

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 BANDAR LAMPUNG

Siti Zulaikha

Fakultas Tarbiyah IAIN Raden Intan Lampung

A. Pendahuluan

Madrasah sebagai sekolah umum berciri khas agama Islam mempunyai peran amat strategis dalam kerangka peningkatan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Peran strategis ini, menurut Hafid Abbas dikarenakan Indonesia sebagai negara keempat berpenduduk terbesar di dunia yang memiliki jumlah umat Islam terbesar di dunia. Mereka ini memerlukan layanan pendidikan dan pengajaran yang berkualitas dan berciri khas Islam¹.

Sebagai sub-sistem pendidikan nasional, madrasah tidak luput dari permasalahan yang dihadapi oleh pendidikan nasional secara umum. Isu-isu yang paling krusial yang menjadi permasalahan pendidikan nasional, yaitu terkait dengan mutu pendidikan, relevansi pendidikan, akuntabilitas, profesionalisme, efisiensi, debirokrasi, dan perilaku pemimpin pendidikan.

Secara lebih khusus, problematika yang dihadapi madrasah, yaitu *pertama*, rendahnya kualitas sarana fisik yang ditunjukkan dengan gedung-gedung madrasah yang rusak, kepemilikan dan penggunaan media belajar rendah, perpustakaan yang kurang lengkap, laboratorium yang tidak standar, pemakaian teknologi informasi tidak memadai, dan masih banyak lagi; *kedua*, rendahnya prestasi siswa dalam hal dunia iptek apabila dibandingkan dengan siswa sekolah umum, apalagi dalam perhelatan sekolah skala asia dan internasional, tentunya amat menyedihkan; *ketiga*, kurangnya pemerataan kesempatan pendidikan hal ini data Dirjen Pendis Depat tahun 2000 menunjukkan bahwa paling banyak angka partisipasinya di tingkat SLTP yang masih rendah, yaitu 54,8%, sementara itu, layanan pendidikan usia dini masih sangat terbatas; *keempat*, rendahnya relevansi pendidikan dengan kebutuhan yang dapat dilihat dari banyaknya lulusan yang masih menganggur. Data statistik

¹ Hafid Abbas, "Pengembangan IAIN dan STAIN dalam Memasuki Abad 21: Sebuah pemikiran Konseptual", *Lektur*, Seri VIII, 1998, h. 31.

Pendidikan Agama dan Keagamaan Depag RI (2005-2006) menyatakan, dewasa ini terdapat 5,9 juta anak sedang belajar dibangku madrasah, 85,2% berasal dari keluarga miskin dan kurang beruntung, sehingga 10%-nya mengalami putus sekolah. Mereka ini jelas menambah angka pengangguran, yang seharusnya mereka di sekolah mendapatkan keterampilan hidup dan bekal lain untuk mengangkat mereka dari kemiskinan; *kelima*, rendahnya kualitas guru, hal ini ditunjukkan dengan data, sebanyak 303.000 guru MI, MTs, dan MA se-Indonesia masuk dalam kategori tidak layak mengajar.²

Lebih jauh lagi dapat di lihat sistem pendidikan di MAN 2 Bandar Lampung hingga saat ini terus berusaha mengembangkan sistem pendidikannya untuk menjadi madrasah yang unggul di bidang agama maupun di bidang umum. Hal ini sesuai dengan visinya, yaitu “Menciptakan MAN 2 Bandar Lampung sebagai lembaga pendidikan Islam unggul yang berwawasan global berlandaskan iman dan taqwa”.³

Di lihat dari sarana fisik MAN 2 Bandar Lampung sebagai MAN yang berupaya mengunggulkan diri bila dibandingkan dengan lembaga pendidikan umum memang menghadapi tantangan yang cukup berat. Walaupun telah memiliki sarana yang cukup tetapi masih banyak kekurangan di sana sini.

Dilihat dari segi prestasi akademik MAM 2 Bandar Lampung, baik di tingkat kabupaten/kota, provinsi, maupun tingkat nasional memang cukup mengembirakan. Prestasi yang diraih meliputi prestasi akademik dan non akademik, misalnya lomba karya ilmiah, bahasa Inggris, olimpiade, MTQ, dan lain sebagainya, MAN 2 Bandar Lampung selalu ikut meramaikan dan dapat menggondol juara. Output siswa yang dilihat dari hasil ujian dan prosentase kelulusan MAN 2 Bandar Lampung juga cukup mengembirakan, dari tiga tahun terakhir, rata-rata kelulusan mencapai 98,5% lulus dan hanya 1,5% yang tidak lulus. Hal ini menggambarkan MAN tersebut cukup bagus mutunya.

Melihat fakta kondisi dan perkembangan MAN 2 Bandar Lampung, baik sisi kelemahan dan sisi keunggulan, sehingga menarik untuk diteliti. Satu sisi kondisi sarana fisik yang masih cukup memprihatinkan begitu juga kondisi guru belum mampu 100% memenuhi standar tuntutan mutu pendidikan. Di sisi lain, prestasi akademik dan non akademik yang cukup mengembirakan, jumlah siswa yang cukup banyak dan antusias masyarakat cukup baik untuk memasukkan anak-anaknya ke

² Laporan Tahunan 2008 Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI tahun 2009, hal. 9-16.

³ Profil MAN 2 Bandar Lampung, tahun 2014, hal. 3.

MAN 2 Bandar Lampung. Kondisi kelemahan dan keunggulan demikian menjadi menggelitik dan menarik untuk dilakukan penelitian lebih lanjut.

MAN 2 Bandar Lampung dalam melihat tingkat keberhasilan guru dan siswa diindikasikan dengan lulusan yang memiliki kualifikasi: menjadi manusia yang memiliki kemampuan berkompetitif baik skala regional, nasional maupun internasional, dan terbentuk kecerdasan siswa yang sesuai dengan perkembangannya. Secara lebih khusus lagi indikator dari lulusan tersebut adalah, anak didik yang mampu membaca dan menulis al-Qur'an dengan benar dan kitab klasik, mampu membaca dan memahami literature asing, dan memiliki dasar life skill. Kualifikasi tersebut dimungkinkan dapat tercapai jika MAN 2 Bandar Lampung mampu mengkolaborasikan potensi-potensi yang dimiliki guru dan siswa, dan pada saat bersamaan guru selalu berupaya mengembangkan kualitas melalui berbagai macam kegiatan pengembangan dan pembinaan, baik secara formal maupun non formal.

Pembinaan dan pengembangan kompetensi guru merupakan suatu keniscayaan ketika ingin mewujudkan guru yang professional dan *up date* terhadap tuntutan perkembangan zaman. Guru yang berkompetensi adalah guru yang bertanggung jawab dan mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Kompetensi tersebut akan terwujud dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan professional dalam menjalankan fungsinya sebagai guru, artinya guru bukan saja harus pintar, tetapi juga pandai mentransfer ilmunya kepada peserta didik.

Keberhasilan guru-guru MAN 2 Bandar Lampung dalam menghasilkan output pendidikan yang cukup menggembirakan merupakan salah satu andil dari manajemen lembaga pendidikan MAN 2 Bandar Lampung. Pengelolaan madrasah yang efektif menjadi kunci keberhasilan dan kelangsungan madrasah. Madrasah akan dapat memberdayakan dengan berbagai upaya yang ditempuh, baik melalui inovasi pendidikan maupun melaksanakan pembaharuan-pembaharuan yang digulirkan oleh pemerintah.

Tulisan ini berusaha menguraikan tentang manajemen MAN 2 Bandar Lampung dalam meningkatkan kinerja guru-gurunya . Kepala madrasah sebagai manajer dalam tata kelola madrasah, tentunya sangat perlu untuk melakukan tindakan-tindakan manajemen untuk menciptakan guru-guru yang berprestasi sehingga mutu madrasah terus meningkat. Peran dan fungsi kepala sekolah harus terus difungsikan untuk membentuk guru-guru yang profesional, berkinerja, dan berprestasi sesuai dengan bidang mata pelajaran masing-masing, sehingga pembentukan anak didik oleh guru dapat mencapai tujuan yang telah dicanangkan sesuai dengan visi misi madrasah.

B. Pembahasan

1. Perencanaan

Menurut Mochtar Efendi, perencanaan merupakan tindakan yang akan dilakukan untuk mendapatkan hasil yang ditentukan dalam jangka ruang dan waktu tertentu. Dengan demikian, perencanaan itu merupakan suatu proses pemikiran, baik secara garis besar maupun secara mendetail dari suatu kegiatan/pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai kepastian yang paling baik dan ekonomis.⁴

Perencanaan pada dasarnya adalah menentukan kegiatan yang hendak dilakukan sebagai upaya pengaturan berbagai sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai yang diharapkan. Menurut Nanang Fattah⁵, ada tiga kegiatan dalam perencanaan, yaitu: 1) perumusan tujuan yang ingin dicapai; 2) pemilihan program untuk mencapai tujuan itu; dan 3) identifikasi dan pengalokasian sumber yang jumlahnya selalu terbatas.

Perencanaan yang dilakukan oleh MAN 2 Kota Bandar Lampung berkenaan dengan upaya peningkatan kinerja guru-gurunya pada umumnya tertuang dalam program kerja tahunan yang dibuat berdasarkan statuta yang berlaku di MAN 2 Kota Bandar Lampung. Statuta MAN 2 Kota Bandar Lampung berlaku selama 4 tahun untuk satu masa kepemimpinan pengelola madrasah. Dari statuta yang ada madrasah pada tiap tahunnya membuat dan menyusun program kegiatan sebagai upaya peningkatan mutu sistem pendidikan di madrasah, baik secara sumber daya alam maupun sumber daya manusia.

Perencanaan dalam hal penyusunan tujuan tertuang dalam visi dan misi MAN 2 Kota Bandar Lampung. Visi MAN 2 Bandar Lampung adalah “Menciptakan MAN 2 Bandar Lampung sebagai lembaga pendidikan Islam unggul yang berwawasan global berlandaskan IMTAQ”. Adapun misi MAN 2 Bandar Lampung⁶ adalah:

- 1) Membentuk peserta didikan yang cerdas sesuai dengan perkembangannya

⁴ Mochtar Effendi, *Manajemen Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 74.

⁵ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2009), h. 49.

⁶ Profil MAN 2 Bandar Lampung tahun 2014, h. 5.

- 2) Menciptakan proses edukatif dengan mengembangkan atmosfir akademik untuk menghasilkan mutu keluaran yang mampu berkompetitif baik skala regional, nasional maupun internasional.
- 3) Memberikan pelayanan pendidikan dalam suasana ukhuwah islamiyah dengan penuh keramahan.
- 4) Membentuk lingkupan kampus yang indah, bersih dan rapih
- 5) Membangun suasana sosio – kultural kampus yang agamis.

Visi dan misi yang dibuat dan disusun oleh kepala madrasah dilakukan secara bersama-sama. Artinya ketika penyusunan visi dan misi melibatkan berbagai pihak, baik dewan guru, siswa, masyarakat, dan stakeholder lainnya. Ini bertujuan supaya visi dan misi yang disusun sesuai dengan kehendak masyarakat dan kehendak madrasah dapat seiring sejalan.

Visi dan misi sendiri merupakan cita-cita bersama warga madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang. Visi dan misi juga dapat menjadi arahan bagi segenap warga madrasah dari tiap program yang akan dilakukan. Sehingga tiap warga madrasah dan masyarakat yang terlibat diharapkan melakukan tugas dan kewajibannya harus bervisi dan bermisi sesuai dengan visi dan misi madrasah yang telah disepakati dan ditetapkan bersama. Begitu juga guru-guru di MAN 2 Bandar Lampung, mereka dalam bekerja harus visioner sehingga tujuan madrasah akan lebih mudah tercapai.

Program kegiatan yang berkenaan dengan peningkatan kinerja guru yaitu: *pertama*, guru mengajar minimal 18 jam pelajaran ditambah 6 jam bimbingan. Jam pelajaran dan jam bimbingan tersebut tersebar dalam 4 hari efektif, yakni dari jam 07.00 WIB s.d 14.45 WIB. Jam pelajaran ditambah 6 jam bimbingan berarti berjumlah 24 jam yang harus diselesaikan guru dalam waktu 4 hari efektif di tiap 1 minggunya. Hal ini berarti rata-rata untuk tiap harinya guru harus menghabiskan 6 jam pelajaran dan bimbingan pada tiap harinya hingga 4 hari ke depan. Inilah gambar idealnya.⁷

Kedua, program kedua untuk peningkatan kinerja guru adalah guru harus menguasai *kontekstual teaching learning* (CTL) dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. *Kontekstual teaching learning* merupakan proses belajar mengajar yang kontekstual, artinya guru mengupayakan apa yang diajarkan dan dibelajari oleh siswa merupakan materi-materi yang dikontekskan dengan kebutuhan para siswa maupun lingkungan sosial. Tujuannya adalah konsep-konsep maupun teori-teori dan gagasan dalam materi yang diberikan dapat diterima dan difahami

⁷ Profil MAN 2 Bandar Lampung tahun 2014 h. 10.

oleh siswa dan dapat diaplikasikan secara praktis dalam kehidupan sehari-hari.

Ketiga, penggunaan bilingual untuk proses pembelajaran kelas jurusan IPA dan Keagamaan. Jurusan IPA menggunakan bahasa Inggris dan keagamaan menggunakan bahasa Arab. Program ini memang cukup ideal sebagai madrasah yang berorientasi untuk menuju berstandar internasional. Namun,

Keempat, peningkatan profesionalisme guru. Dalam upaya peningkatan profesionalisme guru-guru di MAN 2 Bandar Lampung, kepala madrasah dan jajarannya membuat dan menyusun program untuk para guru mengikuti pelatihan, lokakarya, dan seminar yang berkaitan dengan profesionalisme guru, baik tentang pedagogik maupun konten materi yakni pendalaman materi bidang ajar guru. Selain itu para guru juga dimotivasi untuk dapat melanjutkan jenjang pendidikannya melalui studi tingkat lanjut, yaitu tingkat magister bagi yang telah memiliki gelar sarjana (S1) dan melanjutkan pendidikan sarjana bagi yang belum memiliki gelar sarjana pendidikan.

Rencana lain yang berkaitan dengan kinerja guru adalah, para guru yang belum memiliki sertifikasi guru diharapkan dapat mengikuti program sertifikasi guru sehingga profesionalisme guru meningkat seiring dengan peningkatan pendapatan guru dari diperolehnya sertifikat sebagai profesi pendidik tersebut. Program sertifikasi guru ini diadakan oleh pemerintah melalui lembaga yang ditunjuk, yaitu fakultas Tarbiyah IAIN Raden Intan.

Rencana lain yang disusun adalah pembentukan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) sebagai upaya perkumpulan guru untuk peningkatan kemampuan mengajar maupun perumusan strategi-strategi peningkatan kualitas pembelajaran.

2. Pengorganisasian dan pelaksanaan

Seperti yang dikatakan Martinis Yamin dan Maisah, tugas kepala sekolah dalam melakukan proses manajemen terhadap pendidik (guru) dan tenaga kependidikan⁸, yaitu:

- a. Madrasah dalam hal ini kepala madrasah menyusun program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan. Program ini disusun dengan memperhatikan standar pendidik dan tenaga kependidikan dan disesuaikan dengan madrasah, termasuk pembagian tugas, mengatasi bila terjadi kekurangan

⁸ Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*, (Jakarta: Gunung Persada, 2010), h. 49-51.

tenaga, menentukan sistem penghargaan, dan pengembangan profesi bagi setiap pendidikan dan tenaga kependidikan serta menerapkannya secara profesional, adil, dan terbuka.

- b. Pengangkatan pendidik dan tenaga kependidikan tambahan dilaksanakan oleh penyelenggara madrasah.
- c. Madrasah perlu mendukung upaya promosi pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan asas kemanfaatan, kepatutan, dan profesionalisme. Pendidik dan tenaga kependidikan yang diidentifikasi secara sistematis sesuai dengan aspirasi individu, kebutuhan kurikulum dan madrasah.
- d. Madrasah mendayagunakan guru/pendidik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai agen pembelajaran yang memotivasi, memfasilitasi, mendidik, membimbing, dan melatih peserta didik sehingga menjadi manusia bermutu dan mampu mengaktualisasikan potensi kemanusiaan secara optimal.

Pelaksanaan program kerja yang berkaitan dengan kinerja guru adalah sebagai berikut: *pertama*, dalam pelaksanaan tugas mengajar seperti disebut dalam perencanaan yang disusun madrasah bahwa guru mengajar 18 jam pelajaran dan 6 jam bimbingan dalam satu minggunya. Dalam realisasinya belumlah 100% terlaksana, karena tiap guru memiliki beban kerja yang tidak sama, tergantung ketersediaan guru mata pelajaran dan jumlah kelas yang harus diajar. Ada guru yang mengajar mata pelajaran bahasa Inggris dan Arab dengan jumlah jam yang melebihi, rata-rata 20 jam pelajaran. Hal ini dikarenakan guru mata pelajaran bahasa tersebut terbatas, namun jumlah kelas yang cukup banyak. Untuk mata pelajaran eksak, seperti biologi, kimia, fisika, matematika, guru mengajar dengan jumlah jam yang cukup ideal yakni antara 15-18 jam pelajaran. Hal ini dikarenakan jumlah guru mata pelajaran eksak 100% terpenuhi ada.⁹

Kedua, program kedua adalah guru dapat menggunakan *kontekstual teaching learning* (CTL) dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. Tujuan CTL ini memang belum sepenuhnya terpenuhi, karena guru-guru belum memahami dengan sepenuhnya mengenai CTL ini. Hanya sebagian kecil dari guru yang mampu melaksanakan proses pembelajaran dengan CTL. Guru yang kurang dan bahkan belum menggunakan CTL ini didominasi oleh guru senior dan yang mau pensiun, karena mereka merasa tidak perlu muluk-muluk dan ideal, yang

⁹ Profil MAN 2 Bandar Lampung dan hasil wawancara dengan waka kurikulum pada 14 Desember 2015.

penting bagi mereka sudah mengajar dan menyampaikan materi kepada siswa dan memberi mereka tugas supaya para siswa mau belajar karena berbagai tugas maupun pekerjaan rumah yang guru berikan.¹⁰ Hal ini berbeda dengan guru yunior dan yang telah menempuh pendidikan magister, mereka memiliki semangat yang cukup baik untuk mau belajar dan menerpakan ide-ide baru dalam pembelajaran, seperti CTL. Hal ini memang dikarenakan selain masih memiliki semangat yang baik, mereka mendapatkan pengetahuan tentang perkembangan pembelajaran dan bagaimana mengajar yang lebih baik dari mereka ketika menempuh pendidikan magister selain memang mereka mengikuti pelatihan-pelatihan, seminar, maupun lokakarya yang diadakan maupun diselenggarakan di tingkat nasional maupun lokal.¹¹

Ketiga, penggunaan bilingual untuk proses pembelajaran kelas jurusan IPA dan Keagamaan. Jurusan IPA menggunakan bahasa Inggris dan keagamaan menggunakan bahasa Arab. dari sekian guru yang ada tidak semua guru mampu menggunakan dua bahasa, hanya guru tertentu saja yang mampu menggunakan dua bahasa. Karena MAN 2 Bandar Lampung memiliki tekad dan komitmen yang tinggi, maka pihak manajemen menyewa guru honor yang mampu mengajar dua bahasa, khususnya bahasa Inggris. Sedangkan untuk bahasa Arab, guru-guru di MAN 2 Bandar Lampung sudah cukup memadai. Untuk guru-guru yang belum memiliki kemampuan bahasa asing yang memadai diberikan pelatihan bahasa asing sehingga diharapkan guru tersebut mampu menguasai walaupun tidak sesempurna mungkin, selain memang pihak madrasah menghendaki guru tersebut belajar secara mandiri untuk dapat menguasai baik secara pasif maupun aktif bahasa Arab atau Inggris tersebut.¹²

Keempat, peningkatan profesionalisme guru. Dalam upaya peningkatan profesionalisme guru-guru di MAN 2 Bandar Lampung, kepala madrasah dan jajarannya membuat dan menyusun program untuk para guru mengikuti pelatihan, lokakarya, dan seminar yang berkaitan dengan profesionalisme guru, baik tentang pedagogi maupun konten materi yakni pendalaman dan pengayaan materi bidang ajar guru. Program ini dilaksanakan dengan baik, tetapi tidak semua guru dapat mengikuti program tersebut karena kuota terbatas. Program ini selain diadakan oleh intern madrasah juga pihak madrasah mengikutkan guru-guru apabila ada

¹⁰ Hasil wawancara dengan salah satu guru senior pada tanggal 15 Oktober 2015.

¹¹ Hasil wawancara dengan salah satu guru yunior/guru magister pada tanggal 15 Oktober 2015.

¹² Hasil wawancara dengan waka kurikulum pada tanggal 10 September 2015.

tawaran pelatihan, seminar, maupun lokakarya baik lokal maupun nasional, dan bahkan di luar negeri.¹³

Peningkatan profesionalisme guru selanjutnya adalah para guru dimotivasi untuk dapat melanjutkan jenjang pendidikannya melalui studi tingkat lanjut, yaitu tingkat magister bagi guru yang telah memiliki gelar sarjana (S1) dan melanjutkan pendidikan sarjana bagi yang belum memiliki gelar sarjana pendidikan. Pendidikan tingkat lanjut ini selain dimotivasi dengan tawaran dana bantuan beasiswa pendidikan secara kompetitif dari pusat, baik dari diknas maupun Kemenag, guru-guru juga dimotivasi untuk secara mandiri melanjutkan pendidikannya. Pendidikan magister ini dapat diperoleh di dalam kota maupun di luar kota atau provinsi lain khususnya di daerah Jawa sebagai pusat pendidikan yang lebih maju dan lengkap.¹⁴

Upaya peningkatan profesionalisme yang lain adalah para guru yang belum memiliki sertifikasi guru diharapkan dapat mengikuti program sertifikasi guru sehingga profesionalisme guru meningkat seiring dengan peningkatan pendapatan guru dari diperolehnya sertifikat sebagai profesi pendidik tersebut. Program sertifikasi ini memang tidak semua guru dapat mengikutinya, tetapi hanya guru-guru tertentu yang telah memenuhi syarat untuk mengikutinya dan memenuhi kuota yang ada, misalnya guru yang lebih senior dan berpengalaman mengajar dan memiliki golongan lebih tinggi itu yang masuk kategori untuk lebih dulu mengikuti program sertifikasi guru. Selanjutnya tahun ke tahun guru-guru lain yang telah sarjana dapat mengikuti program sertifikasi dengan memenuhi kuota yang tersedia. Tentunya guru-guru yang belum sarjana dan belum mencapai 5 tahun pengalaman mengajar tidak dapat atau belum dapat mengikuti program ini. Program sertifikasi guru di MAN 2 Bandar Lampung dilakukan sejak tahun 2007 hingga sekarang yakni tahun 2015. Rinciannya adalah sebagaimana dalam tabel berikut.¹⁵

Data Sertifikasi Guru MAN 2 Bandar Lampung

No	Tahun	Jumlah Lulus	Ikut PLPG
1.	2007	9	12
2.	2008	13	
3.	2009	25	
4.	2010	8	
Jumlah		55	12

¹³ Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 15 September 2015.

¹⁴ Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 10 Desember 2015.

¹⁵ Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 15 Desember 2015.

Data dari laporan kerja Kepala Madrasah tahun 2008-2010

Tabel di atas menunjukkan bahwa 80% guru di MAN 2 Bandar Lampung telah mendapatkan sertifikasi sebagai tenaga pendidik yang profesional. Guru-guru yang telah mendapatkan sertifikasi pendidik secara langsung diakui mereka telah memenuhi syarat untuk melakukan tugasnya sebagai seorang pendidik yang profesional. Untuk mengikuti dan lulus mendapatkan sertifikat tidaklah mudah karena harus memenuhi persyaratan yang cukup rumit, di antaranya: 1) bidang a, yakni pendidikan dan pengajaran; 2) bidang b, yakni karya ilmiah dan pendidikan dan pelatihan yang dimiliki; dan 3) bidang c yakni bidang penunjang, baik telah mengikuti seminar, pelatihan, dan lokakarya maupun pengabdian lain yang berkaitan dengan tugasnya sebagai pendidik. Jika syarat-syarat ini tidak terpenuhi atau kurang, maka belum mendapatkan nilai lulus, tetapi mereka harus mengikuti pendidikan dan latihan profesi guru (PLPG) yang diadakan oleh instansi yang ditunjuk untuk mengadakannya.

Rencana lain yang disusun adalah pembentukan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) sebagai upaya perkumpulan guru untuk peningkatan kemampuan mengajar maupun perumusan strategi-strategi peningkatan kualitas pembelajaran. Semua guru oleh kepala madrasah dianjurkan untuk mengikuti perkumpulan guru dalam wadah musyawarah guru mata pelajaran di tingkat kota, baik sesama guru madrasah maupun dalam naungan dinas pendidikan kota. Tujuan diadakan perkumpulan ini adalah, para guru dapat merumuskan silabus dan strategi-strategi yang tepat dan terkini untuk upaya peningkatan kualitas pembelajaran, baik di dalam kelas, di lab, maupun di luar kelas.¹⁶ Sedangkan gugus depan madrasah secara rapi belum tersusun dengan baik, namun yang lebih maju adalah MGMP-nya.

3. Kepemimpinan kepala madrasah

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan amat berat seolah-olah kepemimpinan dipaksa menghadapi berbagai macam faktor seperti struktur atau tatanan, koalisi, kekuasaan dan kondisi lingkungan organisasi. Sebaliknya kepemimpinan rasanya dapat dengan mudah menjadi satu alat penyelesaian yang luar biasa terhadap persoalan apa saja yang sedang menimpa suatu organisasi.

Seperti yang dikatakan Hadari Nawawi, bahwa pemimpin adalah seorang manusia yang memiliki kepribadian, yang tercermin di dalam

¹⁶ Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 10 Oktober 2012.

sikap dan perilakunya dalam melaksanakan kepemimpinan. Kepemimpinan dalam pendidikan adalah proses menggerakkan, mempengaruhi, memberikan motivasi dan mengarahkan orang-orang di dalam organisasi atau lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya. Untuk mewujudkan tugas tersebut lanjut Nawawi, setiap pemimpin pendidikan harus mampu bekerja sama dengan orang-orang dipimpinya untuk memberikan motivasi agar melakukan pekerjaannya secara ikhlas. Dengan demikian berarti pemimpin pendidikan harus memiliki perasaan “*membership*”.¹⁷

Kepala madrasah MAN 2 Bandar Lampung merupakan pejabat formal yang dipilih oleh Kanwil Mapenda Kemenpag Provinsi Lampung dengan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan dan tentunya telah memenuhi syarat-syarat yang berlaku untuk menjadi seorang kepala madrasah. Sebagai pejabat formal, kepala madrasah selalu berkoordinasi dengan Mapenda Kanwil Kemenpag Provinsi Lampung dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Kepala madrasah juga selalu berupaya memelihara hubungan kerjasama yang baik dengan para kepala madrasah yang lain, baik swasta maupun negeri. Kepala madrasah juga memelihara hubungan kerjasama yang sebaik-baiknya dengan lingkungan, baik dengan instansi terkait maupun dengan tokoh-tokoh masyarakat komite.

Dari hasil wawancara dan pengamatan terhadap kepemimpinan kepala MAN 2 Bandar Lampung didapatkan gambaran sebagai berikut: *pertama*, kepala MAN 2 Bandar Lampung telah melaksanakan tugas dalam menjabarkan visi ke dalam target mutu bersama-sama dengan pihak lain, baik wakil-wakilnya, para guru, murid, dan masyarakat. Kepala madrasah dan pihak lain juga membuat rencana kerja yang cukup sistematis berkaitan dengan upaya peningkatan mutu, baik pada sisi sarana prasarana maupun sumber daya manusia, dalam hal ini tenaga guru dan tenaga kependidikan lainnya. Rencana kerja ini dibuat untuk tiap satu tahun anggaran dan untuk tahun berikutnya ditingkatkan lagi. Kepala madrasah memiliki tanggung jawab yang cukup besar dalam membuat keputusan, baik keputusan yang menyangkut urusan intern madrasah maupun keputusan yang menyangkut masalah ekstern madrasah, misalnya kerjasama dengan pihak lain.¹⁸

Kedua, kepala madrasah mampu menggerakkan dan mempengaruhi seluruh bawahannya, dalam hal ini khususnya guru untuk

¹⁷ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan yang Efektif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993), h.98.

¹⁸ Hasil pengamatan dan wawancara pada tanggal 01 – 15 Oktober 2015.

bekerja mengajar sesuai jadwal yang telah disepakati dan melakukan tindakan administrasi pendidikan yang berlaku di MAN 2 Bandar Lampung. Walaupun ada sedikit guru melaksanakan kewajiban mengajarnya kurang maksimal, misalnya telat datang, tetapi tetap melaksanakan kewajiban mengajar. Alasan telat datang ini dikarenakan jarak rumah yang cukup jauh dan kerepotan rumah, khususnya bagi ibu guru yang memiliki anak kecil. Bagi guru yang tidak dapat masuk untuk melaksanakan kewajiban mengajar harus memberitahu kepada guru piket supaya kegiatan belajar mengajar tidak kosong dan tentunya hal ini merugikan para siswa yang pada akhirnya menurunkan tingkat ilmu siswa. Ketidakhadiran guru ini dapat dikarenakan sakit, urusan dinas dari madrasah, keperluan keluarga lain, maupun sedang mengikuti pelatihan, seminar, atau lokakarya. Ketidakhadiran ini dapat dimaklumi oleh pihak kepala madrasah, namun guru tersebut harus minta izin atau memberitahukan kepada pihak madrasah sehingga guru piket mendapat jatah untuk mengisi kekosongan guru dalam tugas mengajarnya.¹⁹

Bimbingan dan arahan kepada guru sering dilakukan oleh kepala madrasah sebagai wujud pelaksanaan tugas kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru. Bimbingan dan arahan ini dilakukan dengan berkoordinasi dengan wakil-wakil kepala madrasah dan juga langsung dari kepala madrasah, dapat melalui rapat-rapat, pertemuan, sambutan-sambutan, ketika pembina dalam upacara, dan keteladanan langsung. Kepala madrasah juga melakukan dan memantau ketidakhadiran para guru, misalnya ada guru yang tidak hadir dan mencari tahu alasan ketidakhadirannya, izin atau tidak, dan seterusnya. Jika tidak mengikuti aturan administrasi di madrasah, maka guru ini akan dipanggil untuk diberi bimbingan dan arahan sehingga dapat kembali melaksanakan kewajiban mengajar dengan baik.

Ketiga, kepala madrasah telah melakukan motivasi yang cukup memadai untuk para guru supaya dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam mengajar dan lebih meningkatkan lagi kompetensinya dalam mengajar. Motivasi ini dalam bentuk pemberian insentif bagi guru-guru yang diberikan tugas tambahan, misalnya mengajar kegiatan ekstra kurikuler, baik dalam bahasa inggris, bimbel, komputer, dan lainnya. Guru-guru yang di utus urusan dinas juga diberikan uang transport sesuai dari komite sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Para guru juga telah banyak yang mendapatkan penghasilan tambahan dari sertifikasi guru yang telah diperolehnya. Untuk mendapatkan sertifikasi guru ini, kepala madrasah juga memberikan

¹⁹ Hasil wawancara dengan waka kurikulum pada tanggal 15 September 2015.

kemudahan dan motivasi supaya guru-guru dapat meraih sertifikasi tersebut.²⁰

Dalam hal peningkatan profesionalisme guru, kepala madrasah juga memotivasi para guru untuk dapat melanjutkan studi tingkat lanjut atau magister bagi yang sarjana dan melanjutkan sarjana bagi yang masih D3. hal ini dilakukan oleh para guru selain dari motivasi dan kemudahan-kemudahan dari pihak kepala madrasah juga para guru memiliki kemauan yang kuat untuk meningkatkan pengetahuannya dalam bidang pengajaran dan ilmu pengetahuan yang jadi bidang studinya. Melihat kondisi ini kepala madrasah sangat gembira dan bersemangat lagi untuk memajukan MAN 2 Bandar Lampung sehingga meraih predikat madrasah model dan menuju taraf internasional.²¹

Keempat, kepala madrasah juga selalu berusaha menciptakan lingkungan madrasah dan kondisi madrasah yang aman, sehat, efisien, dan efektif, serta agamis. Kondisi aman diciptakan dengan diadakan petugas satpam untuk menjaga lingkungan madrasah dari pihak-pihak yang tidak diinginkan dan juga petugas ini mengarahkan seluruh warga dan tamu ikut menciptakan kondisi yang aman. Kondisi sehat, efisien, dan efektif juga diperlihatkan oleh kepala madrasah yang selalu mengarahkan misalnya ketika rapat-rapat dan tausiah ketika jadi pembina upacara untuk selalu memelihara kebersihan, kerapian baik pakaian yang dikenakan maupun peralatan atau barang-barang yang ada di madrasah. Penataan ruang, taman, halaman, dan gedung-gedung lain juga menunjukkan bahwa MAN 2 Bandar Lampung sudah cukup asri untuk menjadi madrasah sebagai pusat pembelajaran. Walaupun peralatan maupun gedung dan lab yang masih sederhana, tetapi dapat dinyatakan cukup memadai untuk menunjang proses pembelajaran.²²

Kemudian kondisi agamis juga diciptakan oleh kepala madrasah. Hal ini memang menjadi suatu keniscayaan sebagai lembaga pendidikan yang berciri khas agama Islam, maka kondisi agamis tidak dapat dilupakan. Misalnya adalah dari segi pakaian, seluruh warga MAN 2 Bandar Lampung menggunakan pakaian mengikuti ajaran Islam, yakni menutup aurat. Pergaulan di lingkungan madrasah juga dikondisikan demikian, laki-laki dan perempuan di dalam kelas dipisah tempat duduknya, setengah baris laki-laki dan setengah lagi khusus baris perempuan. Kondisi agamis lainnya adalah adanya bangunan masjid di dalam lingkungan MAN 2 Bandar Lampung yang cukup bagus. Masjid ini

²⁰ Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 10 September 2015.

²¹ Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 15 Oktober 2015.

²² Hasil observasi dan wawancara pada tanggal 10-15 Oktober 2015.

digunakan shalat berjamaah bagi seluruh warga madrasah dalam melaksanakan shalat fardlu, dan ini menjadi kewajiban bersama. Bagi siswa atau guru yang tidak berjamaah akan mendapat teguran langsung dari kepala madrasah. Hal ini sebagai wujud keinginan kepala madrasah dalam menumbuhkan sifat beragama yang baik.²³

Kelima, model kepemimpinan yang diperlihatkan oleh kepala madrasah cukup bijaksana. Hal ini dirasakan oleh para guru, bahwa kepala madrasah cukup bijaksanan pengambilan keputusan dan menyelesaikan berbagai masalah yang ada. Kepala madrasah juga selalu berusaha memberikan teladan yang baik kepada seluruh warga madrasah, misalnya datang ke madrasah untuk memulai kerja selalu datang lebih awal dari jam yang ditentukan. Melakukan shalat berjamaah dan mengajak seluruh warga madrasah mengikutinya. Kemudian bertutur kata yang bijak dan adakalanya tegas dalam bersikap dan tegas untuk hal-hal yang melanggar aturan madrasah. Memang ada sebagian kecil guru dan tenaga kependidikan memberikan prediket kepada kepala madrasah cukup otoriter, misalnya dalam merekrut tenaga honor baik guru maupun honor tenaga kependidikan. Guru-guru merasa tidak disertakan dalam kegiatan merekrut tersebut sehingga terkesan hanya kepala madrasah saja yang menentukan.²⁴

4. Pengawasan / Supervisi

Sedangkan pengawasan terhadap guru diartikan sebagai suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru madrasah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.²⁵ Pengawasan sendiri terdiri dari tiga tahap, yaitu menetapkan standar-standar pelaksanaan pekerjaan, pengukuran hasil atau pelaksanaan pekerjaan, dan menentukan kesenjangan/devisi antara pelaksanaan dengan standar dan rencana. Proses pengawasan ini merupakan tugas kepala madrasah sebagai supervisor. Tugas ini adalah untuk membantu meningkatkan situasi belajar pada umumnya dan membantu guru agar dapat mengajar lebih baik dan berkinerja lebih baik sehingga mutu pendidikan di madrasah akan lebih baik.

Guru-guru di MAN 2 Bandar Lampung dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dalam mengajar tidak lepas dari berbagai masalah. Masalahnya memang cukup kompleks, misalnya heterogennya para siswa, baik dari latar belakang ekonomi dan sosial, kemauan dan

²³ Hasil wawancara dengan siswa dan guru pada tanggal 10 September 2015.

²⁴ Hasil wawancara dengan guru-guru pada tanggal 15 Oktober 2015.

²⁵ M. Ngilim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), h. 76.

kesiapan belajar, kemampuan awal siswa, minat belajar, dan lain sebagainya. Beragamnya kondisi siswa ini mengakibatkan sulitnya guru untuk melihat dan memutuskan dalam kegiatan pembelajaran yang tepat sehingga semua murid yang beragam dapat menerima dan memahami materi. Kadang kala guru kurang tepat dalam memilih media, metode, dan memulai materi, serta alat tes yang digunakan. Hal ini mengakibatkan pencapaian tujuan pembelajaran kurang maksimal dicapai.

Masalah lain yang muncul adalah kemampuan guru dalam menggunakan media audio-visual, misalnya penggunaan laptop dan power point dalam membantu sebagai media dalam proses pembelajaran. Kebanyakan guru belum dapat secara fasih menggunakan media tersebut dan memang media tersebut tidak semua kelas tersedia, hanya pada kelas-kelas tertentu saja. Ketidakmampuan guru ini juga menjadi masalah tersendiri bagi kemajuan dan peningkatan mutu pembelajaran.

Masalah lain yang cukup banyak adalah penggunaan teknologi informasi dalam meningkatkan wawasan pengetahuan guru dalam bidang profesi dan keilmuan, mereka cenderung belum banyak menggunakan teknologi tersebut. Hal ini dikarenakan mereka belum dapat menggunakannya dan belum memiliki perangkat tersebut secara mandiri. Memang ada beberapa guru berusaha memiliki secara mandiri dan berusaha menguasai teknologi tersebut. Penggunaan teknologi tersebut untuk saat ini menjadi sangat penting sebagai upaya menjawab berbagai tantangan zaman dan kebutuhan masyarakat dimana madrasah sebagai lembaga pendidikan yang berciri khas Islam harus juga mampu menjawabnya seperti layaknya pendidikan umum lainnya. Hal ini menjadi kendala ketika para guru belum dapat mengakses karena ketidakmampuannya dalam melakukan kegiatan tersebut.

Masalah lain yang tak kalah penting berkaitan dengan kinerja guru dalam pembelajaran adalah kehadiran guru di kelas. Ada beberapa guru dalam jumlah sedikit yang masih ada datang terlambat. Seperti telah diterangkan di atas, mereka datang terlambat dengan alasan jarak jauh dan kesibukan rumah khususnya bagi ibu guru. Datang terlambat dengan alasan apapun sebenarnya tidak dibenarkan, namun demikian hal ini masih terjadi di MAN 2 Bandar Lampung.

Dari berbagai masalah yang timbul dari tenaga guru di atas, kepala madrasah sebagai supervisor bekerja sama dengan pihak lain, wakil dan tenaga kependidikan lain melaksanakan evaluasi dan tindak lanjut. Evaluasi terhadap guru dilakukan dengan koordinasi guru-guru lain, mislanya guru piket dan wakil kepala sekolah.

Kondisi yang ada dari berbagai masalah tadi kemudian dilaporkan kepada kepala madrasah. Kemudian kepala madrasah menganalisis dan

melakukan tindakan berupa arahan dan pembinaan terhadap guru-guru yang menghadapi masalah. Arahan dan pembinaan terhadap guru dapat melalui rapat-rapat, pertemuan, sambutan-sambutan, ketika menjadi pembina dalam upacara, dan keteladanan langsung. Kepala madrasah juga melakukan dan memantau ketidakhadiran para guru, misalnya ada guru yang tidak hadir dan mencari tahu alasan ketidakhadirannya, izin atau tidak, dan seterusnya. Jika tidak mengikuti aturan administrasi di madrasah, maka guru ini akan dipanggil untuk diberi bimbingan dan arahan sehingga dapat kembali melaksanakan kewajiban mengajar dengan baik.

Kesulitan guru dalam menggunakan media audio-visual dipecahkan oleh kepala madrasah dengan memberikan latihan bagi guru untuk dapat menggunakan media tersebut. Pelatihan seperti ini manfaatnya dirasakan oleh para guru. Dengan bekal pelatihan mereka dapat mengaplikasikan keterampilan yang diperoleh dalam proses pembelajaran yang diselenggarakan. Setelah mereka menerapkan ternyata guru-guru tersebut mengakui dan merasakan perbedaan ketika mengajar sebelum menggunakan media audio-visual. Belajar menjadi lebih menyenangkan dan mudah dalam penyampaian pesan. Di sisi siswa juga mereka lebih bersemangat dan tertarik terhadap materi yang diberikan. Kondisi semacam ini menghasilkan proses pembelajaran yang efektif dan kondusif.

Namun demikian, masih ada sebagian dikit dari guru-guru di MAN 2 Bandar Lampung yang belum menerapkan media pembelajaran audio-visual. Mereka adalah rata-rata guru yang senior dan sudah mendekati pensiun. Bagi mereka, mengajar dengan media sederhana sudah cukup, yang penting materi tersampaikan dan para siswa dianggap paham dengan materi yang disampaikan tadi.

C. Penutup

Kesimpulan pembahasan ini, terdiri dari beberapa butir. Adapun kesimpulannya adalah sebagai berikut Implementasi manajemen kepemimpinan yang dilakukan kepala madrasah dalam rangka upaya peningkatan kinerja guru sudah dilakukan oleh kepala MAN 2 Kota Bandar Lampung. Upaya tersebut dalam rangkaian kegiatan manajemen, yaitu perencanaan terhadap program-program yang berkaitan dengan kinerja guru, organisasi dan pelaksanaan dari program-program yang dibuat yang berkaitan dengan kinerja guru, kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah, dan pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap kinerja guru.

Sejalan dengan temuan-temuan hasil penelitian, berikut dikemukakan beberapa saran kepada pihak-pihak yang memiliki kaitan manajemen kepemimpinan dengan kinerja guru, antara lain dosen dan pengelola/pengambil kebijakan baik di MAN 2 Kota Bandar Lampung sendiri maupun institusi yang membawahnya: *pertama*, Perlu adanya peningkatan komitmen dan dedikasi serta motivasi guru dalam meniti karirnya sebagai tenaga pendidik, karena hal ini akan berimplikasi terhadap kualitas kinerjanya; *kedua*, Perlu ditingkatkan wawasan dan kedalaman keilmuan bagi mata pelajaran/bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya, salah satunya dengan cara membuat modul, ringkasan mata kuliah, dan buku diktat, serta kegiatan seminar/lokakarya dan penelitian untuk memperdalam profesionalismenya sebagai guru; *ketiga*, Perlunya guru lebih memiliki keunggulan-keunggulan dalam teknologi dan manajemen pembelajaran modern serta penguasaan berbagai media audio visual yang lebih modern dan berbagai tehnik pembelajaran yang mendukung.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Hafid, *“Pengembangan IAIN dan STAIN dalam Memasuki Abad 21: Sebuah pemikiran Konseptual”*, Lektur, Seri VIII, 1998
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta :Perum Balai Pustaka, 1928
- Depdikub, *Kamus Bahasa Besar Indonesia*, Jakarta : Depdikub, 2005.
- Dharma, Surya, *Manajemen Kinerja*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005
- Dirjen Kelembagaan Agama Islam Direktorat Madrasah dan PAI di Sekolah Umum, *Sejarah Madrasah: Pertumbuhan, Dinamika, dan Perkembangannya di Indonesia”*, Departemen Agama RI, 2004
- Effendi, Mochtar, *Manajemen Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, cet. Ke-vi, 2003.
- Gie, The Liang, *Kamus Administrasi*, Jakarta : 1971
- Good, Carter V., *Dictionary of education*, New York: MG Raww-Hill Book Cpmpany, Inc, 1973
- Griffin, Ricky W., *Organizational Behavior*, Terjemahan, Boston: Houghtom Mifflin Company, 1986
- Hamalik, Umar, *Psikologi Belajar dan Mengajar*, Bandung : Sinar Baru AgenSindho, 2001
- Hamzah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001
- Hasibuan, *Proses Evaluasi Pendidikan Menuju Indonesia yang Adil-Jujur-Bersih-Sehat dan Benar*, Jakarta: Yayasan Bermula dari Kanan, 2004

Isnan, *Manajemen Organisasi* Jakarta: Erlangga, 2000

Tim Penyusun, *Laporan Tahunan 2008*, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI tahun 2009

Tim Penyusun, *Profil MAN 2 Bandar Lampung*, tahun 2011

Mahdi, Jamal, *Menjadi Pemimpin Yang Efektif dan Berpengaruh : Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam*, trj. Anang Syafruddin dan Ahmad Fauzan, Bandung : PT.Syamil Cipta Media, 2002

Majid, Abdul, *Perencanaan Pembelajaran Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, Remaja Rosdakarya, 2008

Muhammad Isnan, *Manajemen Organisasi* Jakarta: Erlangga, 2000

Nawawi, Hadari, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*, Jakarta : Gunung Agung, 1982

Nawawi, Hadari dan M. Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993

Nuridin, Syafruddin dan Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, Jakarta: Ciputat Press, Cet. III, 2007.

PP RI Nomor 60 Tahun 1999

Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 20012

Siagian, Sondang P., *Organisasi , Kepemimpinan dan Prilaku dan Administrasi*, Jakarta Gunung Agung, 1982

Suryosubroto, B., *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004

Syafarudin, *Efektivitas Kebijakan Publik (Konsep, Strategi, dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektivitas)*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008

- Tim Penyusun, *Kamus Bahasa Indonesia*, Jakarta: Depdiknas, 2002
- Warsito, Hermawan, *Pengantar Metodologi Penelitian* Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1992
- Wijaya, AW., *Administrasi Suatu Pengantar*, Penrbit CV. Rajawali, Jakarta, 1986
- Winarno dan Ekojuniarto, *Perencanaan Pembelajaran*, Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional, 2003
- Zaini, Hisyam dkk, *Desain Pembelajaran di Perguruan Tinggi*, Yogyakarta: Center for Teaching Staff Development (CTSD), 2002