AKHERAT, harus jadi tujuan utama, apapun nanti HATI yang berbicara.</p>
-----------------------------	-----------	---

III. Strategi dan Implementasi Pemberdayaan Guru di SD Muhammadiyah Paesan

A. STRATEGI MANAJEMEN MUTU		
Indikator	Sumber Data	Data
1. Pemberdayaan guru dalam dokumen kebijakan sekolah ATAU konsep pemberdayaan secara umum	S1	<p>Ada dokumen rencana kerja sekolah yang disusun oleh kepala sekolah untuk satu periode (4thn). Ada juga RAPBS yang prosesnya harus melewati pengesahan guru dan karyawan sebelum diajukan ke majelis dikdasmen.</p> <p>Dalam dokumen kebijakan sekolah, ada Workshop dan seminar. Wajib bagu guru dalam satu tahun utuk mengikuti workshop/seminar. Misal Metode fasholati, Metode hafal Al-Qur an.</p> <p>Di kami juga ada pelatihan dengan mendatangkan trainer dari luar. Spt dari beberapa pimpinan di lingkungan Muhammadiyah, misal dari Solo (Pak Heru) kepsek SD Muhammadiyah Al-Kautsar dg memberikan materi.</p> <p>Anggaran workshop bisa sampai 15 juta dalam setahun utk pelatihan di dalam dan luar kota. Program ini disusun oleh kepsek lalu disampaikan ke guru dan karyawan dan selanjutnya diajukan ke majelis.</p>
	M	<p>Kami membuat perencanaan utk majelis. Sederhana sekali, dalam satu tahun ini kita mau melakukan apa terkait peningkatan kompetensi guru. Misal IHT, kita mendatangkan teman yang menguasai pembuatan LKS online/digital. Tapi sepertinya blm diterapkan oleh guru</p>
2. Pertimbangan kepentingan stakeholder (faktor internal)	S1	<p>Pertama dari dana yg kita miliki. Kita punya banyak buku rekening untuk kebutuhan2 tertentu. Jika dana mencukupi</p>

dan eksternal sekolah)		baru kita rumuskan pelatihan utk satu tahun.
	M	<p>Selama ini yg langsung ngga ada. Ada kotak saran tp mereka ngga ngisi. Sekarang lewatnya WA. Secara kelembagaan, majelis mengirimkan Google Form ke orgtua utuk menilai guru kelas, guru non kelas (inggris, PAI), TU, dan kepala sekolah. Tanggapan orgtua bagaimana responnya, kira2 setahun yll. Di sini setiap level ada 2 kelas. Masukan dari ogtua siswa sangat bermanfaat bagi peningkatan mutu sekolah.</p> <p>Kita mensyaratkan guru yang melamar untuk memiliki kemampuan BACA TULIS ALQURAN yang baik. Khususnya utk guru agama, harus bisa menulis surat tertentu. Jika guru selain PAI, cukup baca. Mohon maaf, lulusan IAIN banyak yang bacaan dan tulisan arabnya tidak baik.</p>
3. Pertimbangan nilai Islam	M	<p>Yang kita selalu pakai itu “Fastabiqul khoyrot”, berlomba utk berbuat kebajikan. Jika di pendidikan bagaimana melayani hari ini lebih baik dari kemarin. Makanya kita melakukan pengamatan dan meminta masukan dr orgtua. Ada semangat terus utk memperbaiki, misal ada guru yang selalu berangkat siang. Nanti kita akan adakan pembinaan.</p> <p>Dalam hal gaji kita berupaya utk selalu meningkatkan. Memberikan honor yang belum sesuai dengan kebutuhan menjadi alasan kita utk selalu meningkatkan honor. (sebagai semangat fastabiqul khoyrot, perbaikan terus menerus bagi guru). Selain itu, kita juga ingin mereka memiliki semangat “JIHAD”. Utk itu maka yayasan sdg berpikir supaya memiliki lumbung supaya tidak mengandalkan pada SPP siswa.</p>

	S2	Terbentuknya pelajar muslim yang Soleh kreatif mandiri
B. STRATEGI PEMBERDAYAAN GURU		
1. Dimensi <i>MEANING</i>	M	(TRANPARANSI) Majelis itu sifatnya lembaga. Baru 2 tahun ini kita ke sekolah ² mengadakan pembinaan dalam hal keuangan. Setiap sekolah mempresentasikan realisasi dari pendapatan dan pengeluaran di hadapan majelis dan cabang muhammadiyah. Dan juga langsung memeriksa ke bendahara.
	S2	Jika ditanya satu persatu saya yakin semua merasa tidak adil (sptnya kaitannya dengan upah minimal kelayakan guru). Sekolah kita itu tumpang tindih di aturan. Kadang aturan A dibuat, tapi nanti beda waktu beda lagi aturannya. Kaffahnya kita itu membuat kita pasrah, tetap mengajar, meski kadang ditemui aturan ² yang kurang pas. <i>(pada tingkat tertentu teman² merasakan ada unsur yang kurang pas, tapi di sisi lain teman² dikuatkan oleh nilai islam utk memberikan kontribusi kepada anak didik)</i>
2. Dimensi <i>COMPETENCE</i>	S1	Setiap sabtu kita ada rapat utk saling sharing. Misal ada masukan dari orangtua ya kita sampaikan. Klo kelas satu itu ada team antara guru-guru (guru kelas dan guru pendamping). Guru pendamping membantu guru kelas, menilai. Permasalahan ² di dalam kelas diselesaikan bersama oleh 2 guru ini. Guru ² yg pulang dari pelatihan kita minta utk menyampaikan hasilnya kepada guru ² lain. Sebetulnya guru memiliki kuasa penuh utk mengimplementasikan TAPI karena sarpras yang belum lengkap, maka implementasi hasil dr pelatihan sering terkendala. Saya kira bukan masalah “teamwork” tapi lebih ke SARANA.

	M	<p>Saat ini, setiap hari sabtu ada 4 guru yang kita gilir utk melakukan micro teaching ber-5 dengan saya, ber-6 dengan kepek. Dan ini sudah berjalan 6 sabtu.</p> <p>Majelis melakukan supervisi setahun sekali. Tapi klo dari sekolah satu semester satu kali. Jika ada guru yg setelah ada pembinaan tidak ada perubahan maka kita persilahkan berhenti.</p>
	S2	<p>Pelatihan itu sifatnya kondisional. Sperti kemarin kita mendapatkan pelatihan pembuatan materi daring.</p> <p>Micro teaching yang dilakukan oleh dikdasmen baru kali ini. Kalau supervisi yg dilakukan oleh kepek itu satu semester sekali.</p> <p>Competence dalam bentuk pelatihan di luar sekolah dilakukan melalui penunjukan. Pelatihan di dalam sekolah ada pelatihan² yg sifatnya insidental. Kalau beasiswa utk studi lanjut harus dilakukan ke kampus² milik Muhammadiyah.</p>
3. Dimensi <i>IMPACT</i>	S1	<p>Program yang disusun oleh kepek disampaikan dulu ke guru dan karyawan sebelum diserahkan ke majelis (dec-making)</p> <p>Kita punya GLS (gerakan literasi sekolah) di hari selasa, dikelola kepala dan perpustakaan. Misal, presentasi hasil bacaan. Guru juga bertugas sebagai pembina upacara. Motivator? Kita mendatangkan pak ikhul dari Surabaya. Juga dari majelis dikdasmen satu bulan sekali ke sekolah memberikan motivasi & pembinaan.</p> <p>Kami ada kegiatan ekstrakurikuler, 20 ekskul. Khususnya di olahraga renang, kita sering mendapatkan juara. Taekwondo, tapak suci. Di keagamaan ada ekskul kaligrafi, yang kita dapat juara di tingkat</p>

		<p>kabupaten. Di MAPSI kita mendapatkan juara di lomba khot dan pidato.</p> <p>Guru-guru jadi pembimbing dalam ekskul.</p> <p>Dalam hal olahraga banyak prestasi siswa yang membuat guru-guru bangga dan merasa memiliki IMPACT thd keberadaan sekolah.</p> <p>Mengingatkan anak2 untuk minum tidak sambil berdiri. Banyak bentuk2 karakter islami yg dipraktikkan oleh siswa dan itu merupakan buah dari bimbingan guru-guru.</p>
	M	<p>Penghargaan bagi guru sudah ada. Tapi belum regular. Kita dari majelis sdh merekomendasikan tapi belum dilaksanakan sptnya.</p>
	S2	<p>Guru dan karyawan dilibatkan dalam RAKER.</p> <p>Dari wali siswa itu ada yang meminta perlakuan khusus utk anaknya, lalu kami merespon permohonan itu. Ada permintaan dari wali siswa agar sekolah memberikan perhatian lebih kepada anaknya. Medianya ada yg menggunakan wa, ketemu langsung atau visit ke rumah guru.</p> <p>Penyusunan RAPBS guru dilibatkan, tapi pentasarrufannya guru tidak dilibatkan.</p> <p>Ketiadaan pelibatan guru dalam penggunaan dana BOS tidak terlalu berimbas pada semangat guru dalam mengajar.</p>
4. Dimensi <i>AUTONOMY</i>	M	<p>Guru memiliki wewenang 100% dalam menentukan metode, model, strategi yg bagaimana. Tapi tetap kita kasih masukan agar guru jangan hanya menggunakan metode ceramah. Kita juga memeriksa RPP guru. Kami juga melakukan supervisi thd beberap guru.</p>

	S2	Otoritas guru dalam menentukan pembelajaran di kelas. Pembuatan jadwal pembelajaran guru di sekolah ini gabung dengan sekolah lain. Metode pembelajaran dan metode evaluasi yang digunakan guru adalah kebebasan/wewenang bagi guru. Otonomi ada tapi tidak terlalu bebas (terkait perumusan pendekatan pembelajaran)
4. Dimensi keagamaan	S1	Kita kerjasama dengan orgtua. Ke depannya kita akan melakukan “kesepekatan bersama” dengan orgtua bermaterai, utk lebih menjadikan ketercapaian apa yang menjadi program kita. AUM (Amal Usaha Muhammadiyah)... setiap bulannya mengadakan pengajian dan menghadirkan ustadz dr Muhammadiyah untuk memberikan pengajian bagi anggota AUM.
	M	Pembinaan ttg hal spt itu menyatu dengan kegiatan-kegiatan lain, atau pada waktu rapat. Ada juga yg rutin dari majelis tabligh sebulan sekali.
	S2	BAD : Baitul Arqom Dasar. Guru dan karyawan wajib mengikuti BAD. Di sini ada program ‘mengaji’ untuk guru2, untuk mengevaluasi n meningkatkan kemampuan guru mengaji. Pembinaan dari dikdasmen rutin. Kebanyakan terkait administrasi mengajar. Kembali ke Al Quran dan Hadits – Endingnya ke sana (kembali ke Al Quran dan Hadits). Termasuk dalam visi SOLEH. Kembali Al Quran dan Hadits yang tidak tercampur TBC. AL BIRRU MAN ITTAQO...

TRANSKIP OBSERVASI

Koding : OL.S/28.10.21/S2
Tanggal Pengamatan : 28 Oktober 2021
Jam : 08.00-09.00
Disusun Jam : 19.30-20.30
Kegiatan yang diobservasi : Pengawasan penerapan sistem denah duduk siswa oleh pengurus yayasan di SDIT Gondang

Transkrip Observasi	Pengawasan oleh pengurus yayasan mengenai penerapan sistem denah duduk siswa pada tahap awal pembelajaran tatap muka setelah pandemi.
Tanggapan Pengamat	Peran yayasan dalam pelaksanaan <i>quality control</i> sangat besar. Yayasan memastikan aktivitas yang sedang berlangsung memenuhi standar yang sudah ditentukan. Pengecekan ini berkontribusi terhadap peningkatan dimensi kebermaknaan guru karena nilai profesionalisme yang dipegang guru selaras dengan praktik yang dilakukan oleh sekolah/yayasan.

TRANSKIP OBSERVASI

Koding : OL.S/30.10.21/S3
Tanggal Pengamatan : 30 Oktober 2021
Jam : 13.00-30.00
Disusun Jam : 19.30-20.30
Kegiatan yang diobservasi : Penyampaian hasil *micro-teaching* oleh Majelis Dikdasmen Muhammadiyah di SD Muhammadiyah Paesan

Transkrip Observasi	Ketua Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kedungwuni menyampaikan hasil <i>micro-teaching</i> . Dengan menggunakan LCD proyektor, hasil secara keseluruhan disampaikan kepada guru, dan kekurangan yang jadi temuan disampaikan secara anonim.
Tanggapan Pengamat	Supervisi oleh Majelis terhadap kualitas mengajar guru menjadi faktor penting yang menentukan peningkatan kompetensi guru. Di satu sisi, kegiatan <i>micro-teaching</i> ini adalah praktik dari <i>quality improvement</i> yang memiliki prinsip bahwa perbaikan dilakukan tidak menunggu terjadinya kesalahan.

TRANSKIP OBSERVASI

Koding : OLI/29.10.21/S1
Tanggal Pengamatan : 29 Oktober 2021
Jam : 12.30-12.45
Disusun Jam : 19.30-20.30
Kegiatan yang diobservasi : Pelaksanaan sholat berjamaah zuhr siswa dengan pendampingan guru di SDIT Ulul Albab

Transkrip Observasi	Siswa melakukan sholat zuhr berjamaah sebagai satu kesatuan kegiatan pembelajaran di SDIT Ulul Albab. Kehadiran guru untuk menjadi imam sholat dan menertibkan siswa teridentifikasi sebagai praktik pembangunan karakter Islam siswa.
Tanggapan Pengamat	Peran guru dalam membimbing siswa menumbuhkan karakter Islami berdampak pada pengembangan dimensi <i>impact</i> guru. <i>Role model</i> dan pembiasaan yang dilakukan oleh guru secara rutin dan penuh ketulusan akan menghasilkan <i>outcome</i> berupa terbentuknya sikap rilijius siswa. Hal ini memiliki potensi dalam memberikan kepuasan batin bagi guru (<i>impact</i>) akan perubahan yang terjadi di lingkungan sekolah.

TRANSKIP DOKUMENTASI

Koding	: D.1.S2/11.2021
Bentuk	: Dokumen Buku Panduan Penyelenggaraan Sekolah SDIT Gondang Wonopringgo Full Day School Tahun Pelajaran 2021/2022
Isi Dokumen	: Penyelenggaraan Sekolah SDIT Gondang Wonopringgo Full Day School Tahun Pelajaran 2021/2022
Tanggal Pencatatan	: 5 Nopember 2021
Jam Pencatatan	: 09.00-09.30

Bukti Dokumentasi	<p>PEDOMAN PENYELENGGARAAN SEKOLAH SDIT GONDANG WONOPRINGGO FULL DAY SCHOOL TAHUN PELAJARAN 2021/2022</p> <p>DAFTAR ISI</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Kata Pengantar</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Daftar Isi</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> </table> <p>BAB I - PENDAHULUAN</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">A Sejarah SDIT Gondang</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>B Profil SDIT Gondang</td> <td style="text-align: right;">6</td> </tr> </table> <p>BAB II - PENYELENGGARAAN SEKOLAH</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">A Visi dan Misi Sekolah</td> <td style="text-align: right;">7</td> </tr> <tr> <td>B Tujuan Sekolah</td> <td style="text-align: right;">7</td> </tr> <tr> <td>C Kurikulum Sekolah</td> <td style="text-align: right;">8</td> </tr> <tr> <td>D Struktur Organisasi</td> <td style="text-align: right;">11</td> </tr> <tr> <td>E Biodata Guru dan Karyawan</td> <td style="text-align: right;">13</td> </tr> <tr> <td>F Model Pembelajaran</td> <td style="text-align: right;">23</td> </tr> <tr> <td>G Program Pembelajaran dan Alokasi Waktu</td> <td style="text-align: right;">25</td> </tr> <tr> <td>H Program Unggulan</td> <td style="text-align: right;">28</td> </tr> <tr> <td>I Seragam Sekolah</td> <td style="text-align: right;">30</td> </tr> <tr> <td>J Kegiatan Peserta Didik</td> <td style="text-align: right;">33</td> </tr> <tr> <td>K Kegiatan Orang Tua/Wali Siswa</td> <td style="text-align: right;">33</td> </tr> <tr> <td>L Ekstrakurikuler Sekolah</td> <td style="text-align: right;">34</td> </tr> <tr> <td>M Tata Tertib Sekolah</td> <td style="text-align: right;">35</td> </tr> <tr> <td>N Catatan Awal Masuk Sekolah untuk Peserta Didik Baru</td> <td style="text-align: right;">39</td> </tr> </table> <p>BAB III - PENUTUP</p>	Kata Pengantar	1	Daftar Isi	2	A Sejarah SDIT Gondang	3	B Profil SDIT Gondang	6	A Visi dan Misi Sekolah	7	B Tujuan Sekolah	7	C Kurikulum Sekolah	8	D Struktur Organisasi	11	E Biodata Guru dan Karyawan	13	F Model Pembelajaran	23	G Program Pembelajaran dan Alokasi Waktu	25	H Program Unggulan	28	I Seragam Sekolah	30	J Kegiatan Peserta Didik	33	K Kegiatan Orang Tua/Wali Siswa	33	L Ekstrakurikuler Sekolah	34	M Tata Tertib Sekolah	35	N Catatan Awal Masuk Sekolah untuk Peserta Didik Baru	39
Kata Pengantar	1																																				
Daftar Isi	2																																				
A Sejarah SDIT Gondang	3																																				
B Profil SDIT Gondang	6																																				
A Visi dan Misi Sekolah	7																																				
B Tujuan Sekolah	7																																				
C Kurikulum Sekolah	8																																				
D Struktur Organisasi	11																																				
E Biodata Guru dan Karyawan	13																																				
F Model Pembelajaran	23																																				
G Program Pembelajaran dan Alokasi Waktu	25																																				
H Program Unggulan	28																																				
I Seragam Sekolah	30																																				
J Kegiatan Peserta Didik	33																																				
K Kegiatan Orang Tua/Wali Siswa	33																																				
L Ekstrakurikuler Sekolah	34																																				
M Tata Tertib Sekolah	35																																				
N Catatan Awal Masuk Sekolah untuk Peserta Didik Baru	39																																				
Refleksi	<p>Buku Panduan ini memuat kebijakan penting dalam penyelenggaraan sekolah di SDIT Gondang. Semua poin dalam buku panduan menunjukkan pelibatan tinggi guru dalam penyelenggaraan sekolah di SDIT Gondang. Penerapan buku panduan ini meniscayakan praktik pemberdayaan guru pada empat dimensi: <i>meaning, competence, impact</i> dan <i>autonomy</i>.</p>																																				


TRANSKIP DOKUMENTASI

Koding : D.1.S1/10.2021
Bentuk : Standar Mutu Kekhasan Sekolah Islam Terpadu
Isi Dokumen : Standar Mutu Kekhasan Tenaga Pendidik,
Kurikulum dan Peserta Didik
Tanggal Pencatatan : 28 Oktober 2021
Jam Pencatatan : 09.00-09.30

Bukti Dokumentasi	<ol style="list-style-type: none">1. Kualifikasi Umum<ol style="list-style-type: none">a. Memiliki kualifikasi akademik minimal sedang menempuh pendidikan sarjana kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasib. Mengikuti bina pribadi Islami, danc. Khusus untuk guru Alquran dimungkinkan lulusan SMA/MA dengan hafalan 30 juz yang dibuktikan dengan sertifikat2. Kompetensi Kepribadian<ol style="list-style-type: none">a. Pemahaman Islam yang utuhb. Berakhlakul karimahc. Memiliki kemampuan dan integritas pemimpind. Kepribadian khusus <p>.....</p>
Refleksi	<p>Buku Standar Mutu Kekhasan Sekolah Islam Terpadu yang digunakan oleh SDIT Ulul Albab menjadi bukti diterapkannya <i>quality planning</i> dalam manajemen mutu. Standar ini menjadi rujukan bagi sekolah dalam melakukan <i>quality control</i> dan <i>quality improvement</i>. Wawancara dengan ka. Sekolah dan guru-guru SDIT Ulul Albab mengungkap penerapan standar ini dalam menjadi rujukan semua kegiatan sekolah yang di antaranya mencakup pelatihan guru, supervisi guru dan pelibatan guru dalam membangun karakter Islami siswa.</p>

TRANSKIP DOKUMENTASI

Koding : D1.S3/11.2021
 Bentuk : Buku Profil SD Muhammadiyah Paesan
 Isi Dokumen : Sejarah Singkat, Visi-Misi-Tujuan, & Sumber Daya Sekolah
 Tanggal Pencatatan : 5 Nopember 2021
 Jam Pencatatan : 20.00-21.00

Bukti Dokumentasi	
Refleksi	<p> Buku Profil SD Muhammadiyah Paesan merupakan dokumen <i>quality planning</i> yang menjelaskan visi, misi dan tujuan sekolah. Penggunaan dokumen ini dalam penyelenggaraan pembelajaran di SD Muhammadiyah Paesan teridentifikasi dari Rencana Kerja Sekolah yang dirumuskan sebagai turunannya. Pemberdayaan guru secara eksplisit menjadi poin dalam misi sekolah. Hal ini mempermudah SD Muhammadiyah Paesan dalam menerapkan manajemen mutu yang mencakup <i>quality planning</i>, <i>quality control</i> dan <i>quality Improvement</i>. </p>

TRANSKIP DOKUMENTASI

Koding : D.2.S1/12.2021
Bentuk : TOR dan Materi Pelatihan HOTS
Isi Dokumen : Kerangka Acuan Pelatihan HOTS dan Materi Presentasi Pelatihan
Tanggal Pencatatan : 14 Desember 2021
Jam Pencatatan : 19.00-19.30

Bukti Dokumentasi	<p style="text-align: center;">TERM OF REFERENCE (TOR) "PELATIHAN GURU SDIT ULUL ALBAB KOTA PEKALONGAN" DENGAN TEMA : "PERUMUSAN INDIKATOR PENCAPAIAN KOMPETENSI DAN TUJUAN PEMBELAJARAN YANG BENAR DAN IMPLEMENTASINYA DALAM MENCIPTAKAN PEMBELAJARAN HOTS SERTA PERUMUSAN SOAL HOTS "</p> <p>I. Latar Belakang</p> <p>Indikator kompetensi adalah perilaku yang dapat diukur dan/atau diobservasi untuk menunjukkan ketercapaian kompetensi dasar tertentu yang menjadi acuan penilaian mata pelajaran. Indikator pencapaian kompetensi dirumuskan dengan menggunakan kata kerja operasional yang dapat diukur, yang mencakup pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Ini berarti indikator pencapaian kompetensi merupakan rumusan kemampuan yang harus dilakukan atau ditampilkan oleh siswa untuk menunjukkan ketercapaian kompetensi dasar (KD). Dengan demikian indikator pencapaian kompetensi merupakan tolok ukur ketercapaian suatu KD. Hal ini sesuai dengan</p>
Refleksi	Pelatihan yang diselenggarakan oleh SDIT Ulul Albab merupakan proses sinergis antara <i>quality planning</i> , <i>quality control</i> dan <i>quality improvement</i> . Dokumen ini dapat menjadi bukti kesungguhan sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru. Wawancara menunjukkan bahwa pelatihan ini dinilai efektif karena terdapat peningkatan kompetensi guru yang diidentifikasi pada kegiatan pekanan <i>team-teaching</i> .

RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Diri

1. Nama Lengkap : Nur Kholis
2. Tempat & Tgl. Lahir : Jakarta, 7 Februari 1975
3. Alamat rumah : Pakis Putih, Kedungwuni, Pekalongan
 - HP : 081317977097
 - E-mail : nur_khlolis@iainpekalongan.ac.id
4. Nama orangtua : H. Mursyid dan Hj. Siti Cholilah
5. Nama mertua : Sulaiman dan Hanifah
6. Nama isteri : Nur Aeni
7. Nama anak : Naziha ‘Aynil Ghurri,
Muhammad Nasrul Aziz,
Muhammad Hamid Mawla dan
Muhammad Hasan Na’im

B. Riwayat Pendidikan

1. Pendidikan Formal:
 - a. S2 Faculty of Education, McGill University, 2002.
 - b. S1, PAI, IAIN Syarif Hidayatulloh, Jakarta, 1997.
2. Pendidikan Non-Formal:
 - a. Cambridge ICELT (In-Service Certificate in English Language Teaching), 2006.
 - b. Pendidikan Guru Bahasa Inggris, LIA, Jakarta, 1998

C. Prestasi Akademik

1. Beasiswa Studi Lanjut dari IDB, 2000.
2. Beasiswa *Australian Leadership Award*, 2008.

D. Karya Ilmiah

1. *Strategies for Character Education: The Critical Role of Values and School Leadership*, Seminar Internasional “Character Building Through Education”, STAIN Pekalongan, 2011

2. *Building An Islamic Culture Of Leadership Based On Principles Of Mercy For All Creation (Rahmatan Lil 'Alamin)*, Seminar Internasional, STAIN Pekalongan, 2015.

Semarang, 19 Nopember 2021


Nur Kholis

NIM : 14000390030