

BAB IV

LAPORAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah berdirinya Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro

Madrasah Aliyah Islamiyah Balen adalah merupakan Madrasah dalam naungan Pondok Pesantren Roudlotul Tholibin yang berstatus STAI pada Departemen Agama.

Madrasah Aliyah Islamiyah Balen tidak dapat dipisahkan dari Madrasah Tsanawiyah Islamiyah Balen karena 1 atap.

Madrasah Aliyah Islamiyah Balen berdiri pada tanggal 01 juli 1981 sebagai sekolah lanjutan tingkat atas, oleh karena itu Madrasah Aliyah Islamiyah Balen merupakan SMTA yang kali pertama berdiri di wilayah balen. Tokoh pendiri Madrasah Aliyah Islamiyah Balen adalah K. Hasannadji dan Hasyim Basri, BA.

Karena tuntutan dan perkembangan zaman akhirnya tahun 1994 pihak pengelola mengajukan permohonan kepada notaris. Akhirnya terbentuknya Yayasan Pondok Pesantren Roudhotul Tholibin.

2. Visi dan Misi Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro

a. Visi Madrasah Aliyah Islamiyah Balen

Terwujudnya lingkungan yang memadai dan Islami menuju terbentuknya manusia yang *“Unggul Prestasi Luhur Budi Siap Mengabdi”*.

b. Misi Madrasah Aliyah Islamiyah Balen

- 1) Menyiapkan siswa kejenjang yang lebih tinggi dengan memiliki modal penguasaan Bahasa Arab, Bahasa Inggris dan Teknologi.
- 2) Menciptakan anak ke arah peningkatan intelektual yang cerdas dan skill yang memadai sehat lahir dan batin.
- 3) Mewujudkan generasi yang taat beribadah dan berperilaku sosial dan santun terhadap sesama.
- 4) Membekali siswa dengan ketrampilan yang siap mandiri.
- 5) Membekali siswa siap mengabdikan ilmunya dimanapun berada.

3. Tujuan Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro

a. Tujuan Akademik

Pada tahun 2007/2008 s.d 2011/2012 madrasah menghasilkan:

- 1) Rata-rata peningkatan skor GSA (Grade Score Average)
- 2) Peningkatan rata-rata NUN 6,75 dari 6,35
 - a) Program IPA 6,50 dari 5,80
 - b) Program IPS 7,50 dari 6,85
- 3) Penerimaan out put di PTN favorit 45% dari 30%

b. Tujuan Non-Akademik

Pada tahun 2007/2008 s.d. 2011/2012 madrasah mampu:

- 1) Meningkatkan jumlah siswa mengikuti sholat jama'ah mencapai 95%
- 2) Menghasilkan lulusan yang siap kerja bagi yang tidak melanjutkan ke Perguruan Tinggi
- 3) Meningkatkan prestasi KIR di madrasah
- 4) Meningkatkan prestasi Olimpiade MIPA, BHS dan IPS
- 5) Mencapai 40% siswa yang dapat berbahasa Arab dan Inggris
- 6) Menghasilkan out put yang terampil dalam bidang komputer, kaligrafi, tata boga dan elektronika.
- 7) Meningkatkan prestasi olah raga dan seni minimal di tingkat kabupaten
- 8) Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan siswa melalui kegiatan Group Study Islam.

4. Letak Geografis Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro

Secara geografis Madrasah Aliyah Islamiyah Balen berada di Yayasan Pondok Pesantren Roudlotul Tholibin Jl. Puk Balenrejo 556 Balen Bojonegoro.

5. Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro

Pola organisasi sekolah merupakan pola yang seragam, bahkan dalam sekolah dibutuhkan orang yang bertugas pada bidang-bidang yang ditentukan, terlepas apakah sekolah itu kecil/sekolah itu tingkat dasar/kanak-kanak sekalipun. Berkaitan dengan hal itu untk memperlancar jalannya pendidikan ,

Madrasah Islamiyah Balen membentuk struktur organisasi yang tersusun sebagai berikut:

Kepala Sekolah : Ali Muhtadi, M.PdI

Bagian Kurikulum : Drs. Moh. Ma'sum

Bagian Kesiswaan : Habrun Hasan, S.Ag

Bagian Sarana dan Prasarana : Yusuf, S.HI.

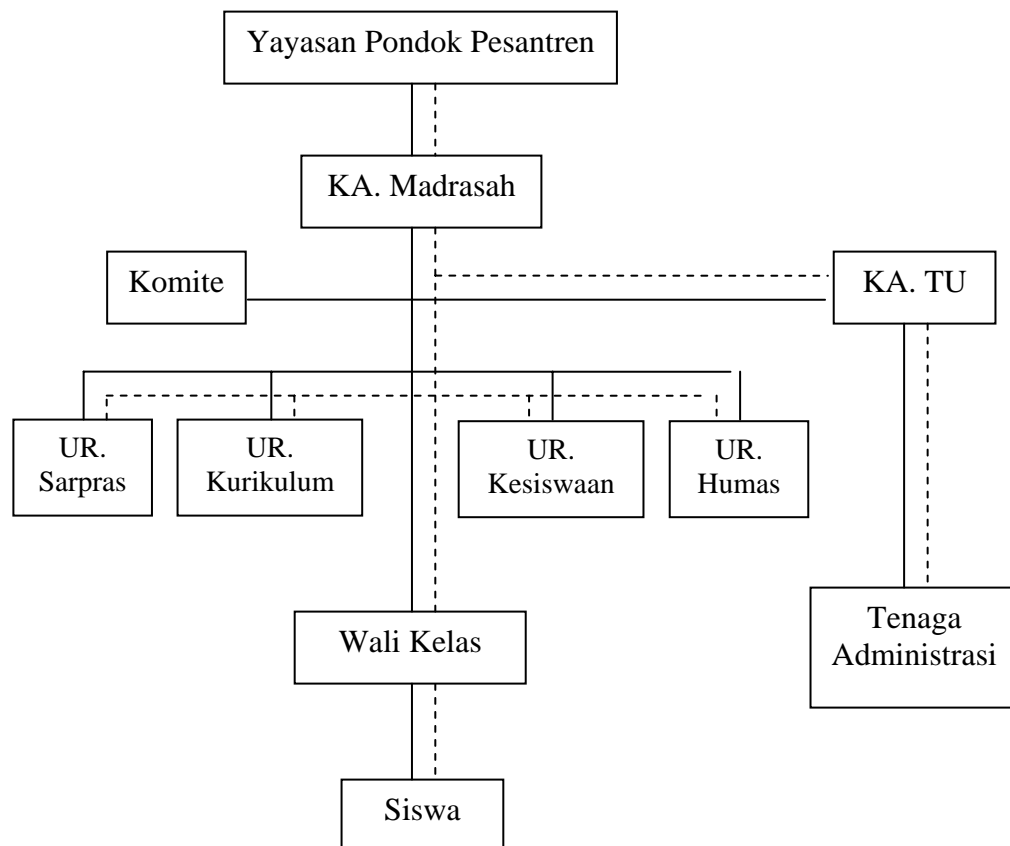
Humas : Drs. Syamsul Anam

KA. Tata Usaha : Ainur Ridlo, A.Ma.Pd

Bendahara : Mahin Hasin, SE

Tabel: I

Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro



6. Keadaan Guru dan Karyawan Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro

Tabel: II
Keadaan Guru dan Karyawan Madrasah Aliyah Islamiyah
Balen Bojonegoro

No	Nama	Jabatan / Mengajar
1	Drs. KH. A. Hilmi Al Jumadi, M.HI.	Kepala Yayasan, Al-qur'an
2	Ali Muhtadi, M.Pd.I.	Kepala Madrasah mulai 2009
3	HM. Hasyim Basri, BA	Ka. Madrasah 1981 s.d. 2009
4	Drs. Syamsul Anam	Wakil Kepala Madrasah
5	K. Thoyib Suprpto	Waka. Humas
6.	Khudlori. S.Pd	Waka Kesiswaan
7.	Yusuf. S.H.I	Waka. Sarana Prasarana
8.	Mahin Hasan	Bendahara Madrasah
9.	Sutikno, S.Pd	Bahasa Inggris
10.	Drs. Fatkhur Rosyid	Ekonomi
11.	Khoiruddin Al Jumaidi, S.Pd	Penjaskes
12.	Drs. Mazro'l Alwi, M. Pdl	Sejarah kebudayaan Islam
13.	Abd. Aziz. S.Pd.	Fisika
14	K. Zaenal Arifin	Fiqih, Al-qur'an
15	Drs. Ma'sum	Bahasa Arab
16	Habrun Hasan, S.Ag	Waka. Kurikulum
17	Endang Retnawati, S.Pd	Fisika
18	Iskak Riyanto	Sosiologi, Geografi

19	Drs. Fahrur Rozi	Biologi
20	Siti Khoiriyah, S.Pd.	Matematika
21	Drs. Mariyadi, M.Pd.I	Penjaskes
22	Sri Dwi Lestari, S.Pd	Matematika dan Kimia
23	M. Nur Asyhuri, S.Ag	Fiqih dan Matematika
24	Rini Purwanti, S.Pd.I	Aswaja
25	Drs. Mohamad Subekan	SNI/UMUM
26	Drs. Hanifudin	Olahraga
27	Drs. H. Sukardi Qomari, M.Pd.	PPkn
28	Moh. Maulidin, S.Pd	Biologi
29	Ainur Ridlo	Khot Imla'
30	Moh. Shofiyulloh, S.Pd.I	Tafsir Jalalain
31	H. Hasan Anwar	Baca Kitab
32	Eko Cahyono, S.Pd.	Bahasa Indonesia
33	Mahsunah	Baca Kitab
34	Betaria Kolakopita, S.Pd	Geografi
35	Moh. Munawir	Ka. Sub. Bag. Perpustakaan
36	Malikul Anas, S.Ag	Ka. Bag. Tata Usaha MA
37	Muhammad Zamroni Hanif	Staff TU Ursn. Kurikulum & Humas
38	Avalian Dwi Santi	Staff TU Ursn. Kesiswaan
39	Mustakim	Staff TU Ursn. Keuangan
40	Shoburin	Satpam

Sumber data: Dokumen Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro Tahun 2010

7. Keadaan Siswa Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro

Siswa MA Islamiyah Balen Bojonegoro seluruhnya berjumlah 263 yang terdiri dari 2 jenis kelamin, yang terinci sebagai berikut :

Tabel: III
Keadaan Siswa Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro
Tahun Pelajaran 2010/2011

Kelas	Jenis Kelamin		Jumlah
	Laki-laki	Perempuan	
X 1 (umum)	11	29	40
X 2 (agama)	18	17	35
XI (umum)	25	16	41
XI IAI	23	12	35
XII IPA	20	19	39
XII IAI	19	16	35
XII IPS	20	18	38
JUMLAH	136	127	263

Sumber data: Dokumen Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro Tahun 2010

8. Keadaan Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro

Program pengelolaan sarana bertujuan agar dapat mendukung kelancaran proses pembelajaran di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen. Karena sarana dan prasarana merupakan hal yang penting dalam kegiatan belajar mengajar dan sebagai penunjang terbentuknya suasana yang langsung memberikan dorongan kepada anak dalam kegiatan belajar. Maka keadaan sarana dan prasarana hendaknya diusahakan seoptimal mungkin untuk

memberikan dan menciptakan situasi belajar yang inspiratif, sehingga dapat memberikan rangsangan pada anak agar bergairah dalam mengikuti kegiatan belajar mengajar.

Adapun di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen dengan segala daya dan upaya berusaha mengadakan fasilitas-fasilitas diantaranya, yaitu :

- a. Laboratorium Bahasa
- b. Laboratorium Komputer
- c. Koperasi
- d. Lapangan Olahraga
- e. Mushalla

B. Penyajian Data

1. Guru *Under Qualified* di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro

Guru memegang peranan yang penting dalam sebuah lembaga pendidikan, baik dalam perencanaan maupun dalam pelaksanaan kurikulum, lebih lanjut guru merupakan perencana, pelaksana dan pengembang kurikulum bagi kelasnya. Karena guru juga merupakan barisan pengembang kurikulum yang terdepan, maka guru pulalah yang melakukan evaluasi dan penyempurnaan terhadap kurikulum. Menyadari hal tersebut betapa pentingnya untuk meningkatkan aktifitas, kreatifitas dan kualitas guru.

Guru juga merupakan salah satu tenaga kependidikan yang mempunyai peran sebagai penentu keberhasilan tujuan sebuah lembaga

pendidikan. Peran itu bisa kita lihat dan diwujudkan dalam pembelajaran, karena dalam pembelajaran guru bersinggungan langsung dengan anak didik. Guru merupakan sosok yang sangat menentukan keberhasilan kegiatan belajar mengajar di sekolah. Guru yang berkualitas akan sangat mempengaruhi kualitas pembelajaran di kelas.

Sehubungan dengan keberadaan guru *under qualified*, Bapak Ali Muhtadi selaku kepala Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro menjelaskan:

“Guru *under qualified* yang ada di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro terbagi menjadi dua macam, yakni guru *under qualified* secara akademis dan guru *under qualified* secara non-akademis”.¹

Lebih lanjut beliau menuturkan, bahwa:

“Secara akademis, yang termasuk guru *under qualified* adalah guru-guru yang belum mengenyam serta menyelesaikan pendidikan di perguruan tinggi dalam hal ini setingkat sarjana (S₁) atau guru lulusan sarjana yang telah disertifikasi. Sedangkan secara non-akademis adalah guru-guru yang mengajarkan materi pelajaran tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka, semisal guru lulusan sarjana agama Islam mengajar matematika”.²

Kemudian beliau menyebutkan nama-nama guru yang sudah tersertifikasi dan yang *under qualified*:

“Di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro ini, guru-guru yang sudah tersertifikasi ada dua orang yakni: Bapak Sutikno selaku guru bahasa Inggris dan Bapak Eko Cahyono . selaku guru bahasa Indonesia. Sedangkan untuk guru *under qualified* sendiri ada lima orang yakni: Bapak K. Zaenal Arifin selaku guru al-Qur’an dan al-

¹ Hasil Wawancara dengan Bapak Ali Muhtadi selaku kepala MA Islamiyah Balen Bojonegoro

² *Ibid.*

Hadits, Bapak Iskak Riyanto selaku guru sosiologi dan geografi, Bapak Ainur Ridlo selaku guru Khot Imla', Bapak H. Hasan Anwar selaku guru baca kitab dan Ibu Mahsunah selaku guru baca kitab".³

Selanjutnya, tentang sikap kepala sekolah terkait dengan keberadaan guru *under qualified*, Bapak Ali Muhtadi selaku Kepala Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro menuturkan:

"Sebagai kepala sekolah saya harus pintar-pintar mengatur serta membimbing para staff pengajar khususnya guru *under qualified*. Untuk guru *under qualified*, saya mensikapi hal tersebut dengan tidak membedakan antara guru yang satu dengan yang lainnya. Dalam artian, ketika mereka memiliki kemampuan yang bisa dikatakan hampir sama dengan para guru pada umumnya, maka saya persilahkan mereka untuk mengajarkan pelajaran yang sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki tersebut, dengan catatan apa yang diajarkannya itu tidak melenceng dari aturan kurikulum yang sudah ditetapkan sebelumnya".⁴

Hal ini dibenarkan oleh salah seorang guru *under qualified* yakni

Iskak Riyanto, beliau menyatakan bahawasannya:

"Kemampuan saya dalam mengajarkan mata pelajaran yang saya sampaikan sebenarnya biasa-biasa saja, keahlian saya sebenarnya adalah baca tulis al- qur'an, akan tetapi saya suka dengan pelajaran yang saya ajarkan yakni sosiologi dan geografi, dan kebetulan dulu saya sempat mempelajari materi tersebut, karena kebetulan saya dulu waktu Aliyah mengambil jurusan IPS. Di samping itu, pelajaran yang saya ajarkan hanya membutuhkan sedikit penalaran dan hafalan. Dan dengan semakin seringnya saya belajar serta mengajarkan materi tersebut, lama-kelamaan saya sudah terbiasa dan sedikit banyak tahu serta paham dengan materi yang saya ajarkan tersebut".⁵

Sebagai kepala sekolah, Bapak Ali Muhtadi telah berusaha dengan sebaik mungkin untuk memberikan tugas mengajar sesuai dengan kompetensi

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid*

⁵ Hasil Wawancara dengan Bapak Iskak Riyanto selaku guru sosiologi dan geografi (*under qualified*)

dari masing-masing guru. Dan dalam proses pembagian tugas tersebut telah dipertimbangkan matang-matang, sehingga kegiatan dalam proses belajar mengajar diharapkan berjalan dengan baik

2. Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengatasi Masalah Guru *Under Qualified* di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Ini erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik. Dalam pada itu, kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara makro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah.

Kedudukan kepala sekolah adalah merupakan kedudukan yang paling sulit karena harus mampu membina dan mengembangkan sekolahnya secara terus menerus sesuai dengan perkembangan dan tantangan jaman.

Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro adalah salah satu lembaga pendidikan swasta yang menyelenggarakan pendidikan. Lembaga ini fokus pada mutu, baik tenaga kependidikan, anak didik/output maupun elemen-elemen yang mendukung proses pendidikan. Sehingga diperlukan sebuah upaya untuk mewujudkan itu semua.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti dengan mengamati langsung kegiatan kepala MA Islamiyah Balen Bojonegoro yakni

Bapak Ali Muhtadi, terkait dengan strategi kepala sekolah dalam mengatasi guru *under qualified*, peneliti menghasilkan data sebagaimana berikut:

Tabel: IV
Data Hasil Observasi Tentang Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengatasi Guru *Under Qualified*

No	Aspek Yang Diamati	Skor Penilaian				Keterangan
		1	2	3	4	
1	Melakukan pembagian tugas mengajar terhadap guru			√		Baik
2	Memeriksa daftar hadir guru			√		Baik
3	Memeriksa program pengajaran dan persiapan lainnya yang menunjang proses belajar mengajar			√		Baik
4	Mengatasi hambatan terhadap berlangsungnya PBM			√		Baik
5	Memeriksa segala sesuatu menjelang sekolah usai		√			Cukup Baik
6	Melaksanakan supervisi kegiatan belajar mengajar (KBM)			√		Baik
7	Melaksanakan pembinaan SDM terhadap guru			√		Baik

8	Melaksanakan Rapat guru dan pimpinan serta Evaluasi			√		Baik
Jumlah Rata-Rata						Baik

Berdasarkan tabel hasil observasi di atas, maka dapat diketahui bahwasannya strategi kepala sekolah dalam mengatasi masalah guru *under qualified* di MA Islamiyah Balen Bojonegoro

- a. Melakukan pembagian tugas mengajar. dalam prosesnya kepala sekolah sudah memberikan tugas mengajar sesuai dengan kapasitas serta kapabilitas dari tiap masing-masing guru.

Bapak Ali Muhtadi menuturkan:

“Dalam pembagian tugas mengajar sudah disesuaikan dengan kemampuan dari masing-masing staf pengajar. Seperti halnya Pak. Iskak Riyanto, meskipun beliau bukan sarjana ilmu sosial, tetapi karena beliau memiliki motivasi serta kemampuan yang lumayan baik dalam mengajar pelajaran ilmu sosial, maka oleh kepala sekolah beliau diberi amanah untuk mengajar pelajaran sosiologi dan geografi”.⁶

Di samping itu beliau dituntut oleh kepala sekolah untuk lebih memperkaya keilmuannya dengan banyak membaca buku tentang materi yang diajarkannya tersebut serta memperdalam wawasannya dengan banyak berdiskusi dengan guru senior yang mengerti dengan pelajaran tersebut.

Bapak Ali Muhtadi menambahkan:

⁶ Hasil Wawancara dengan Bapak Ali Muhtadi selaku kepala MA Islamiyah Balen Bojonegoro

“Kemudian untuk Ibu Mahsunah, beliau adalah guru lulusan pondok pesantren, sehingga oleh pihak sekolah, dalam hal ini saya pribadi, beliau saya beri amanah untuk mengajarkan baca kitab kepada para siswa”.⁷

Selain itu keduanya juga disuruh oleh kepala sekolah, untuk membuat perangkat pembelajaran pada materi yang diajarkannya, oleh karena mereka masih awam dengan hal tersebut maka keduanya diperkenankan untuk belajar membuat perangkat pembelajaran kepada para guru senior yang paham akan hal tersebut.

- b. Memeriksa daftar hadir guru, hal ini dilakukan untuk menghindari guru yang absen atau sering datang terlambat.

Menurut Bapak Ali Muhtadi:

“Proses absensi dilakukan dengan cara manual, yakni masing-masing guru menandatangani daftar hadir yang telah disediakan. Tugas saya sebagai kepala sekolah adalah memastikan kehadirannya tersebut. Hal itu saya lakukan guna menciptakan suasana disiplin di dalam sekolah dan menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri para karyawan dan staf pengajar khususnya para guru *under qualified*”.⁸

Dalam prakteknya, kegiatan di atas berlangsung dengan baik serta kondusif.

- c. Memeriksa program pengajaran dan persiapan lainnya yang menunjang proses belajar mengajar.

Bapak Ali Muhtadi menuturkan:

“Agar dalam kegiatan belajar mengajar berjalan dengan baik, maka harus ada persiapan sebelumnya. Khususnya bagi seorang guru, para

⁷ *Ibid.*

⁸ *Ibid.*

guru khususnya para guru *under qualified* diharapkan mempersiapkan segala sesuatunya terkait dengan materi yang akan diajarkan seperti metode yang akan dipakai dalam proses belajar mengajar, efisiensi waktu selama proses mengajar dan lain sebagainya”.⁹

Kepala sekolah mengharuskan kepada para staff pengajar khususnya guru *under qualified* agar mempersiapkan sejak dini segala sesuatu yang berkenaan dengan kegiatan belajar mengajar yang akan berlangsung. Hal ini sudah berjalan baik dan mendapat respon yang positif dari seluruh staff pengajar.

d. Mengatasi hambatan terhadap berlangsungnya PBM.

Bapak Ali Muhtadi menuturkan:

“Memperoleh pengajaran yang layak adalah hak siswa di sekolah, dan mengajar adalah kewajiban dari seorang guru. Untuk menciptakan suasana belajar mengajar yang kondusif, maka harus diperhitungkan segala sesuatunya sejak dini. Gangguan dalam proses belajar mengajar bisa terjadi kapan saja. Untuk mengatasi hal tersebut, utamanya masalah guru yang izin secara tiba-tiba atau tidak masuk karena sakit, saya berusaha mengantisipasinya dengan menyuruh guru lain untuk menggantinya sementara waktu”.¹⁰

Terkadang ada beberapa guru yang tidak bisa hadir dikarenakan sakit, untuk mengatasi hal tersebut selain mengandalkan guru piket, biasanya kepala sekolah menyuruh guru *under qualified* yang kebetulan memiliki kemampuan yang cukup untuk mengajarkan materi tersebut. Hal ini bertujuan untuk mengasah kemampuan guru *under qualified* serta sebagai

⁹ *Ibid.*

¹⁰ *Ibid.*

proses untuk meningkatkan kualitas dalam mengajar. Dan kegiatan ini berjalan dengan baik dan normal.

- e. Memeriksa segala sesuatu menjelang sekolah usai.

Bapak Ali Muhtadi menuturkan:

“Sebagai seorang kepala sekolah, banyak hal yang perlu saya lakukan. Menjelang sekolah usai saya berusaha menyempatkan waktu untuk memeriksa segala sesuatu yang terkait dengan sekolah. Berkenaan dengan aktivitas guru di sekolah khususnya para guru *under qualified*, tidak selamanya saya bisa memantau mereka secara terus menerus. Terkadang, suatu waktu saya harus keluar dari sekolah karena harus menghadiri suatu undangan atau karena ada keperluan yang lainnya”.¹¹

Kepala sekolah biasa memeriksa segala sesuatu yang berkenaan dengan kegiatan belajar mengajar, mulai dari sebelum PBM berlangsung hingga selesai. Terkadang hal tersebut tidak dilakukan oleh kepala sekolah, dikarenakan pada saat itu kepala sekolah sedang ada acara di luar atau sedang banyak tugas yang berhubungan dengan sekolah, sehingga tidak sempat dilakukan. Namun demikian, proses tersebut berlangsung cukup baik.

- f. Melaksanakan supervisi kegiatan belajar mengajar (KBM).

Menurut Bapak Ali Muhtadi:

“Bagi saya selaku kepala sekolah di sini, supervisi merupakan suatu kegiatan yang tidak boleh ditinggalkan apalagi sampai diabaikan. Supervisi dilakukan guna memantau serta menilai kegiatan-kegiatan yang sedang berlangsung di sekolah utamanya kegiatan yang melibatkan kinerja para guru di kelas pada saat proses belajar mengajar. Hal tersebut dipakai sebagai acuan dalam membenahi

¹¹ *Ibid.*

kinerja guru khususnya para guru *under qualified* agar lebih baik serta lebih berkualitas”.¹²

Proses supervisi ini bertujuan untuk memonitoring seluruh kegiatan guru selama proses KBM berlangsung. Di lapangan, proses ini berlangsung baik dan tertib.

g. Melaksanakan Pembinaan SDM terhadap guru.

Bapak Ali Muhtadi menuturkan:

“Dalam kehidupan nyata, seorang guru dianggap sebagai orang yang mengerti betul tentang bidang ilmu tertentu. Untuk memperbaiki kinerja guru khususnya para guru *under qualified* yang masih belum sesuai dengan yang seharusnya, maka perlu diadakan pembinaan secara intensif kepada para guru. Hal tersebut saya terapkan agar guru yang ada di sini kualitasnya meningkat dan menjadi lebih baik dari yang sebelumnya”.¹³

Untuk lebih meningkatkan kinerja guru *under qualified* serta para guru lainnya, kepala sekolah biasanya mengadakan seminar atau pelatihan yang berhubungan dengan kegiatan pendidikan di sekolah. Dan mengundang mereka untuk ikut pelatihan di luar sekolah. Hal ini bertujuan agar mutu serta kualitas mengajar mereka menjadi lebih baik. Hal ini direspon dengan baik oleh para guru, khususnya guru *under qualified*.

h. Melaksanakan Rapat guru dan pimpinan serta Evaluasi.

Bapak Ali Muhtadi menuturkan:

“Dalam rapat guru dan pimpinan serta evaluasi, perkembangan sekolah selalu menjadi topik yang sering dibicarakan, utamanya tentang segala sesuatu yang ada hubungannya dengan kegiatan belajar

¹² *Ibid.*

¹³ *Ibid.*

mengajar yang dalam hal ini melibatkan kinerja guru. Tidak semuanya guru mampu mengerjakan tugasnya dengan baik. Ada beberapa guru, khususnya guru *under qualified*, yang masih perlu mendapatkan bimbingan. Rapat ini dilakukan guna merumuskan langkah-langkah yang akan diambil untuk menyelesaikan masalah tersebut. Dan dalam rapat tersebut, kinerja para guru selama mereka mengajar akan dinilai sebagai tolok ukur keberhasilan mereka dalam turut serta mengembangkan sekolah”.¹⁴

Untuk menuntaskan serta menyelesaikan masalah yang ada terkait dengan guru *under qualified*, kepala sekolah bersama ketua yayasan dan para guru lainnya mengadakan rapat serta evaluasi yang bertujuan untuk menilai apa yang telah diusahakannya tersebut terkait dengan guru *under qualified* dan berusaha mencari terobosan baru dalam mengatasi masalah guru *under qualified*. Kegiatan ini berlangsung tertib dan aman.

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah dan beberapa orang guru *under qualified*, dalam wawancara tersebut, terkait dengan hubungan kepala sekolah dengan para staff pengajar, Bapak Ali Muhtadi, selaku kepala Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro beliau menuturkan bahwasannya:

“Hubungan antara kepala sekolah dan guru di sini terjalin dengan baik, dan hal tersebut selalu dijaga sebagai panutan atau contoh untuk para siswa yang ada di sini, agar selalu bersikap baik terhadap sesama. Yang tua menyayagi yang muda, begitu juga sebaliknya yang muda menghormati yang tua”.¹⁵

Sebuah organisasi atau lembaga harus mempunyai arah dan tujuan yang jelas sehingga dapat mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana

¹⁴ *Ibid*

¹⁵ *Ibid*

dan prasarana yang tersedia. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi atau taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi atau lembaga, sebagai pengambil keputusan atas strategi adalah pemimpin atau kepala sekolah.

Strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan di implementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Sejarah pertumbuhan peradaban manusia banyak menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya kepemimpinan. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang akan dicapai. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Siagaan¹⁶, bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi bersangkutan. Perumus serta penentu strategi dan taktik adalah pemimpin dalam organisasi tersebut.

Strategi memiliki dampak yang sangat penting adanya, sehingga memungkinkan sekolah berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang semuanya diarahkan pada optimalisasi

¹⁶ Siagaan Sondang. P., *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hlm. 49

pencapaian tujuan serta menunjang pengembangan lembaga pendidikan yang bisa terlihat dari out putnya.

Dalam petikan wawancara peneliti dengan Bapak Ali Muhtadi, selaku kepala Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro, beliau memberikan pemaparan bahwa:

“Dalam mengatasi masalah guru *under qualified* diperlukan strategi-strategi yang sesuai dengan kondisi guru yang sedang dihadapi, di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro ini, untuk mengatasi masalah guru *under qualified* saya biasa menerapkan strategi-strategi seperti: memberikan kontrol terhadap aktivitas mereka, mengembangkan pengetahuan terhadap keilmuan mereka, memberikan saran, Memberikan bimbingan dan pengarahan, serta menyebarkan informasi kepada mereka tentang pengembangan pribadi, kurikulum dan proses belajar mengajar, serta pendidikan.”¹⁷

Selanjutnya beliau menuturkan tentang alasan beliau memakai strategi tersebut, yakni:

“Alasan saya menerapkan strategi seperti yang telah saya sebutkan di muka tadi adalah dikarenakan strategi tersebut mudah dijalankan, tidak terlalu ribet atau bertele-tele dalam artian sangat sederhana, biaya operasionalnya tidak terlalu mahal, dan yang tidak kalah pentingnya strategi-strategi tersebut sesuai untuk diterapkan kepada para staf pengajar khususnya guru *under qualified* yang ada di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro”¹⁸

Hal ini diperjelas oleh Bapak Iskak Riyanto:

“Strategi-strategi yang sudah disebutkan oleh kepala Madrasah tadi, merupakan strategi-strategi yang baik dan sesuai dengan kondisi para guru di sini, dan beberapa strategi tersebut tidak cukup untuk dibicarakan saja, harus ada tindakan yang nyata untuk merealisasikannya. Dalam melakukan strategi-strategi tersebut kepala

¹⁷ Hasil Wawancara dengan Bapak Ali Muhtadi selaku kepala MA Islamiyah Balen Bojonegoro

¹⁸ *Ibid*

sekolah bersama para guru telah menjalin kerjasama, agar usaha dalam menerapkan beberapa strategi tersebut ada hasil dan tidak sia-sia".¹⁹

Kedudukan kepala sekolah adalah merupakan kedudukan yang paling sulit karena harus mampu membina dan mengembangkan sekolahnya secara terus menerus sesuai dengan perkembangan dan tantangan jaman.

Dalam kedudukannya yang demikian itu, kepala Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro mengatakan bahwa strategi kepala sekolah dalam mengatasi guru *under qualified* dilakukan dengan strategi-strategi sebagai berikut :

- a. Memberikan kontrol terhadap aktivitas staff pengajar khususnya guru *under qualified*. Antara lain adanya kontrol kepala sekolah terhadap para guru melalui kegiatan supervisi, melihat persiapan dan kesiapan guru sebelum ia mengajar.
- b. Mengembangkan pengetahuan terhadap keilmuan para staff pengajar khususnya guru *under qualified* melalui seminar atau diskusi dan lokakarya. Seperti dilaksanakannya semiloka tentang Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), partisipasi menulis dalam jurnal ilmiah dan sebagainya.
- c. Memberikan saran terhadap para staff pengajar khususnya guru *under qualified* secara bebas dalam melaksanakan tugasnya. Misalnya kepala sekolah dalam memberikan otonomi seluas-luasnya terhadap para guru

¹⁹ Hasil Wawancara dengan Bapak Iskak Riyanto selaku guru Sosiologi dan Geografi (*under qualified*)

dalam mengadakan proses belajar mengajar. Kepala sekolah mempersilahkan guru untuk berkreasi menurut kemampuannya asalkan sesuai situasi dan kondisi yang ada dalam pengajaran.

- d. Memberikan bimbingan dan pengarahan kepada para staff pengajar khususnya guru *under qualified* agar mencapai tujuan pendidikan yang maksimal. Antara lain memberikan bimbingan dalam menyusun program pembelajaran.
- e. Menyebarluaskan informasi kepada para staff pengajar khususnya guru *under qualified*. Dalam hal ini meliputi informasi pengembangan pribadi, informasi kurikulum dan proses belajar mengajar, dan informasi pendidikan.

Dari berbagai strategi kepala sekolah di atas, masing-masing sangat mendukung untuk meningkatkan wawasan dan keterampilan para staff pengajar khususnya guru *under qualified*, supaya mereka lebih profesional dan berkompeten dalam bidangnya.

Dan untuk para guru *under qualified* yang belum mengenyam sarjana (S₁), selain menerapkan strategi di atas, kepala sekolah juga memberikan tambahan strategi lain sebagai penunjang. Dalam hal ini Bapak Ali Muhtadi menuturkan:

“Agar kinerja guru *under qualified* lebih berkualitas dan profesional, maka untuk mereka, selain menerapkan strategi-strategi yang sudah pernah saya sebutkan sebelumnya, saya menambahkan dengan 2 strategi, yakni: strategi personal yang dalam hal ini adalah dengan mengadakan supervisi kunjungan kelas secara berkala dan strategi un-

personal seperti mengadakan pertemuan kelompok atau workshop dan sejenisnya”.²⁰

Dalam mengatasi guru *under qualified*, kepala Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro berusaha melakukan peningkatan terhadap profesionalisme guru dalam mengajar dengan memberikan strategi-strategi khusus terhadap mereka. Adapun strategi yang dipakai adalah:

- a. Menerapkan strategi personal dengan cara melakukan supervisi kunjungan kelas secara berkala. Strategi ini dilakukan dengan cara mengadakan perjanjian dulu dengan guru yang akan disupervisi. Tujuannya agar guru tersebut siap disupervisi dan kepala sekolah dapat mengetahui bagaimana guru mengajar. Setelah supervisi selesai, kepala sekolah melakukan diskusi empat mata dengan guru yang bersangkutan.
- b. Menerapkan strategi un-personal dengan cara melakukan pertemuan khusus secara berkelompok atau workshop dan sejenisnya. Adakalanya kegiatan tersebut dilaksanakan di dalam sekolah dan adakalanya kegiatan tersebut dilaksanakan di luar sekolah.

Di samping itu ada kendala-kendala yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan strategi-strategi tersebut, akan tetapi kendala bukanlah sebuah alasan untuk tidak melakukan sesuatu. Karena sebelumnya, Bapak Ali Muhtadi, selaku kepala Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro sudah mengantisipasi hal tersebut. Beliau menyampaikan:

²⁰ Hasil Wawancara dengan Bapak Ali Muhtadi selaku kepala MA Islamiyah Balen Bojonegoro

“Strategi-strategi yang sudah ada tersebut merupakan sebuah solusi dalam mengatasi masalah guru *under qualified*. Pada umumnya kendala-kendala yang sering terjadi adalah terdapat pada faktor manusianya sendiri yang terkadang merasa malas atau kurang bersemangat serta proses pendanaan dan administrasi apabila diperlukan.”²¹

Beliau juga menambahkan:

“Apabila strategi tersebut dijalankan dengan baik, penuh tanggung jawab dan matang baik secara finansial maupun orangnya mampu menjalankan secara maksimal. Secara otomatis akan menambah nilai positif terhadap peningkatan mutu serta kualitas para staf pengajar khususnya guru *under qualified*.”²²

Setelah Bapak Ali Muhtadi, selaku kepala Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro membuat berbagai strategi yang telah dijelaskan di atas, terdapat peningkatan kualitas guru *under qualified*. Karena setelah diterapkan berbagai strategi di atas terjadi perubahan positif dalam diri guru khususnya guru *under qualified*.

Dalam petikan wawancaranya, Pak Ali Muhtadi menyebutkan, bahwa:

“Strategi-strategi yang telah diterapkan tersebut memiliki hasil yang membanggakan, karena dari strategi-strategi yang telah dilakukan, mendapatkan hasil yang sesuai dengan keinginan. Ada 2 hasil yang terlihat nampak, yakni: pertama, motivasi mengajar para guru khususnya guru *under qualified* mengalami peningkatan, dan yang kedua, kualitas dalam mereka mengajar lebih baik jika dibandingkan dengan yang sebelum-sebelumnya.”²³

Dengan demikian, strategi-strategi dalam mengatasi guru *under qualified* yang telah diterapkan di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro tidaklah sia-sia, karena dari penerapan strategi-strategi tersebut

²¹ *Ibid.*

²² *Ibid.*

²³ *Ibid.*

telah menghasilkan hasil yang baik serta membanggakan, hal itu dibuktikan dengan 2 hal yakni:

- a. Meningkatnya motivasi mengajar para guru khususnya guru *under qualified* yang ada di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro
- b. Bertambahnya kualitas mengajar para guru khususnya guru *under qualified* yang ada di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro

Adapun Upaya atau usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam mengatasi masalah guru *under qualified* di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro, sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Ali Muhtadi, selaku kepala Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro, adalah:

“Selama saya menjabat menjadi kepala sekolah di sini, upaya-upaya yang saya lakukan untuk mengatasi guru *under qualified* adalah: Mengadakan pertemuan antar guru, melakukan percakapan pribadi, memberikan pembinaan secara berkesinambungan terhadap para guru *under qualified*, melakukan pengawasan (supervisi KBM) terhadap kegiatan para guru *under qualified*, memberikan tugas belajar atau menyekolahkan mereka ke jenjang yang lebih tinggi, mengikut sertakan guru pada penataran-penataran, serta mengevaluasi mereka dalam forum Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).”²⁴

Selanjutnya beliau memberikan alasan terkait dengan upaya-upayanya tersebut:

“Saya menerapkan upaya yang demikian itu, dikarenakan upaya-upaya yang telah saya sebutkan tadi, saya anggap memiliki dampak positif terhadap kualitas mengajar seorang guru serta memiliki peranan yang baik dalam mengatasi guru *under qualified*”.²⁵

²⁴ Hasil Wawancara dengan Bapak Ali Muhtadi selaku kepala MA Islamiyah Balen Bojonegoro

²⁵ *Ibid*

Dengan kondisi yang ada, dalam mengatasi masalah guru *under qualified* kepala sekolah Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegor melakukan upaya-upaya sebagaimana berikut:

- a. Mengadakan pertemuan antar guru, setiap minggu sekali pada akhir pekan yang dilaksanakan pada waktu istirahat atau selesai dari proses belajar mengajar yang membahas tentang kelemahan atau kekurangan dalam proses belajar mengajar selama satu minggu kemarin. Hal ini baik untuk dilakukan sebab dengan adanya pertemuan antar guru dalam satu minggu sekali akan menilai sejak dini kekurangan dan kelemahan selama proses belajar mengajar berlangsung selama satu minggu kemarin.
- b. Melakukan percakapan pribadi, percakapan pribadi yang dilakukan kepala sekolah dengan guru dalam rangka pembinaan mutu guru baik dilakukan setelah observasi langsung ataupun waktu perjalanan pulang sebagai obrolan
- c. Memberikan pembinaan secara berkesinambungan. Pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah bertujuan untuk meningkatkan mutu serta kualitas seorang guru khususnya guru *under qualified*. Dalam pembinaan ini ditujukan kepada semua guru yang ada di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro, terutama guru *under qualified*. Pembinaan dilakukan setiap sebulan sekali. Biasanya pembinaan dikemas dalam bentuk seminar/pelatihan. hal ini bertujuan untuk memperdalam wawasan para guru tentang kegiatan pendidikan serta dapat menambah khazanah

keilmuan mereka yang selanjutnya dipraktekkan dalam proses belajar mengajar mereka di sekolah. .

- d. Melakukan supervisi KBM. Supervisi KBM adalah bentuk supervisi yang di fokuskan pada peningkatan mengajar dengan melalui siklus yang sistematis, dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional dan merupakan bimbingan dalam pendidikan yang bertujuan membantu mengembangkan kemampuan guru dalam pengenalan mengajar melalui observasi dan analisis data secara obyektif, teliti sebagai dasar untuk usaha mengubah perilaku mengajar guru.
- e. Memberikan tugas belajar atau menyekolahkan lagi dalam rangka melanjutkan Pendidikan yang lebih tinggi bagi guru-guru baik yang masih sekolah menengah ke D₃, dan yang dari D₃ ke S₁, ataupun S₁ ke S₂ dalam rangka peningkatan mutu serta kualita guru.
- f. Mengikut sertakan guru pada penataran-penataran baik tingkat Kodya atau tingkat propinsi yang dilaksanakan hampir setiap tahun. Dengan turut sertanya guru dalam kegiatan penataran akan menambah wawasan serta pengembangan dalam profesinya
- g. Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Pada musyawarah guru mata pelajaran, pihak Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro mengikut

sertakan seluruh jajaran guru termasuk guru *under qualified* dalam MGMP sekolah.

Hal tersebut dibenarkan oleh Ibu Mahsunah selaku guru baca kitab di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro, beliau menuturkan bahwa:

“Bapak kepala sekolah kita ini sangat perhatian terhadap para guru yang ada di sini, khususnya guru *under qualified*. Saya selaku guru baca kitab pernah diikutsertakan dalam kegiatan pelatihan “*membaca kitab dengan cepat dan mudah*”. Kemudian beliau selalu memantau serta mengawasi kegiatan para guru yang ada di sini. Intinya beliau memiliki kepedualian yang sangat tinggi terhadap para guru di sini.”²⁶

Dan diperkuat dengan pernyataan Ibu Siti Khoiriyah. S.Pd selaku guru matematika, beliau menuturkan bahwa:

“Untuk memperbaiki cara mengajar serta menambah keilmuan saya tentang matematika, saya ditugas belajarkan atau disekolahkan ke jenjang yang lebih tinggi oleh pihak sekolah sampai lulus sarjana. Dengan biaya sebagian ditanggung oleh pihak sekolah. Selama proses belajar saya tidak dilepas begitu saja oleh pihak sekolah, saya tetap diberikan kesempatan untuk mengajar matematika di sini, sehingga terjadi proses timbal balik yang saling menguntungkan antara saya dengan pihak sekolah.”²⁷

Dengan adanya program dan kegiatan yang dilakukan oleh pihak Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro menciptakan kegiatan Pendidikan sekolah yang terencana dan terarah dengan baik dalam meningkatkan kualitas guru sehingga tercipta proses belajar mengajar yang kondusif dan menghasilkan lulusan (out put) yang baik, serta adanya tanggung jawab bersama diantara mereka.

²⁶ Hasil Wawancara dengan Ibu Mahsunah selaku guru baca kitab (*under qualified*)

²⁷ Hasil Wawancara dengan Ibu Siti Khoiriyah selaku guru matematika (pasca *under qualified*)

Berdasarkan hal tersebut, nyatalah bahwa fungsi pembinaan guru adalah memelihara program pengajaran sebaik-baiknya serta menilai dan memperbaiki proses dan hasil belajar dalam rangka upaya pembinaan terhadap guru-guru dalam layanan profesional.

Dalam proses pelaksanaannya, tentu terdapat kendala selama melaksanakan upaya-upaya untuk mengatasi guru *under qualified*. Menurut Bapak Ali Muhtadi, selaku kepala Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro, beliau menyatakan:

“Dari upaya-upaya yang ada seperti mengadakan pertemuan antar guru, melakukan percakapan pribadi, memberikan pembinaan secara berkesinambungan, melakukan supervisi KBM, memberikan tugas belajar kepada guru, mengikut sertakan guru pada penataran, dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Pada umumnya secara keseluruhan kendala yang dihadapi tidaklah terlalu signifikan, dan yang sering terjadi adalah masalah waktu. Akan tetapi untuk mengikutsertakan guru pada penataran dan memberikan tugas belajar ke jenjang yang lebih tinggi, selain waktu kendala yang sering muncul adalah terletak pada kemauan serta kemampuan dari masing-masing guru. Karena masing-masing guru memiliki kesibukan yang berbeda-beda serta kondisi yang berbeda pula, hal itulah yang menjadi pertimbangan untuk melaksanakan, menunda untuk sementara waktu atau bahkan menolaknya atau diberikan hak tersebut kepada guru yang lain. Akan tetapi saya selaku kepala sekolah, selalu berusaha memotivasi para guru untuk selalu meningkatkan kualitas mendidik mereka”.²⁸

Berdasarkan hasil wawancara di atas, kendala-kendala yang muncul pada proses pelaksanaan upaya kepala sekolah untuk mengatasi guru *under qualified* adalah tidak terlalu signifikan dan masih bisa di atasi dengan baik.

²⁸ Hasil Wawancara dengan Bapak Ali Muhtadi selaku kepala MA Islamiyah Balen Bojonegoro

Dari upaya-upaya yang telah dilakukan, tentunya terdapat hasil yang dicapai, dalam wawancaranya Bapak Ali Muhtadi, selaku kepala Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro, menyebutkan:

“Dari upaya-upaya untuk mengatasi guru *under qualified*, sebagaimana yang sudah pernah saya katakan dimuka, terdapat hasil yang bisa membuat saya merasa bangga, karena dari upaya-upaya yang ada sebagian guru khususnya guru *under qualified* memiliki kecakapan mengajar yang lebih baik, proses mengajarnya lebih bernilai dan berkualitas serta yang tak kalah penting ada sebagian guru yang telah menyelesaikan tugas belajarnya sampai ke tingkat sarjana (S₁)”.²⁹

Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengatasi masalah guru *under qualified* di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro, selalu mempertimbangkan 2 aspek, yakni aspek kuantitas seperti gelar akademik dan juga aspek kualitas seperti kemampuan guru dalam mengajarkan materi ajar kepada peserta didik. Dengan demikian kegiatan belajar mengajar diharapkan menjadi lebih baik dari yang sebelumnya.

3. Faktor Penghambat dan Pendukung Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengatasi Masalah Guru *Under Qualified* di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro

Dalam proses pelaksanaannya, strategi kepala sekolah dalam mengatasi masalah guru *underqualified* mengalami hambatan, menurut Bapak Ali Muhtadi selaku kepala sekolah menyebutkan:

“Bahwa faktor penghambat dari pelaksanaan strategi kepala strategi kepala sekolah dalam mengatasi masalah guru *under qualified* adalah

²⁹ *Ibid*

terletak pada watak kepribadian guru yang pesimistis. Kemudian kesejahteraan ekonomi guru di sini memang bisa dikatakan tidak terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah, mengingat memang Madrasah Aliyah ini adalah termasuk sekolah swasta. Dan juga rendahnya sumber daya manusia yang tersedia serta kemalasan guru.”³⁰

Selanjutnya Pak Iskak Riyanto membenarkan hal tersebut:

“Memang benar, ke empat hal yang telah disebutkan oleh kepala sekolah tadi menurut saya merupakan faktor-faktor penghambat dari strategi kepala sekolah dalam mengatasi masalah guru *under qualified*. Dan yang sangat saya rasakan saat ini adalah terletak pada faktor kesejahteraan ekonomi guru, mengingat gaji yang saya terima tidaklah terlalu seberapa”.³¹

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan, maka dapat diidentifikasi berbagai faktor penghambat pelaksanaan strategi kepala sekolah dalam mengatasi masalah guru *underqualified* di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro

- a. Watak kepribadian guru yang pesimistis. Ada beberapa guru yang tidak mau berubah, karena perubahan secara drastis itu sulit.
- b. Keadaan kesejahteraan ekonomi guru. Gaji guru yang ada di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro tidaklah seberapa. Dengan kondisi tersebut membuat guru mencari tambahan untuk mencukupi kebutuhannya dan hal ini berimbas pada berkurangnya konsentrasi guru dalam mengajar dan memahami pelajaran yang akan diajarkan di dalam kelas.

³⁰ Hasil Wawancara dengan Bapak Ali Muhtadi selaku kepala MA Islamiyah Balen Bojonegoro

³¹ Hasil Wawancara dengan Bapak Iskak Riyanto selaku guru sosiologi dan geografi (*under qualified*)

- c. Rendahnya sumber daya manusia yang tersedia untuk melakukan proses perbaikan terhadap guru dirasa masih rendah dan kurang memenuhi kriteria untuk melaksanakan pembinaan.
- d. Kemalasan guru. Sifat malas yang menghambat proses pembinaan guru ini biasanya terjadi ketika dalam forum penataran tidak terjadi peningkatan wawasan atau pengetahuan yang baru, dan guru-guru menganggap forum-forum tersebut sebagai hal yang sudah biasa.

Di samping adanya hambatan-hambatan, ada juga beberapa faktor yang mendukung dalam proses pelaksanaan strategi kepala sekolah dalam mengatasi masalah guru *underqualified*, sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Ali Muhtadi selaku kepala sekolah:

“Dalam proses pelaksanaan strategi kepala sekolah dalam mengatasi masalah guru *under qualified*, selain ada hambatan juga ada faktor pendukung yang menyebabkan strategi tersebut bisa berjalan, menurut saya faktor-faktor pendukung tersebut adalah setiap guru yang ada disini sebageian besar tidak hanya mengajar di sini saja tapi juga mengajar di sekolah lain, sehingga dari pengalaman mereka mengajar tersebut, kualitas mengajar mereka menjadi lebih baik, kemudian kesehatan guru yang ada di sini juga menjadi faktor yang sangat menentukan dalam saya menerapkan strategi-strategi yang ada, selanjutnya kedisiplinan keja di sekolah dan pengawasan kepala sekolah dalam hal ini saya sendiri, menjadi faktor pendukung yang patut untuk diperhitungkan dalam penerapan strategi-strategi dalam mengatasi masalah guru *under qualified*, karena ke dua hal tersebut sangat berkaitan langsung dalam hubungan kepala sekolah dengan guru utama guru *under qualified*”.³²

³² Hasil Wawancara dengan Bapak Ali Muhtadi selaku kepala MA Islamiyah Balen Bojonegoro

Dalam hal ini Ibu Mahsunah selaku guru baca kitab, menyampaikan pendapatnya:

“Memang benar kalau sebagian besar guru yang ada di sini, sebagian besar adalah guru yang tidak hanya mengajar di Madrasah ini saja, akan tetapi juga mengajar di sekolah/madrasah yang lain. Salah satunya adalah termasuk saya sendiri, mengingat jam mata pelajaran saya yang tidak terlalu padat dan saya bukan termasuk wali kelas di sini, maka untuk mengisi kekosongan yang ada, saya pergunakan waktu yang ada tersebut untuk mengajar di sekolah/madrasah lain”.³³

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan, maka dapat diidentifikasi berbagai faktor pendukung pelaksanaan strategi kepala sekolah dalam mengatasi masalah guru *underqualified* di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro

- a. Banyaknya jumlah guru yang berpengalaman dalam mengajar, sehingga lebih mudah bagi kepala sekolah untuk mengarahkan mereka menjadi lebih baik kualitas mengajarnya.
- b. Kondisi kesehatan guru yang baik.
- c. Kedisiplinan para guru dan karyawan utamanya kepala sekolah
- d. Pengawasan kepala sekolah. Pengawasan ini penting dilakukan sebagai salah satu cara untuk memantau kinerja para guru khususnya guru *under qualified*, melalui pengawasan tersebut, kekurangan serta kelebihan dari kualitas guru dalam mengajar bisa dinilai sebagai bahan evaluasi untuk menjadikan mereka lebih berkualitas.

³³ Hasil Wawancara dengan Ibu Mahsunah selaku guru baca kitab (*under qualified*)

C. Analisis Data

1. Guru *Under Qualified* di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro

Seseorang yang telah memutuskan untuk menggeluti profesi guru berarti secara tidak langsung ia telah merelakan dirinya menerima serta memikul tanggung jawab pendidikan yang telah dilimpahkan oleh orang tua anak didik kepadanya. Hal ini menunjukkan bahwa orang tua tidak mungkin menyerahkan anaknya kepada sembarang orang karena tidak semua orang dapat menjadi guru. Hal ini berangkat dari pemikiran bahwa pendidikan yang diberikan kepada anak meliputi pendidikan yang multidimensional menuju terbentuknya insan kamil.

Peranan guru dalam dunia pendidikan amat penting dan sangat berpengaruh terhadap anak didik. Sebab dialah yang memiliki peluang banyak dalam berinteraksi atau bertatap muka dengan anak didik dalam proses belajar. Oleh karena itu, guru harus sabar bahwa dalam dirinya memiliki tanggung jawab besar dalam pekerjaannya.

Kemajuan dalam pendidikan yang demikian akan sangat bergantung pada berhasil tidaknya usaha pendidikan dalam mempersiapkan generasi muda bangsa yang saat ini tengah menekuni pendidikannya masing-masing. Gurulah merupakan faktor yang penting dalam hal ini.

Tidak semua guru memiliki kemampuan mengajar dengan baik, ada beberapa guru yang hanya memiliki kemampuan biasa-biasa saja. Di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro selain memiliki guru yang

professional yang lulusan sarjana (S_1) atau bahkan sudah tersertifikasi, juga ada beberapa guru yang belum professional yang dikenal dengan sebutan guru *under qualified*.

Guru *under qualified* di sini dibedakan menjadi dua macam, yakni *under qualified* dari sisi akademis dan *under qualified* dari sisi non-akademis. Secara akademis, yang termasuk guru *under qualified* adalah guru-guru yang belum mengenyam serta menyelesaikan pendidikan di perguruan tinggi dalam hal ini setingkat sarjana (S_1) atau guru lulusan sarjana yang telah disertifikasi. Sedangkan secara non-akademis adalah guru-guru yang mengajarkan materi pelajaran tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka, semisal guru lulusan sarjana agama Islam mengajar matematika.

Untuk guru-guru yang sudah tersertifikasi ada dua orang yakni:

- a. Bapak Sutikno selaku guru bahasa Inggris
- b. Bapak Eko Cahyono selaku guru bahasa Indonesia.

Sedangkan untuk guru *under qualified* sendiri ada lima orang yakni

- a. Bapak K. Zaenal Arifin selaku guru al-Qur'an dan al-Hadits
- b. Bapak Iskak Riyanto selaku guru Sosiologi dan Geografi,
- c. Bapak Ainur Ridlo selaku guru Khot Imla',
- d. Bapak H. Hasan Anwar selaku guru baca kitab dan
- e. Ibu Mahsunah selaku guru baca kitab

Guru adalah orang yang paling bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik, baik itu berupa perkembangan pola pikir, ataupun

perkembangan mental anak didik. Keberadaan guru *under qualified* merupakan salah satu masalah serius dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah yang perlu mendapat perhatian khusus, sehingga kondisi tersebut tidak memperburuk kondisi sekolah yang sudah ada sebelumnya.

Dengan perlakuan khusus dari pihak sekolah, guru *under qualified* akan merasa lebih dihargai. Dengan begitu, guru *under qualified* tersebut merasa termotivasi untuk lebih meningkatkan kualitas dalam mengajarnya. Dengan demikian, harapan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah akan lebih mudah tercapai dan terlaksana.

2. Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengatasi Masalah Guru *Under Qualified* di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro

Sebagai pemimpin di sekolah, kepala sekolah adalah seorang yang menentukan pusat dan irama suatu sekolah. Di samping itu, kepala sekolah juga merupakan salah satu kekuatan yang efektif di dalam pengelolaan sekolah, yang mana kepala sekolah berperan dan bertanggung jawab dalam menghadapi perubahan. Dan Karena kepala sekolah adalah sebagai seorang pemimpin, seorang innovator, maka kualitas kepemimpinan kepala sekolah signifikan sebagai kunci keberhasilan sekolah, atau dengan kata lain keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah.

Di antara pemimpin-pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatannya kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting, karena kepala sekolah lebih dekat dan langsung berhubungan

dengan pelaksanaan program pendidikan tiap-tiap sekolah, dan dapat dilaksanakan atau tidaknya suatu program pendidikan serta tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah.

Berdasar hasil observasi terkait dengan upaya kepala sekolah dalam mengatasi masalah guru *under qualified*, adalah sebagaimana berikut:

- a. Melakukan pembagian tugas mengajar.
- b. Memeriksa daftar hadir guru
- c. Memeriksa program pengajaran dan persiapan lainnya yang menunjang proses belajar mengajar
- d. Mengatasi hambatan terhadap berlangsungnya PBM.
- e. Memeriksa segala sesuatu menjelang sekolah usai.
- f. Melaksanakan supervisi kegiatan belajar mengajar (KBM).
- g. Melaksanakan Pembinaan SDM terhadap guru.
- h. Melaksanakan Rapat guru dan pimpinan serta Evaluasi.

Strategi-strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut, menurut pengamatan peneliti memiliki nilai rata-rata yang baik. Sehingga bisa dipastikan bahwasannya out put yang dihasilkannya nanti juga baik.

Hubungan yang terjadi antara kepala sekolah dengan para guru di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro terjalin dengan baik. Hal tersebut selalu dijaga dan terus dilestarikan guna meningkatkan kualitas pendidik serta pendidikan yang ada di sekolah tersebut.

Sebagai kepala sekolah yang baik, kepala Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro yakni bapak Ali Muhtadi, selalu bersikap tangggap dan mumpuni dengan kondisi yang ada di sekolah yang ia pimpin sekarang. Salah satu contohnya beliau memberikan hak dan wewenang mengajar kepada guru sesuai dengan bidang keilmuan yang dikuasai.

Menurut analisa peneliti, agar pekerjaan sekolah dilakukan dengan senang, bergairah, dan berhasil baik, maka dalam memberikan atau membagi tugas pekerjaan personal, kepala Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro sebaiknya memperhatikan kesesuaian antara beban dan jenis tugas dengan kondisi serta kemampuan pelaksanaannya seperti antara lain :

- a. Jenis kelamin (pria atau wanita)
- b. Kesehatan fisik (kuat-tidaknya melakukan pekerjaan itu),
- c. Latar belakang pendidikan atau ijazah yang dimiliki.
- d. Kemampuan dan pengalaman kerja.
- e. Bakat, minat dan hobi.

Salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah yang berperan bertanggung jawab menghadapi perubahan adalah kepemimpinan kepala sekolah yaitu perilaku kepala sekolah yang mampu memprakarsai pemikiran baru didalam proses interaksi dilingkungan sekolah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses atau *ou-tput* dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan.

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah.³⁴ Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu professional diantara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah..

Sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah harus mampu menolong stafnya untuk memahami tujuan bersama yang akan dicapai. Ia harus memberi kesempatan kepada staf untuk saling bertukar pendapat dan gagasan sebelum menetapkan tujuan. Di samping itu kepala sekolah juga harus mampu membangkitkan semangat kerja yang tinggi, ia juga harus mampu mengembangkan staf untuk bertumbuh dalam kepemimpinannya

Kepala sekolah yang baik dan bertanggung jawab terhadap lembaga yang dipimpinnya hendaknya memiliki pandangan jauh ke depan, bagi kelangsungan hidup dan perkembangan mutu pendidikan. Salah satunya dengan melakukan pembicaraan para guru di lembaganya.

Strategi adalah langkah-langkah yang sistematis dan sistematis dalam melaksanakan rencana secara menyeluruh (*makro*) dan berjangka panjang dalam pencapaian tujuan.³⁵ Kepemimpinan kepala sekolah yaitu salah satu

³⁴ Soewadji Lazaruth, “*Kepala Sekolah & Tanggung Jawabnya*”, (Kanisius: Yogyakarta, 1984), hlm. 60

³⁵ Nanang Fatah, “*Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) & Dewan Sekolah*”, (Bandung: Bani Quraisy, 2004), hlm. 31.

pelaksanaan kepemimpinan nasional yang bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa, harus mencerminkan diwujudkannya kepemimpinan Pancasila yang memiliki watak dan berbudi luhur.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi itu merupakan alat manajemen yang sangat kuat dan tidak dapat dihindarkan dalam sekolah. Sedangkan kepemimpinan kepala sekolah yaitu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mengarahkan, membimbing dan mengatur orang lain (guru).

Dalam hal seperti ini, maka strategi kepemimpinan kepala sekolah merupakan sebuah rencana yang dimiliki seseorang dengan kemampuan semaksimal mungkin dalam menjalankan tugasnya. Unsur yang terlibat dalam situasi kepemimpinan antara lain yaitu orang yang dapat mempengaruhi orang lain di satu pihak, orang yang dapat dipengaruhi di lain pihak, adanya maksud-maksud atau tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai, adanya serangkaian tindakan tertentu untuk mempengaruhi dan untuk mencapai maksud atau tujuan tertentu itu.

Strategi kepala sekolah dalam mengatasi guru *under qualified* di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan kontrol terhadap aktivitas staff pengajar khususnya guru *under qualified*.

- b. Mengembangkan pengetahuan terhadap keilmuan para staff pengajar khususnya guru *under qualified* melalui seminar atau diskusi dan lokakarya.
- c. Memberikan saran terhadap para staff pengajar khususnya guru *under qualified* secara bebas dalam melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah mempersilahkan guru untuk berkreasi menurut kemampuannya asalkan sesuai situasi dan kondisi yang ada dalam pengajaran.
- d. Memberikan bimbingan dan pengarahan kepada para staff pengajar khususnya guru *under qualified* agar mencapai tujuan pendidikan yang maksimal.
- e. Menyebarluaskan informasi kepada para staff pengajar khususnya guru *under qualified*. Dalam hal ini meliputi informasi pengembangan pribadi, informasi kurikulum dan proses belajar mengajar, dan informasi pendidikan.

Menurut analisa peneliti upaya-upaya tersebut bertujuan untuk memperbaiki kualitas guru secara komprehensif, karena tidak menutup kemungkinan antara strategi yang satu dengan yang lainnya saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan. Sebagai contoh antara strategi mengembangkan pengetahuan terhadap keilmuan dengan strategi memberikan bimbingan dan pengarahan adalah dua hal yang memiliki kemiripan serta keterkaitan. Sehingga alangkah lebih baiknya jika kedua strategi tersebut dijalankan secara bersamaan dan simultan.

Dan untuk lebih memaksimalkan dalam mengatasi masalah guru *under qualified*, seyogyannya kepala Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro, mempertimangkan baik-baik serta mencoba menerapkan strategi-strategi yang digagas oleh Glickman (1981), dia berpendapat bahwa strategi kepala sekolah dalam peningkatan kualitas guru adalah berorientasi pada pembinaan guru itu sendiri sebagaimana tertera di bawah ini:

- a. Mendengar (listening) adalah pembinaan mendengarkan apa saja yang dikemukakan oleh guru yang berupa kelemahan, kesulitan, kesalahan, masalah dan apa saja yang dialami oleh guru.
- b. mengklarifikasi (clarifying) adalah memperjelas mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru, maka dalam mengklarifikasi ini, Pembina memperjelas apa yang dimaui oleh guru dengan menanyakan kepadanya.
- c. Mendorong (encouraging), mendorong adalah, Pembina mendorong kepada guru agar mau mengemukakan kembali mengenai sesuatu hal bila mana masih dirasakan belum jelas.
- d. Mempresentasikan (presenting), mempresentasikan adalah Pembina mencoba mengemukakan persepsinya mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru.
- e. Memecahkan masalah (problem solving), adalah Pembina bersama-sama dengan guru memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh guru.

- f. *Negosiasi (negotiating)*, adalah berunding dalam berunding, Pembina dan guru membangun kesepakatan-kesepakatan mengenai tugas yang dilakukan masing-masing atau bersama-sama.
- g. *Mendemonstrasikan (demonstrating)*, adalah bahwa Pembina mendemonstrasikan tampilan tertentu dengan maksud agar dapat diamati ditirukan oleh guru.
- h. *Mengarahkan (directing)*, adalah pembina mengarahkan agar guru melakukan hal-hal tertentu.
- i. *Menstandarkan (standardization)*, adalah pembina mengadakan penyesuaian-penyesuaian bersama dengan guru.
- j. *Memberikan penguat (reinforcing)*, pembina menggambarkan kondisikondisi yang menguntungkan bagi pembinaan guru.³⁶

Dengan demikian, diharapkan strategi-strategi tersebut dapat membangkitkan dan memperkuat minat-minat yang baru maupun yang lama bagi para guru. Memberi motivasi untuk lebih mendalam terhadap suatu obyek, menanamkan kesadaran terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh para guru. Itulah diantara teknik-teknik yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam rangka peningkatan kualitas guru. Dan keberadaan lembaga yang dipimpinnya seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, guna memenuhi kebutuhan masyarakat.

³⁶ Ali Imron, *Pembinaan Guru Indonesia*, (Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya, 1995), hlm. 67-68

Dalam upayanya mengatasi masalah guru *under qualified* sebagaimana berikut:

- a. Mengadakan pertemuan antar guru
- b. Melakukan percakapan pribadi
- c. Memberikan pembinaan secara berkesinambungan.
- d. Melakukan supervisi KBM.
- e. Memberikan tugas belajar atau menyekolahkan para guru ke jenjang yang lebih tinggi
- f. Mengikut sertakan guru pada penataran-penataran
- g. Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

Upaya tersebut bisa dibilang berjalan baik, dengan adanya upaya-upaya tersebut, para guru diharapkan menjadi guru yang handal serta berkualitas. Dan dari upaya-upaya yang disebutkan di atas, menurut analisa peneliti upaya memberikan pembinaan secara berkesinambungan merupakan upaya kepala sekolah yang hendaknya lebih diprioritaskan, dan menurut hemat peneliti, dengan cara pembinaan inilah, kualitas serta kapabilitas seorang guru bisa meningkat dan menjadi lebih baik.

Terkait dengan pembinaan guru, kepala sekolah dapat melakukan beberapa kegiatan pembinaan kemampuan tenaga kependidikan (guru). Menurut E. Mulyasa dalam bukunya menyebutkan sebagai berikut :

- a. Dalam melaksanakan pembinaan profesional guru, kepala sekolah bisa menyusun program penyetaraan bagi guru-guru yang memiliki kualifikasi

D₃ agar mengikuti penyetaraan S₁ atau Akta IV. Sehingga mereka dapat menambah wawasan keilmuan dan pengetahuan yang menunjang tugasnya.

- b. Untuk meningkatkan profesional guru yang sifatnya khusus, bisa dilakukan oleh kepala sekolah dengan mengikutsertakan guru-guru melalui seminar dan pelatihan yang diadakan oleh Depdiknas maupun di luar Depdiknas. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru dalam membenahi materi, dan metodologi pembelajaran.
- c. Peningkatan profesional guru melalui PKG (Pemantapan Kerja Guru) dan KKG (Kelompok Kerja Guru). Melalui wadah ini para guru diarahkan untuk mencari berbagai pengalaman mengenai metodologi pembelajaran dan bahan ajar yang dapat diterapkan di dalam kelas.³⁷

3. Faktor Penghambat dan Pendukung Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengatasi Masalah Guru *Under Qualified* di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro

Ada beberapa faktor penghambat dari penerapan strategi kepala sekolah dalam mengatasi masalah guru *under qualified* di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro, yakni:

- a. Watak kepribadian guru yang pesimistis.

³⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005), hlm. 78

Proses dalam mengatasi guru *under qualified* terasa terhambat karena watak dan kepribadian guru itu sendiri. Ada beberapa guru yang tidak mau berubah, karena perubahan secara drastis itu sulit. Guru-guru tersebut beranggapan bahwa lamanya mereka mengajar sudah merupakan proses peningkatan mutu guru, dan lulusan yang dihasilkan dari kegiatan belajar mengajar yang di lakukan olehnya mempunyai nilai sudah diatas rata-rata

b. Keadaan kesejahteraan ekonomi guru.

Beberapa guru yang menggantungkan hidup hanya dari mengajar, merasakan kesulitan untuk mencukupi kebutuhan hidup, apalagi ditambah kebutuhan untuk menyekolahkan anaknya sendiri ke lembaga pendidikan yang baik. Untuk lebih meningkatkan kualitas mengajar guru seyogyanya, pihak yayasan melalui kepala sekolah berusaha memberikan tunjangan yang cukup dan sepantasnya. Agar dalam proses mengajar guru menjadi lebih bersemangat dan fokus.

c. Rendahnya sumber daya manusia yang tersedia.

Untuk melakukan proses perbaikan terhadap guru dirasa masih rendah dan kurang memenuhi kriteria untuk melaksanakan pembinaan. SDM yang kurang tersebut dapat berasal dari guru itu sendiri maupun dari pembina lain baik itu kepala sekolah maupun pengawas ataupun para tutor atau mentor ketika ada pada forum penataran.

d. Kemalasan guru.

Sifat malas yang menghambat proses pembinaan guru ini biasanya terjadi ketika dalam forum penataran tidak terjadi peningkatan wawasan atau pengetahuan yang baru, dan guru-guru menganggap forum-forum tersebut sebagai hal yang sudah biasa. Tidak adanya sanksi yang jelas karena ketidak hadiran guru-guru dalam forum-forum pembinaan untuk guru juga mempengaruhi tingkat kemalasan guru untuk mengikuti proses pembinaan.

Sedangkan untuk faktor pendukung dari penerapan strategi kepala sekolah dalam mengatasi masalah guru *under qualified* di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro, yakni:

- a. Banyaknya jumlah guru yang berpengalaman dalam mengajar.
- b. Kondisi kesehatan guru yang baik.
- c. Kedisiplinan para guru dan karyawan utamanya kepala sekolah
- d. Pengawasan kepala sekolah.

Ke-empat faktor pendukung di atas, merupakan faktor-faktor yang dapat memperlancar strategi kepala sekolah dalam mengatasi guru *under qualified* yang harus dipertahankan dan ditingkatkan kualitasnya, hal tersebut untuk melawan faktor-faktor penghambat yang ada, agar strategi kepala sekolah dalam mengatasi masalah guru *under qualified* di Madrasah Aliyah Islamiyah Balen Bojonegoro berjalan dengan baik serta tujuan dari pelaksanaan strategi tersebut bisa tercapai.