

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM OPTIMALISASI
KINERJA GURU DI MA NW KEMBANG KERANG**



**Oleh :
MUNAWIR HARIS
NIM : 190403037**

**Tesis ini ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan untuk
mendapat gelar Magister Pendidikan**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MATARAM
2021**



**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM OPTIMALISASI
KINERJA GURU DI MA NW KEMBANG KERANG**



**Pembimbing:
DR. AYIP ROSIDI, MA
DR. EMAWATI, M.Ag**

Perpustakaan UIN Mataram

**Oleh :
MUNAWIR HARIS**

NIM : 190403037

**Tesis ini ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan untuk
mendapat gelar Magister Pendidikan**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MATARAM
2021**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis oleh: Munawir Haris, NIM: 190403037 dengan judul, "KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM OPTIMALISASI KINERJA GURU DI MA NW KEMBANG KERANG" telah memenuhi syarat dan disetujui untuk diuji.

Disetujui pada tanggal: 9-4-2021

Pembimbing I,



Dr. Ayip Rosidi, MA
NIP. 19731231 200003 1 006

Pembimbing II,



Dr. Emawati, M.Ag
NIP. 19770519 200604 2 002

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
M A T A R A M

Perpustakaan UIN Mataram

PENGESAHAN PENGUJI

Tesis oleh: Munawir Haris, NIM: 190403037 dengan judul, "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Optimalisasi Kinerja Guru di MA NW Kembang Kerang" telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Pascasarjana Universitas Islam Negeri Mataram pada tanggal 27 Mei 2021.

DEWAN PENGUJI

Dr. Fathurrahman Muhtar, M.Ag
(Ketua Sidang)

Tanggal: 27/5/2021

Dr. H. Nazar Naamy, M.Si
(Penguji Utama)

Tanggal: 5/8/2021

Dr. Ayip Rosidi, MA
(Pembimbing I/Penguji)

Tanggal: 27/5/2021

Dr. Emawati, M.Ag
(Pembimbing II/Penguji)

Tanggal: 27/5/2021

Mengetahui,

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Mataram

Prof. Dr. Suprpto, M. Ag
NIP. 197201202000031002





UPT. TIPD UIN Mataram
Plagiarism Checker Certificate



NO: TIPD/01/PLGX/0347/2020

Sertifikat ini diberikan kepada :

MUNAWIR HARIS (190403037)

Dengan Judul Tesis :

"Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Optimalisasi Kinerja Guru di MA NW Kembang Kerang"

Tesis Tersebut telah Melakukan Uji Cek Plagiasi Menggunakan Aplikasi Turnitin

Similarity Found: 0%

Submission Date : 09-Apr-2021 04:16PM (UTC +0800)

Submission ID : 1554415311



Ahmad Murjihadi, M.Ag
NIP. 197907262011011006

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM OPTIMALISASI KINERJA GURU
DI MA NW KEMBANG KERANG**

Oleh:
MUNAWIR HARIS
NIM 190403037

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan ingin mengetahui bagaimana kepemimpinan kepala madrasah. Fokus penelitian pada dua aspek: *Pertama*, bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola lembaga pendidikan. *Kedua*, bagaimana strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam optimalisasi kinerja guru di Madrasah Aliyah NW Kembang Kerang.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (*field research*) menggunakan pendekatan kualitatif. Data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Proses penelitian ini berlangsung intensif mulai dari bulan April 2020 Januari 2021. Penelitian ini melibatkan berbagai komponen dalam lembaga pendidikan Madrasah Aliyah NW Kembang Kerang guna mendapatkan informasi yang mendalam. Selama proses penelitian, informan utamanya adalah kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, dan pengurus yayasan. Data-data yang sudah terkumpul kemudian dianalisis dengan tahapan: reduksi data, display data, verifikasi data dan membuat kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: *Pertama*, kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah NW Kembang Kerang memiliki tipe kepemimpinan demokratis dan berperan penting dalam pengelolaan madrasah melalui beberapa tahapan, seperti: menyusun rencana kegiatan (*planning*); pembagian tugas atau pemberdayaan sumber daya (*organizing*); pengarahan dan aktualisasi (*actuating*); dan pengawasan (*controlling*). *Kedua*, kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah NW Kembang Kerang dalam upaya optimalisasi kinerja guru dilaksanakan melalui beberapa langkah efektif, yaitu: berkoordinasi dengan pihak yayasan, melaksanakan rapat awal tahun, menyusun kegiatan pembelajaran, melaksanakan bimbingan dan pelatihan, melaksanakan rapat evaluasi triwulan. Selain itu, kepala madrasah juga memberikan penghargaan kepada guru-guru yang kinerjanya semakin baik, lalu melengkapi sarana dan prasarana, serta melaksanakan supervisi.

Kata Kunci: Kepala Madrasah, Kepemimpinan, Manajemen, Kinerja Guru.

قيادة رئيس المدرسة في تحسين أداء المعلم
في المدرسة الثانوية نهضة الوطن كيمبانغ كيرانج

إعداد الطالب:
متور هارس
رقم التسجيل: 190403037

الملخص

يهدف هذا البحث إلى معرفة كيفية قيادة رئيس المدرسة. يركز هذا البحث على جانبين: أولاً، كيف يقوم رئيس المدرسة في إدارة المؤسسات التعليمية. ثانياً، كيف استراتيجية القيادة لرئيس المدرسة في تحسين أداء المدرس بالمدرسة الثانوية نهضة الوطن كيمبانغ كيرانج . هذا البحث نوع من البحث الميداني بالمدخل النوعي. ويتم الحصول على البيانات بالملاحظة والمقابلة والتوثيق. ويجري البحث من شهر أبريل 2020 إلى يناير 2021. يشمل البحث مكونات مختلفة في المدرسة الثانوية نهضة الوطن كيمبانغ كيرانج من أجل الحصول على معلومات المتعمقة. من خلال عملية البحث، كان المخبر من رئيس المدرسة، والمدرسون، والموظفون التربويون، ومدير المؤسسات. وتحليل البيانات المجموعة بالمرحل: تخفيض البيانات، وعرض البيانات، وتحقق البيانات و الاستنتاجات. وأظهرت النتائج: أولاً، قيادة رئيس المدرسة الثانوية نهضة الوطن كيمبانغ كيرانج لديها نوع من القيادة الديمقراطية وتلعب دوراً هاماً في إدارة المدرسة من خلال عدة مراحل، مثل: وضع خطة النشاط (التخطيط)؛ تقسيم المهام أو تمكين الموارد (التنظيم)؛ الاتجاه والفعل (التفعيل) والسيطرة. ثانياً، يتم تنفيذ قيادة رئيس المدرسة الثانوية نهضة الوطن كيمبانغ كيرانج في محاولة لتحسين أداء المدرسين من خلال عدة التدابير الفعال، وهي: التنسيق مع المؤسسة، وعقد الاجتماعات في بداية العام الدراسي، وإعداد أنشطة التعلم، وتنفيذ التوجيه والتدريب، وعقد الاجتماعات لتقييم. وبالإضافة إلى ذلك، منح رئيس المدرسة الجوائز للمدرسين الذين كانوا أداؤهم أفضل، ثم أكمل البنية التحتية، وقام بالإشراف. الكلمات الرئيسية: رئيس المدرسة، القيادة، الإدارة، أداء المعلم

Perpustakaan UIN Mataram



Scanned by TapScanner

**LEADERSHIP OF THE HEAD OF MADRASAH IN TEACHER
PERFORMANCE OPTIMIZATION IN MA NW SHIPMENTS**

By:
MUNAWIR HARIS
NIM: 190403037

ABSTRACT

This study aimed to reveal how the leadership of the school principal. This research focuses on two aspects: First, how the leadership of the principal to institution management, and second is how the principal's leadership strategy to optimize teacher performance at Islamic High school NW Kembang Kerang.

This research is qualitative with a field research design where the data were obtained through observation, interviews, and documentation. This research was intensively carried out starting from April 2020 to January 2021. This research involved various components in the school in order to obtain in-depth information. During the research process, the main informants were the head of the school, teachers, staff, and foundation manager. The data collected were analyzed through data reduction, data display, data verification, and conclusion drawing.

The results of the study indicated that: First, the principal has a democratic leadership type and plays an important role in school management through several stages, such as drafting planning activity, deciding the tasks or empowerment of resources (organizing), direction and actuating and monitoring (controlling). Second, the leadership of the Head of the school was carried out through several effective steps, including coordinating with the foundation, holding early year meetings, arranging learning activities, implementing guidance and training, conducting quarterly evaluation meetings. In addition, the principal gave awards to teachers getting better performance, and completing the facilities and infrastructure, as well as implementing supervision.

Keywords: Principal, Leadership, Management, Teacher Performance.



Scanned by TapScanner

MOTTO

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ^ط وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴿٥٦﴾

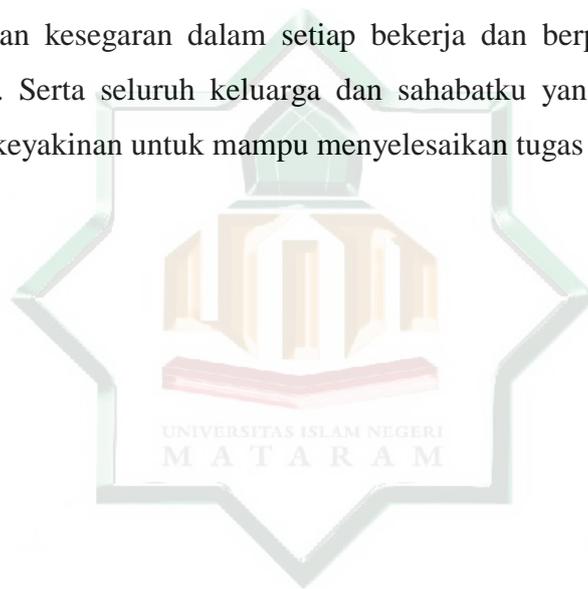
Artinya: “Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), Maka Sesungguhnya azab-Ku sangat berat”. (QS. Ibrahim [7]:56)¹

Perpustakaan UIN Mataram

¹ Yayasan Penyelenggara/Penafsir Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, Edisi Terjemahan Per Kata dengan Transliterasi Per Kata dan Panduan Tajwid, (PT. Iqro Indonesia Global), 256.

PERSEMBAHAN

Tesis ini kupersembahkan orang tua tercinta , H. Makrup dan ibuku, Hj. Hikmah Aslamiah sebagai inspirasiku yang selalu menyertakanku dalam doa-doanya. Untuk buah hatiku, M. Yazidul Khairi Haris, M. Ziyadul Haqqi Haris dan Muhammad Al-ghazali Haris sebagai pemberi senyuman penambah motivasi. Pendaping hidupku, istriku tersayang, Nur'ani, S.Pd yang selalu setia menemani dan memberikan kesegaran dalam setiap bekerja dan berpikir demi selesainya tugas tesis ini. Serta seluruh keluarga dan sahabatku yang selalu memberikan semangat dan keyakinan untuk mampu menyelesaikan tugas akhir ini.



Perpustakaan UIN Mataram

KATA PENGANTAR

Segala puji hanya bagi Allah, Tuhan semesta alam. Shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad, juga kepada keluarga, sahabat, dan semua pengikutnya. Amin.

Penulis menyadari bahwa proses penyelesaian tesis ini tidak akan sukses tanpa bantuan dan keterlibatan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis memberikan penghargaan setinggi-tingginya dan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu, yaitu mereka antara lain:

1. Bapak Dr. Ayip Rosidi, MA. sebagai pembimbing I dan Ibu Dr. Emawati, M.Ag, sebagai pembimbing II yang memberikan bimbingan, motivasi, dan koreksi mendetail tanpa bosan di tengah kesibukannya dalam suasana keakraban menjadikan tesis ini lebih matang dan selesai;
2. Bapak Dr. H. Nazar Naamy, M.Si dan Dr. Fathurrahman Muhtar, M.Ag sebagai penguji yang telah memberikan saran konstruktif bagi penyempurnaan tesis ini;
3. Bapak Dr. Mohammad Iwan Fitriani, M.Ag sebagai ketua Prodi MPI Program Magister Pascasarjana UIN Mataram;
4. Bapak Prof. Dr. Suprpto, M.Ag. selaku Direktur Pascasarjana UIN Mataram;
5. Bapak Prof. Dr. H. Mutawalli, M.Ag. selaku Rektor UIN Mataram yang telah memberi tempat bagi penulis untuk menuntut ilmu dan memberi bimbingan serta peringatan untuk tidak berlama-lama di kampus tanpa pernah selesai;
6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana UIN Mataram yang telah memberikan kami ilmu dan bimbingannya;
7. Bapak Dr. H. Muhammad Makki, M.Pd sebagai Ketua Yayasan Darul Kamal An-nur Kembang Kerang dan seluruh pengurus atas segala bantuannya dalam memberikan informasi sehingga peneliti dapat menyelesaikan tugas tesis dengan baik;

8. Bapak Muharir, M.PdI dan seluruh pengurus madrasah atas segala bantuannya dalam memberikan informasi dan data sehingga peneliti dapat menyelesaikan tugas tesis dengan baik;
9. Kedua orang tuaku, H, Makrup dan Hj. Hikmah Aslamiah, yang tak pernah bosan menyebut namaku dalam untaian do'a setiap waktu hingga bisa menyelesaikan studi pascasarjana ini. Semoga Allah SWT memberikan kesehatan yang sempurna dan umur yang panjang;
10. Nur'aini, S.Pd tercinta dan putra-putraku tersayang (M. Yazidul Khairi Haris, M. Ziyadul Haqqi Haris dan Muhammad Al-ghazali Haris) terima kasih telah menjadi motivasi dan pemberi semangat dalam menyelesaikan studi ini.
11. Suaibatul Aslamiah, Nikmal Lutfi dan semua keluarga yang telah membantu dalam penyelesaian studi ini, kalian semua adalah motivasiku untuk terus maju dan berkarya. Semoga amal ibadah kita bernilai ibadah di sisi Allah Subhanahu Wata'ala;
12. Untuk teman-temanku yang telah memberikan motivasi dan dorongan bagi kami dalam menyelesaikan berbagai rintangan demi terselesainya tugas akhir ini.

Semoga amal kebaikan dari berbagai pihak tersebut mendapat pahala yang berlipat-ganda dari Allah Swt. dan semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi semesta, Amin.

Mataram, 12 Pebruari 2021

Peneliti,

Munawir Haris

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB - LATIN

ب	=	B	ط	=	ṭ
ت	=	T	ظ	=	ẓ
ث	=	Th	ع	=	‘
ج	=	J	غ	=	Gh
ح	=	ḥ	ف	=	F
خ	=	Kh	ق	=	Q
د	=	D	ك	=	K
ذ	=	Dh	ل	=	L
ر	=	R	م	=	M
ز	=	Z	ن	=	N
س	=	S	و	=	W
ش	=	Sh	ه	=	H
ص	=	ṣ	ء	=	’
ض	=	ḍ	ي	=	Y

Short: a = ا ; i = اِ ; u = اُ

Long: ā = آ ; ī = يِ ; ū = وِ

Diphthong: ay = اي ; aw = او



Perpustakaan **UIN Mataram**

DAFTAR ISI

KOVER LUAR	i
LEMBAR LOGO	ii
KOVER DALAM	iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING	iv
PENGESAHAN PENGUJI	v
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	vi
LEMBAR PENGECEKAN PLAGIARISME	vii
ABSTRAK (Indonesia, Arab, dan Inggris)	viii
MOTTO	xi
PERSEMBAHA	xii
KATA PENGANTAR	xiii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	xv
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR GAMBAR	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
Perpustakaan UIN Mataram	
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	10
D. Ruang Lingkup dan Setting Penelitian	11
E. Penelitian Terdahulu yang Relevan	12
F. Kerangka Teori	18
1. Kepemimpinan	18
2. Pengertian	18
3. Tipe Kepemimpinan	20
4. Kepala Madrasah	23

5. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah.....	24
6. Peranan Kepala Madrasah	26
7. Kompetensi Kepala Madrasah.....	28
8. Kinerja Guru	35
9. Pengertian Kinerja Guru	35
10. Kompetensi Guru.....	38
11. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Guru.....	39
12. Indikator Kinerja Guru	40
G. Metode Penelitian	45
H. Uji Keabsahan Data.....	52
I. Sistematika Pembahasan	53
J. Rencana Jadwal Penelitian.....	54
BAB II KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN OPTIMALISASI	
KINERJA GURU.....	55
A. Gambaran Umum Madrasah.....	55
1. Profil Madrasah.....	55
2. Sejarah Perkembangan Madrasah	55
3. Profil Kepala Madrasah.....	63
4. Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah.....	64
5. Keadaan Guru dan Siswa	65
6. Keadaan Sarana dan Prasarana Madrasah.....	68
B. Kepemimpinan Kepala Madrasah	69
C. Optimalisasi Kinerja Guru	84
BAB III ANALISIS KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN	
OPTIMALISASI KINERJA GURU KINERJA GURU	106
A. Kepemimpinan Kepala Madrasah di MA NW Kembang	
Kerang	106
B. Upaya Kepala Madrasah dalam Optimalisasi Kinerja Guru	
di MA NW Kembang Kerang.....	123

BAB IV PENUTUP	144
A. Kesimpulan	144
B. Saran.....	145
DAFTAR PUSTAKA	148
LAMPIRAN.....	153
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	



Perpustakaan UIN Mataram

DAFTAR TABEL

- Tabel 1.1 Gambaran posisi penelitn atas penelitian sebelumnya, 53.
- Tabel 2.1 Data Keadaan guru MA NW Kembang Kerang, 53.
- Tabel 2.2 Data Keadaan Siswa MA NW Kembang Kerang, 54.
- Tabel 2.3 Data Keadaan Sarana Prasarana MA NW Kembang Kerang, 55.
- Tabel 2.4 Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman, 60
- Tabel 2.5 Indikator Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah, 61.
- Tabel 2.6 Struktur Organisasi MA NW Kembang Kerang, 62.
- Tabel 2.7 Jadwal Jam Pelajaran MA NW Kembang Kerang, 79.
- Tabel 2.8 Data Keikutsertaan Guru dalam Pelatihan BDK, 82.

Perpustakaan UIN Mataram

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 Transkrip Hasil Penelitian
- Lampiran 3 Surat Izin Penelitian
- Lampiran 4 Surat Keterangan Penelitian
- Lampiran 5 Lembar Konsultasi Pembimbing I dan II
- Lampiran 6 Foto-foto
- Lampiran 7 Program Kerja Madrasah dan Program Kerja Kepala Madrasah



Perpustakaan UIN Mataram

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan investasi jangka panjang yang cukup menjanjikan sebagai instrumen untuk meningkatkan harkat, martabat, dan peradaban suatu bangsa. Maju mundurnya peradaban suatu bangsa ditandai dengan kualitas pendidikan masyarakatnya. Menurut Mahmud, Pendidikan merupakan proses pembentukan karakter individu siswa untuk mencapai kesempurnaan etika, memiliki keterampilan, ketajaman analisa, kemampuan membaca diri, cakap menggunakan bahasa verbal dan non verbal.²

Kualitas pendidikan akan ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola lembaga pendidikan untuk menghadirkan suasana akademis, dan proses pembinaan peserta didik yang berkualitas agar mampu menjadi pribadi yang menguasai Iptek dan Imtaq. Menurut Haris, berhasil dan tidaknya program pendidikan akan ditentukan oleh kemampuan kepemimpinan kepala sekolah sebagai aktor dan pemegang peran utama melaksanakan proses kepemimpinan pendidikan dan pembelajaran.³ Organisasi akan berkembang hingga dikenal oleh orang apabila adanya pondasi yang kokoh di dalamnya, yaitu kepemimpinan yang baik dan mampu mempengaruhi perilaku individu yang dipimpinnya.⁴

²Mahmud, *Psikologi Pendidikan*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2017), 18.

³Amin Haris, *Kepemimpinan Pendidikan (Teori, Studi Kasus dan Aplikasi)*, (Bandung: Alfabeta, 2018), 25.

⁴Aan Kamariah, Asep Sudarsyah, dan Dedy Achmad K, *Kepemimpinan Autentik, Riset Implementasi Manajemen Perubahan*, (Bandung: Alfabeta, 2018), 25.

Menurut Hemhill dan Coons, kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin seluruh aktivitas kelompok dengan tujuan yang sama (*shared goal*) dengan kerja sama pemimpin dan orang yang dipimpin.⁵ Kepemimpinan sebagai kegiatan yang dilakukan dengan tujuan memengaruhi orang lain untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁶ Menurut Bigalke dan Neubauer sebagaimana dikutip oleh Rahman, bahwa penyelenggaraan pendidikan memiliki pengaruh yang sangat besar dan dominan dengan adanya pemimpin.⁷ Dalam lembaga pendidikan, pemimpin disebut kepala sekolah atau kepala madrasah merupakan salah satu bagian dari penentu keberhasilan pendidikan.

Dalam Permendiknas Nomor 28 tahun 2010, dijelaskan bahwa kepala sekolah adalah guru yang padanya diberikan tugas tambahan berdasarkan kompetensi pengetahuan, sikap, keterampilan, kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial yang dimilikinya.⁸ Kompetensi kepala sekolah ditunjukkan dengan kemampuan kepala madrasah dalam mengelola lembaga pendidikan dengan serangkaian kegiatannya. Pengelolaan berdasarkan konsep manajemen, mulai dari merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengawasi setiap kegiatan di madrasah.

⁵Jusup Udaya, terj, *Kepemimpinan dalam Organisasi Leadership in Organizations*, (Jakarta: Prenhallindo, 1998). 2.

⁶Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam antara Teori dan Praktek*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz, 2018), 50.

⁷Bujang Rahman, *Manajemen Mutu Lembaga Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), 33.

⁸Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010, tentang *Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah*. Diakses 25 juni 2020.

Dalam Peraturan Menteri Agama nomor 58 tahun 2017 dijelaskan bahwa kepala madrasah adalah pemimpin di madrasah, yakni ASN yang diangkat oleh pemerintah pada madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah atau ASN yang diperbantukan pada madrasah yang diselenggarakan masyarakat, dan individu bukan ASN yang diangkat oleh masyarakat pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat.⁹

Tanggung jawab khusus kepala sekolah dalam melaksanakan tugas kepemimpinan melalui standar pengelolaan pendidikan telah diisyaratkan dalam Permendiknas nomor 19 tahun 2007, bahwa kepala sekolah bertanggung jawab dalam perencanaan program, pelaksanaan rencana, bidang kesiswaan, pembelajaran, sarana prasarana, keuangan, lingkungan dan budaya sekolah pengawasan, kepemimpinan, manajemen informasi, dan penilaian khusus.¹⁰

Untuk menjalankan tugas ini maka kepala madrasah harus mendapatkan dukungan dari individu yang berada dalam lingkungan madrasah tersebut. Menurut Haris, suksesnya seorang pemimpin jika pemimpin tersebut mendapat dukungan bawahannya.¹¹ Menurut Baharuddin dan Umiarso, Sama dengan lembaga lainnya, lembaga satuan pendidikan juga memiliki pimpinan yakni kepala sekolah atau madrasah dan yang dipimpin yaitu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.¹² Tenaga pendidik adalah individu yang berpartisipasi dalam

⁹Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 58 Tahun 2017 *tentang* Kepala Madrasah BAB I Ketentuan Umum ayat 1 poin 2.

¹⁰Permendiknas nomor 19 tahun 2007 *tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah.*

¹¹Haris, *Kepemimpinan Pendidik*,15.

¹²Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 426.

menyelenggarakan pendidikan antara lain adalah guru, sebagaimana dijelaskan dalam Undang-undang no.20 tahun 2003 pasal 1 point 6.¹³

Menurut Subroto, Guru adalah orang dewasa yang bertanggung jawab memberikan pertolongan kepada peserta didik dalam perkembangan jasmani dan rohani agar mampu berdiri sendiri memenuhi tugasnya, baik individu maupun sosial.¹⁴ Tugas guru dalam bidang profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Tugas guru dalam bidang kemasyarakatan menempati tempat yang terhormat, sebagai penentu gerak maju kehidupan bangsa.¹⁵

Guru menempati posisi yang sangat strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan kemampuannya dalam mengelola proses belajar mengajar secara profesional. Guru merupakan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya kualitas pendidikan. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh sejauh mana kesiapan guru dalam mempersiapkan peserta didiknya melalui kegiatan belajar mengajar.

Persiapan dan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar merupakan bagian dari kinerja guru yang harus ditingkatkan oleh guru maupun pihak sekolah dengan berusaha meningkatkan kapasitas guru, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, memenuhi kebutuhan guru, menciptakan rasa aman, dan pola komunikasi dengan nuansa keakraban, memberikan pengawasan, memenuhi sarana prasarana serta pemberian *reward and punishment*. Menurut Ahmad,

¹³Tenaga Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan

¹⁴Aminatul Zohrah, *Membangun Kualitas pembelajaran Melalui Dimensi Profesionalisme Guru*, (Bandung: Yrama Widya, 2015), 3.

¹⁵Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2017), 7.

“guru harus mampu diberdayakan dengan menggerakkan dan mengaktifkan seluruh komponen atau potensi yang dimiliki oleh guru melalui pemberian kekuasaan, kewenangan, dan keterlibatannya dalam kegiatan madrasah untuk menunjang aktivitas dan produktivitasnya.¹⁶

Bukti keberhasilan kepala madrasah adalah meningkatnya kinerja guru pada madrasah yang dipimpinnya. Kinerja guru tidak hanya merupakan perwujudan dari pelaksanaan tugas semata, tetapi merupakan ujung pangkal bagi keterlaksanaan program madrasah dalam menyongsong keberhasilan pendidikan. Tentunya peran kepala madrasah sebagai pemimpin berusaha menjadi teladan dan motivator bagi guru dan tenaga kependidikan agar melaksanakan tugasnya baik sebagai pendidik maupun pengajar.

Kepemimpinan secara sederhana diartikan sebagai upaya seseorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain atau bawahan melalui cara atau strategi tertentu.¹⁷ Kepemimpinan kepala madrasah menjadi penentu bagi guru dalam memotivasi diri melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan penuh rasa tanggung jawab terhadap profesinya. Sergiovanni dalam Gunawan dan Benty, mengemukakan bahwa keberhasilan guru dalam mendidik siswa merupakan bagian dari keberhasilan kepala sekolah yang mampu membuat guru sebagai pendidik, keberhasilan proses pendidikan merupakan siklus bagi keberhasilan

¹⁶Susanto Ahmad, *Konsep Strategi dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 33.

¹⁷Imam Gunawan dan Djum Djum Noor Benty, *Manajemen Pendidikan Suatu Pengantar Praktik*, (Bandung: Alfabeta, 2017), 556.

kepala sekolah membina guru, dan keberhasilan guru membina siswa yang terdidik.¹⁸

Kepala sekolah berwewenang menentukan titik pusat dan irama madrasah serta memiliki andil besar sebagai penentu keberhasilan pendidikan. Kepala sekolah dituntut memiliki wawasan tentang pengelolaan sebuah lembaga atau organisasi dan upaya mengarahkan bawahan agar mampu menjalankan tugasnya dengan baik, memahami teori-teori tentang kepemimpinan dan strategi dalam memperlakukan orang yang dipimpin untuk dapat tergerak berbuat demi organisasi atau lembaganya.

Berdasarkan hasil observasi awal di lokasi penelitian, bahwa kepala madrasah MA NW Kembang Kerang dipilih oleh dewan guru yang disetujui dan disahkan melalui Surat Keputusan ketua yayasan. Kepala madrasah merupakan guru PNS dpk MAN 2 Lombok Timur dengan kualifikasi pendidikan S2 dan telah tersertifikasi. Pengalaman mengajar di beberapa madrasah sebelumnya dan keaktifannya di pondok pesantren menjadi salah satu indikator yang menjadikannya dipilih dan diangkat sebagai kepala madrasah.

Kepala MA NW Kembang Kerang telah memberikan perubahan baru, terutama keaktifan guru dalam melaksanakan tugas belajar mengajar. Kegiatan pembelajaran di mulai dari jam 06.20 sampai jam 13.50. Namun pada tahun ini kegiatan belajar mengalami beberapa perubahan model dan ketentuan akibat situasi dan kondisi merebaknya wabah pandemi covid 19, kegiatan belajar mengajar menggunakan sistem *online* dan *offline* (bergantian hari dan bergantian

¹⁸Gunawan dan Benty , *Manajemen Pendidikan*, 574.

kelas) yang disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan madrasah. Terlaksananya kegiatan tersebut tentunya karena keaktifan semua unsur dalam lembaga pendidikan membangun sinergi agar seluruh kegiatan berjalan dan berhasil dengan baik.¹⁹

Langkah-langkah kepala madrasah mengelola lembaga dilaksanakan dengan menyusun program kerja dan kegiatan madrasah jangka panjang, program jangka menengah, dan program jangka pendek dengan melibatkan guru, tenaga kependidikan, komite serta pihak terkait lainnya untuk mencapai tujuan pendidikan. Program-program disusun berdasarkan 8 (delapan) standar pendidikan nasional (standar isi, proses, penilaian pendidikan, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan, pembiayaan pendidikan, sarana dan prasarana).

Kebijakan-kebijakan kepala madrasah diambil melalui pertimbangan dan pembahasan bersama dewan guru, tenaga administrasi, komite, dan pihak yayasan demi kebaikan bersama, terutama dalam menyelesaikan masalah. Pergantian dan pembaharuan pengurus madrasah dilakukan pada awal tahun pelajaran untuk memberikan peluang bagi mereka yang memiliki kemampuan dan motivasi bagi kemajuan madrasah. Dalam rapat pembagian tugas, dibahas segala sesuatu yang berkaitan dengan kegiatan guru, pegawai terutama sarana prasarana, tugas, hak dan kewajiban, serta kendala dan solusi segala masalah yang ada. Setiap kegiatan dilakukan pemantuan atau pengawasan yang untuk mengetahui perkembangan dan permasalahannya.

¹⁹Muhammad Makki, Yayasan Darul Kamal An-nur Ponpes Darul Kamal NW, wawancara, Kembang Kerang, 27 Maret 2020.

Dalam meningkatkan profesionalisme guru, kepala madrasah memberikan pembinaan dan pelatihan guru baik di laksanakan oleh madrasah atau lembaga lainnya. Tetap memperhatikan kebutuhan guru seperti berusaha aktif membayar gaji tepat waktu, memberikan *reward and peunishment*, membangun nuansa akademis yang aman, tertib, menyenangkan, serta menyediakan kebutuhan operasional pendidikan. Hal lainnya adalah penugasan secara administratif melalui penerbitan surat keputusan dengan standar operasionalnya. Berusaha menunjukkan sikap disiplin dalam segala hal, terutama dalam keseharian datang ke sekolah lebih awal dan pulang paling akhir, menyelesaikan segala tugas secara efektif dan efisien.

Berkaitan dengan siswa, madrasah ini mampu bersaing secara kualitas maupun kuantitas dengan mencapai siswa tertinggi jumlahnya di wilayah KKM MAN 2 Lombok Timur, hal ini didukung oleh letak madrasah yang yang strategis berada di wilayah dengan penduduk yang cukup padat, adanya madrasah Tsanawiyah dan SMP yang berdekatan dengan lokasi madrasah, madrasah ini juga berada jalur transportasi yang menghubungkan antar desa dan kota hingga mudah untuk dijangkau, serta madrasah ini bernaung di bawah pondok pesantren dengan ketokohan pemimpinnya menjadi salah satu daya tarik masyarakat mempercayai MA NW Kembang Kerang sebagai tempat menimba ilmu pengetahuan bagi putra dan putinya.²⁰

Kepemimpinan kepala madrasah menunjukkan kearah tercapinya semboyan “madrasah hebat bermartabat”. Hal ini ditunjukkan melalui upaya kepala

²⁰Awaluddin, (Guru dan Waka Kurikulum), *wawancara*, MA NW Kembang Kerang, 28 Maret 2020.

madrasah dalam membangun nuansa akademis dan kompetisi yang sehat bagi seluruh siswa untuk memacu diri meraih prestasi. Kepala madrasah berusaha membina, mengarahkan dan memotivasi guru untuk menjalankan tugas dan fungsi dengan sebaik-baiknya.

Dalam menentukan program dan rencana kegiatan madrasah selalu melibatkan guru dan tenaga kependidikan untuk pendapat solusi terbaik. Kebutuhan-kebutuhan guru berusaha dilengkapi sehingga dalam melaksanakan tugas, guru merasa terbantu dengan tersedianya sarana dan prasarana yang memadai. Pemberian stimulus bagi guru maupun tenaga kependidikan serta siswa yang memiliki prestasi dilakukan setiap semester dan penghargaan atas kinerja yang mereka tunjukkan.

Upaya-upaya kepala madrasah telah mampu memberikan dorongan bagi guru untuk menjalankan tugas dan fungsinya dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik. Dalam melaksanakan tugas mengajar, guru membuat persiapan dengan merencanakan seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan di dalam kelas mulai dari kegiatan pendahuluan sampai penutup serta kegiatan evaluasi, berdasarkan buku kerja satu dan buku kerja dua yang merupakan administrasi wajib untuk dikerjakan dan dibuat oleh setiap guru.

Hasil penelitian awal ini menjadi amat menarik bagi kami selaku peneliti untuk mengungkap upaya kepala madrasah dalam mengelola madrasah melalui penerapan konsep manajemen yang baik. Kemampuan kepala madrasah memotivasi kinerja seluruh komponen yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di

madrasah tersebut, terutama kepemimpinan kepala madrasah dalam optimalisasi kinerja guru MA NW Kembang Kerang. Dengan demikian penelitian ini di hajatkan sebagai khazanah pengetahuan bagi madrasah maupun lembaga pengelola pendidikan lainnya yang memiliki kesamaan dengan kepemimpinan kepala madrasah dan optimalisasi kinerja pendidik.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka peneliti dapat merumuskan masalah penelitian, yaitu :

- a. Bagaimana kepemimpinan Kepala Madrasah di MA NW Kembang Kerang?
- b. Bagaimana upaya kepala madrasah dalam optimalisasi kinerja guru di MA NW Kembang Kerang?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah yang telah dirumuskan, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Mengetahui bagaimana kepemimpinan kepala madrasah di MA NW Kembang Kerang.
- b. Mengetahui bagaimana upaya kepala madrasah dalam optimalisasi kinerja guru di MA NW Kembang Kerang

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan oleh peneliti dalam penelitian ini, yaitu :

a. Manfaat Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti berharap adanya tambahan khazanah ilmu pengetahuan bagi kepala madrasah dan lembaga penyelenggara pendidikan dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pengelola pendidikan dan menyelesaikan segala permasalahan yang memiliki kesamaan dengan penelitian ini.

b. Manfaat secara praktis

Dari hasil penelitian ini, besar harapan kami selaku peneliti agar apa yang kami hasilkan mampu diaplikasikan dalam memimpin lembaga pendidikan lainnya untuk memperbaiki kinerja guru dan menghasilkan kualitas pendidikan yang berkualitas, *out-put* Imtaq dan Iptek yang unggul dan mampu berdaya saing dengan sekolah atau madrasah negeri maupun madrasah swasta lainnya.

D. Ruang Lingkup dan *Setting* Penelitian

1. Ruang Lingkup Penelitian

a. Ruang Lingkup Objek Penelitian

Untuk memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data atau informasi yang relevan dengan penelitian ini, maka penelitian ini fokus pada kepemimpinan kepala madrasah dalam optimalisasi kinerja guru di MA NW Kembang Kerang.

Optimalisasi adalah proses untuk mencapai hasil yang ideal atau proses menjadikan sesuatu menjadi lebih baik. Dalam penelitian ini optimalisasi yang dimaksud adalah serangkaian upaya, langkah atau

metode yang digunakan dalam rangka menjadikan kinerja guru pada MA NW Kembang Kerang lebih baik.

b. Ruang Lingkup Subjek Penelitian

Ruang lingkup subjek penelitian adalah kepala madrasah, guru, wakil kepala madrasah, pengurus yayasan, tenaga kependidikan, dan yang terkait dengan penelitian ini.

c. *Setting* Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MA NW Kembang Kerang, Jalan Segara Anak Km.02 Kembang Kerang Daya Kecamatan Aikmel Kabupaten Lombok Timur dengan waktu pelaksanaan selama enam bulan pada bulan Juli sampai dengan Desember tahun 2020.

E. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian ini, diantaranya:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Sonedi, Tutut Sholihah, dan Dihasbi, tahun 2018 dengan judul “*Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*” Penelitian ini dilaksanakan di MTsN Model Palangkaraya dengan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Hasil penelitian bahwa Kepala madrasah di MTsN 1 Model Palangka Raya memiliki tipe kepemimpinan demokratis dan sangat berperan dalam menjalankan kepemimpinannya sebagai edukator, manager, administrator, supervisor, leader, dan

motivator dalam meningkatkan kinerja dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran di kelas, dan selalu memberdayakan sumberdaya manusia dalam pengambilan keputusan. Kinerja guru di MTsN 1 Model ini, sudah melakukan analisis minggu efektif, prota, prosem, tersedianya silabus media, daftar nilai, dan daftar hadir peserta didik. Kinerja guru mata pelajaran dalam perencanaan pembelajaran sudah dalam kategori baik sekali. Guru sudah disiplin dalam menjalankan tugasnya sebagai Pendidik. Dalam pelaksanaannya untuk meningkatkan kinerja guru, kepala madrasah sudah mengikutkan para guru setiap ada pelatihan-pelatihan sesuai dengan bidang studi. Disamping itu kepala madrasah juga memberikan penghargaan kepada guru, walaupun tidak berupa materi akan tetapi berupa dukungan mental dan pujian untuk terus mengembangkan potensi yang dimilikinya.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Irfan Paizal, Arifuddin Siraj, dan Sitti Mania tahun 2019 dengan judul “*Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dengan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Al-Ikhlas Ujung Bone*” Penelitian ini berupaya untuk menyajikan bagaimana hubungan gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja guru. Penelitian ini bertujuan untuk: 1) mendeskripsikan realitas gaya kepemimpinan kepala madrasah; 2) mendeskripsikan realitas kinerja guru; dan 3) menguji korelasi antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja guru di Madrasah

Aliyahi Pondok Pesantren Al-Ikhlas Ujung Bone. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) gaya kepemimpinan kepala madrasah berada pada kategori baik dengan persentase sebesar 82,25%; 2) kinerja guru berada pada kategori tinggi dengan persentase sebesar 84,21%; dan 3) korelasi antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja guru menunjukkan korelasi positif yang berada pada tingkat hubungan rendah dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,292.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Nur Lailatus Sa'adah tahun 2018, dengan judul "*Starategi Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kompetensi Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Tahun 2018.*" Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan tehnik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi dan observasi langsung. Untuk teknik keabsahan data menggunakan tehnik triangulasi data. Hasil penelitian menunjukkan peran strategis kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik ditunjukkan dengan melakukan pengamatan kebutuhan tenaga kependidikan dan kependidikan melalui perencanaan, dan pelaksanaan program. Kepala madrasah mempersiapkan berbagai program, kegiatan dan pembinaan bagi pendidik dan tenaga kependidikan madrasah. Bertambahnya ilmu dan pengetahuan dengan adanya berbagai kegiatan madrasah yang mampu meningkatkan kemampuan dalam menjalankan tugas dan kewajiban.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Aissah Qomariah dan Suwanto, tahun 2019 dengan judul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMK N 11 Bandung*". Penelitian ini menggunakan metode *explanatory survey* dengan analisis data regresi sederhana dengan 66 orang responden yang bersumber dari guru-guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 11 Bandung. Hasil analisis menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Hasil kesimpulannya bahwa gaya kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru, hal ini menjadi perhatian bagi sekolah, khususnya kepala sekolah agar meningkatkan kualitas dan efektivitas gaya kepemimpinan yang digunakan agar kinerja yang dimiliki oleh guru semakin meningkat.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Iqbal Baihaqi, Tahun 2015 dengan judul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MA Ma'arif Selorejo Blitar.*" Penelitian menggunakan rancangan korelasi dengan melibatkan 23 guru MA Ma'arif Selorejo Blitar. Instrumen penelitian adalah angket. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan regresi. Hasil uji statistik deskriptif menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan kepala sekolah di MA Ma'arif Selorejo masuk dalam kategori baik, (2) kompetensi guru MA Ma'arif berkategori baik, dan (3) kinerja guru MA Maarif berkategori baik. Uji hipotesis terhadap tiga variable menunjukkan: (1) Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan

terhadap kinerja guru ($r=2.599$, $p=0.05$); (2) Motivasi kinerja guru berpengaruh signifikan pada kinerja guru ($r= 3.160$, $p=0.05$), dan (3) Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ($F = 8.48$, $p=0.05$). Kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1) Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di MA MA'Arif Selorejo Blitar 2) Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di MA MA'ARIF Selorejo Blitar. 3) Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di MA MA'ARIF Selorejo Blitar.

Tabel. 1

Gambaran posisi penelitian atas penelitian sebelumnya

No.	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Posisi Penelitian	Kebaruan
1.	Peneliti: Irfan Paizal, Arifuddin Siraj, dan Sitti Mania Judul: <i>Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dengan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Al-Ikhlas Ujung Bone</i> Tahun: 2019	Penelitian gaya kepemimpinan kepala madrasah hubungannya dengan kinerja guru	Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode ex post facto. Instrumen yang digunakan adalah angket,	Menggunakan metode kualitatif diskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dokumentasi dan AVMS (Audio Visual Materials)	Kepemimpinan kepala madrasah dalam optimalisasi kinerja guru

2.	<p>Peneliti: Sonedi, Tutut Sholihah, dan Dihasbi</p> <p>Judul : <i>Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru</i></p> <p>Tahun: 2018</p>	<p>Penelitian gaya kepemimpinan kepala madrasah hubungannya dengan kinerja guru</p>	<p>Fokus pada peran kepala sekolah</p> <p>Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi</p>	<p>Menggunakan metode kualitatif diskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dokumentasi dan AVMs (Audio Visual Materials)</p>	<p>Kepemimpinan kepala madrasah dalam optimalisasi kinerja guru</p>
3.	<p>Peneliti: Nur Lailatus Sa'adah</p> <p>Judul: Starategi Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kompetensi Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah</p> <p>Tahun: 2018</p>	<p>Penelitian kepemimpinan kepala madrasah</p>	<p>Penelitian ini fokus pada kompetensi dua objek pendidik dan tenaga pendidikan merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik keabsahan data menggunakan teknik triangulasi data.</p>	<p>Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber dan data</p>	<p>Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru</p>
4.	<p>Peneliti: Aissah Qomariah dan Suwanto</p> <p>Judul: <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMKN 11 Bandung.</i></p> <p>Tahun: 2019</p>	<p>Penelitian gaya kepemimpinan kepala madrasah hubungannya dengan kinerja guru</p>	<p>Penelitian ini menggunakan metode explanatory survey dengan analisis data menggunakan analisis regresi sederhana</p>	<p>Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber dan data</p>	<p>Kepemimpinan kepala madrasah dalam optimalisasi kinerja guru</p>

	Peneliti: Muhammad Iqbal Judul: <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MA Ma'arif Selorejo Blitar</i> Tahun: 2015	Penelitian kepemimpinan kepala madrasah hubungannya dengan kinerja guru	Penelitian Kualitatif	Penelitian motivasi yang dibangun kepala madrasah	Kepemi mpinan kepala madrasa h dalam optimalis asi kinerja guru
--	--	---	--------------------------	---	---

F. Kerangka Teori

Kepala madrasah merupakan pemimpin dan penggerak bagi seluruh komponen yang ada dalam lingkup lembaga pendidikan. Pemimpin merupakan penanggung jawab pengelolaan madrasah melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Kualitas hasil pendidikan ditentukan oleh kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya secara profesional sedangkan ketercapaian tugas dan kewajiban guru terlaksana dengan adanya kinerja yang baik melalui usaha dan motivasi dari pimpinan atau kepala madrasah.

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepemimpinan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia online, bahwa kata kepemimpinan mengandung arti perihal pemimpin atau cara memimpin. Kepemimpinan adalah perilaku individu dalam mengkoordinasikan serta memberikan arahan maupun perintah kepada orang lain untuk mencapai tujuan baik bagi individu maupun kelompok.²¹

²¹ Sudaryono, *Teori dan Kepemimpinan*, 8.

Menurut Mc Farland dalam Danim, kepemimpinan adalah suatu proses pemimpin memberi perintah atau pengarahan, bimbingan atau proses mempengaruhi orang lain untuk bekerja mencapai tujuan yang telah direncanakan.²² Menurut Hemhill dan Coons, kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin seluruh aktivitas kelompok dengan tujuan yang sama (Shared goal) dengan kerja sama pemimpin dan orang yang dipimpin.²³

Menurut Marsuq dalam Gunawan dan Benty, pimpinan lazim disebut leader, pimpinan menggunakan istilah manager, eksekutif, atau administrator. Kegiatan pemimpin disebut management yang diartikan sebagai pimpinan, sedangkan kegiatan pemimpin disebut mangement yang diterjemahkan menjadi kepemimpinan, sedangkan kegiatan pemimpin disebut Leadership (Kepemimpinan).²⁴ Menurut Mulyono dalam Haris, bahwa kepemimpinan merupakan pusat sumber gerak atau ruh organisasi dalam mencapai tujuan.²⁵

Menurut Susanto, kepemimpinan adalah kualitas intelektual seseorang yang digunakan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan orang lain atau memfasilitasi orang lain untuk menjalankan tugas yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan bersama dengan sebaik-baiknya.²⁶ Sedangkan Indra Fachrudi menyampaikan, kepemimpinan

²² Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 7.

²³ Jusup Udaya, terj, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. 2

²⁴ Gunawan dan Benty, *Manajemen Pendidikan*, 543.

²⁵ Haris, *Kepemimpinan Pendidikan*, 29.

²⁶ Susanto, *Konsep dan Strategi*, 6.

merupakan suatu kegiatan dalam membimbing kelompok dengan sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan bersama.²⁷

b. Tipe Kepemimpinan

Ada berbagai macam tipe kepemimpinan yang ada, namun dalam penelitian ini kami menyajikan beberapa tipe kepemimpinan Menurut *Kurt Lewin*²⁸ sebagaimana yang dijelaskan dalam bukunya Danim, bahwa terdapat beberapa tipe kepemimpinan, antara lain, yaitu: kepemimpinan otoriter (*autocratic leadership*), kepemimpinan Partisipatif (*democratic leadership*), dan kepemimpinan delegatif (*delegatif of Laissez Faire leadership*).²⁹

1) Tipe Kepemimpinan Otokratis

Istilah otokratis berasal dari dua kata *autos* dan *kratos*. *Autos* berarti sendiri atau diri pribadi, dan *Kratos* yang berarti kekuasaan atau kekuatan. Jadi Otokratis berarti berkuasa sendiri secara mutlak (*centre of authority*). Menurut Siagian dalam Sudaryono, bahwa kepemimpinan otokratik merupakan tipe kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu dan penguasa dalam melaksanakan seluruh kegiatan teruma mengendalikannya.³⁰

²⁷ Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana memimpin Sekolah yang Efektis*, (Bogor: Graha Indonesia, 2006), 2.

²⁸ Lahir 9 September 1890 yakni seorang psikolog Jerman-Amerika yang dianggap sebagai salah satu pionir modern di bidang psikologi sosial, psikologi organisasi, dan psikologi terapan di Amerika Serikat dan bahkan dianggap sebagai Bapak Psikologi Sosial. https://id.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin, diakses 15 Oktober 2020.

²⁹ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 9.

³⁰ Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktik*, 232

Kepemimpinan otoriter memberikan ekspektasi yang jelas apa yang harus dilakukan, dan bagaimana hal itu harus dilakukan, pemimpin membuat keputusan secara independen dengan sedikit atau tanpa masukan dari anggota, Kepemimpinan ini baik diterapkan pada situasi dimana sedikit waktu untuk membuat keputusan.³¹

Menurut Soekarto, Wujud kepemimpinan otoriter dalam lembaga pendidikan terlihat pada suasana di sekolah selalu tegang, instruksi-instruksi yang diberikan harus dipatuhi, dia pembuat keputusan dan dia pula yang mengawasi. Guru tidak diberikan kebebasan dalam mengembang kreatifitasnya. Dalam memimpin rapat berusaha membatasi pembicaraan pada pokok masalah secara tertib, teratur, tegas, dan cepat, dan menganggap diri sebagai penghubung terbaik antara sekolah dan masyarakat.³²

Ciri-ciri kepemimpinan otokratik, yaitu:

1. Beban kerja organisasi ditanggung pemimpin
2. Konsep dan ide-ide berasal dari pemimpin dan bawahan sebagai pelaku
3. Disiplin tinggi, belajar keras, tidak kenal lelah
4. Kebijakan ditentukan oleh pemimpin, musyawarah sebagai sosialisasi dan pemberitahuan
5. Rendahnya kepercayaan pemimpin terhadap bawahan
6. Komunikasi satu arah
7. Korektif dan minta penyelesaian tugas secara tepat.³³

2) Tipe Kepemimpinan *Laissez Faire*

Laissez-faire berasal dari bahasa Prancis yang berarti “tinggalkan itu sendiri”. Gaya kepemimpinan ini lebih banyak menekankan keputusan kelompok dan memperbolehkan kelompok yang memimpin dalam menentukan tujuan dan metode mereka yang akan dicapai.

³¹Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, 10

³²Indrafachrudi, *Bagaimana memimpin Sekolah yang Efektif*, 18

³³Senang dan Maslachah, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan Islam* (Malang: Madani, 2018), 34.

Menurut Sodaryono, kepemimpinan ini berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mengurus dirinya masing masing dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok.³⁴

“Menurut Sekarto, Kepemimpinan tipe *Laissez-faire* menghendaki adanya kebebasan bagi bawahannya. Ia berpendapat bahwa biarlah guru bekerja sesuka hatinya, berinisiatif, dan menurut kebijakan sendiri. Memberikan kepercayaan kepada guru-guru, menghargai, dan memberikan mereka kebebasan tanpa pengawasan dalam bekerja. Kepemimpinan ini berusaha bekerja tanpa rencana, karena akan mengekang kebebasan, tidak adanya bimbingan bahkan guru bekerja sesuka hati tanpa keteraturan. Pelaksanaan rapat tanpa susunan acara dan perencanaan sehingga kadang kala tidak menghasilkan keputusan apapun.”³⁵

Ciri-ciri gaya kepemimpinan *Laissez-faire* menurut P. Siagian, adalah:

1. Pendelegasian wewenang secara luas
2. Pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat yang lebih rendah
3. Status quo organisasi tidak terganggu
4. Kemampuan berpikir kreatif dan inovatif diserahkan kepada anggota
5. Rendahnya intervensi pemimpin.³⁶

3) Tipe Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis, yaitu gaya seorang pemimpin yang menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi. dalam pengambilan keputusan saat ada masalah pemimpin selalu melibatkan bawahan. Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan

³⁴Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktik*, 227

³⁵Indrafachrudi, *Bagaimana memimpin Sekolah yang Efektif*, 20

³⁶Senang dan Maslachah, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan Islam* (Malang: Madani, 2018), 40.

yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi.³⁷

Menurut Soekarto, Kepemimpinan tipe demokratis berusaha menghormati dan menghargai pendapat tiap guru, memberikan kesempatan guru mengembangkan inisiatif dan kreatifitasnya. Berusaha mengambil keputusan bersama, bijaksana dalam pembagian tugas dan tanggung jawab, bersikap ramah, membimbing, mencurahkan perhatian bagi terlaksananya tugas dan kewajiban guru, serta kegiatan rapat dilaksanakan atas ketetapan bersama secara teratur dalam waktu yang tidak terlalu lama.³⁸

Ciri-ciri gaya kepemimpinan Demokratis menurut P. Siagian dalam buku kepemimpinan dan supervisi pendidikan, yaitu:

1. Pemimpin mengintegrasikan organisasi pada peran dan porsi yang tepat;
2. Mempunyai persepsi yang holistik;
3. Menggunakan pendekatan integralistik;
4. Organisasi secara keseluruhan;
5. Menjunjung tinggi harkat dan martabat bawahan;
6. Bawahan berpartisipasi dalam mengambil keputusan;
7. Terbuka terhadap ide, pandangan, dan saran dari bawahan;
8. Teladan;
9. Bersifat rasional dan objektif;
10. Memelihara kondisi kerja yang kondusif, inovatif, dan kreatif.³⁹

c. Kepala Madrasah

Selanjutnya kepala sekolah atau kepala madrasah merupakan pimpinan pada lembaga pendidikan yang berfungsi mengarah dan memerintah serta membimbing pendidik dan tenaga kependidikan untuk melaksanakan tugasnya demi mencapai tujuan lembaga. Menurut Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 pasal 1 ayat 1 dijelaskan, kepala sekolah adalah guru yang diberikan tugas untuk memimpin dan mengelola

³⁷Sudaryono, *Leadership Teori dan Praktek*. 214

³⁸Indrafachrudi, *Bagaimana memimpin Sekolah yang Efekti*, 22

³⁹Senang dan Maslachah, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan Islam* (Malang: Madani, 2018), 43.

satuan pendidikan.⁴⁰ Menurut PMA Nomor 58 tahun 2017 tentang kepala madrasah, dinyatakan dalam pasal 1 (satu) bahwa kepala madrasah adalah pemimpin di madrasah.⁴¹

Berdasarkan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010, dijelaskan bahwa kepala sekolah adalah guru yang diberikan tugas tambahan dengan kompetensi: pengetahuan, sikap keterampilan, kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah memiliki tanggung jawab besar dalam upaya menggerakkan para bawahan dalam melaksanakan kewajibannya untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.⁴²

Dari beberapa pengertian kepemimpinan dan kepala madrasah di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah cara atau usaha kepala madrasah dalam mempengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan mendorong seluruh komponen yang ada dalam madrasah (guru, staf, siswa, dan pihak terkait) untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik demi mencapai tujuan pendidikan.

d. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

Kepala madrasah memiliki peran penting dalam mendayagunakan madrasah dan membawa lembaga tersebut kearah tercapainya tujuan yang telah direncanakan. Kepala madrasah memiliki tugas dan fungsi yang

⁴⁰Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang *Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah*.

⁴¹Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 58 Tahun 2017 tentang *Kepala Madrasah*
BAB I Ketentuan Umum ayat 1 poin 2.

⁴²Gunawan dan Benty, *Manajemen Pendidikan*, 572.

sangat kompleks sebagai penentu maju mundurnya suatu lembaga pendidikan.

Menurut Peraturan Menteri Agama tahun 2017, bahwa kepala madrasah memiliki tugas manajerial, mengembangkan kewirausahaan, dan melakukan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan, serta kepala madrasah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan untuk memenuhi kebutuhan guru madrasah. Sedangkan fungsi kepala madrasah adalah dalam bidang perencanaan, pengelolaan, supervisi, dan evaluasi.

Menurut Haris, fungsi utama kepala madrasah sebagai *leadership* dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, yaitu memberdayakan sekolah, pengembangan profesionalisme, perencana program, pelaksana utama, pengawas dan penilai, pengarah dan pembuat laporan, pemberi layanan informasi, sumber inspirasi dan ide, menampung keluhan dan pendapat, serta pemberi bantuan layanan.⁴³

Menurut Usman, seorang dikatakan sebagai kepala sekolah yang profesional apabila memiliki kriteria-kriteria, yaitu: kejujuran, kompetensi yang tinggi, harapan yang tinggi, standar kualitas kerja yang tinggi, motivasi yang kuat untuk mencapai tujuan, integritas yang tinggi, komitmen yang kuat, etika yang luhur, cinta terhadap profesi, kemampuan berpikir strategis, dan memiliki pandangan jauh ke depan.⁴⁴

⁴³Haris, *Kepemimpinan Pendidik*, 62.

⁴⁴Husaimi Usman, dkk, *Buku Kerja Kepala Sekolah*, (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan PSDMP dan PMP Kementerian Pendidikan Nasional, 2011), 5.

Lembaga pendidikan yang terdiri dari berbagai individu dengan kultur berbeda maka dibutuhkan pengelolaan yang baik dengan harapan akan mampu terlaksananya seluruh kegiatan dan tercapainya tujuan. Menurut Soetopo dalam Haris, teknik kepemimpinan adalah cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam memberi perintah, teknik dalam kerja sama, menciptakan situasi disiplin, teknik memberikan rasa aman, dan teknik dalam memberikan pengakuan terhadap yang dipimpin.⁴⁵

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah harus memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas dan fungsinya terutama sebagai pengelola madrasah (tugas manajerial) dalam lembaga pendidikan. Adapun tugas dan fungsi kepala madrasah adalah: merencanakan program, melaksanakan program, dan melaksanakan pengawasan/supervisi.

e. Peran Kepala Madrasah

Menurut Amin Haris bahwa Kepala Sekolah memiliki peranan sebagai: Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, *Leader*, Inovator, Motivator, dan *Intreprenneur*.⁴⁶

1. *Edukator*, Kepala sekolah memberikan bimbingan teknis kepada guru dalam melaksanakan tugasnya, membina para guru dan karyawan melalui upaya memfasilitasi agar terus meningkatkan kompetensinya, meningkatkan kualitas individu dengan supervisi pengajaran atau mengikutsertakan guru dan karyawan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan.
2. *Manajer*, Kepala sekolah membangkitkan semangat guru dan pegawai dalam menjalankan tugas, bersama guru dalam mengembangkan, mencari dan menggunakan metode mengajar,

⁴⁵Haris, *Kepemimpinan Pendidik*, 91.

⁴⁶Haris, *Kepemimpinan Pendidik*, 54.

dan membina kerja sama yang baik dan harmonis antar warga sekolah, serta berusaha meningkatkan mutu lembaga. Hal ini akan terlaksana apabila kepala sekolah selaku manager melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, melaksanakan, memimpin, dan usaha mengendalikan.⁴⁷

3. *Administrator*, Kepala sekolah mengelola pelaksanaan administrasi sekolah, menata dan mengalokasikan dana bagi terlaksananya seluruh kegiatan administrasi.
4. *Supervisor*, kepala sekolah mendiskusikan tujuan, metode dan program sekolah, membimbing guru dan diskusi dalam menganalisis dan interpretasi hasil tes, dan melakukan kunjungan kelas atau melaksanakan supervisi akademik terhadap seluruh komponen lembaga
5. *Leader*, kepala sekolah bertanggung jawab penuh dalam pelaksanaan manajemen sekolah, mampu menjadi penggerak bagi guru dan pegawai dalam menuntaskan segala urusannya, dan menciptakan atmosfer kepemimpinan yang sehat. Menurut Mulyasa, bahwa wujud dari kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisa dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.⁴⁸
6. *Inovator*, kepala sekolah mampu memberikan ide-ide cerdas dengan cara yang baru dalam mengajar dan bekerja, mampu membangun dan mengembangkan berbagai inovasi untuk emajukan lembaga.
7. *Motivator*, kepala sekolah mampu memberikan motivasi pada guru dan pegawai melalui berbagai peluang dengan tujuan agar guru dapat mengembangkan profesionalismenya.
8. *Intreprenur*, kepala sekolah memberikan pengetahuan kepada guru tentang kewirausahaan atau mengajarkan guru tentang jiwa kewirausahaan.

f. Kompetensi Kepala Madrasah

Kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah menurut PMA Nomor 58 Tahun 2017 adalah: Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Manajerial, Kompetensi Kewirausahaan, Kompetensi

⁴⁷Djunaidi, "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru", *Tarbiyatuna* 2, no.1, (Januari 2017): 101, diakses 28 November 2020, ejournal.kopertais4.or.id/mataraman/index.php/tarbiyatuna/article/view/3209

⁴⁸Djunaidi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 104.

Supervisi, dan Kompetensi Sosial.⁴⁹ Sebagaimana disebut juga dalam Gunawan dan Benty, bahwa kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah/madrasah adalah: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.⁵⁰

1. Kompetensi Kepribadian

- a) mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan bagi komunitas Madrasah;
- b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin;
- c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai Kepala Madrasah;
- d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya;
- e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah sebagai Kepala Madrasah; dan
- f) Memiliki bakat dan minat sebagai pemimpin Madrasah

2. Kompetensi Manajerial.

- a) Menyusun perencanaan Madrasah dalam berbagai skala perencanaan;
- b) Mengembangkan Madrasah sesuai dengan kebutuhan;
- c) Memimpin Madrasah untuk pendayagunaan sumber daya Madrasah secara optimal;
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan Madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif;
- e) Menciptakan budaya dan iklim Madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik;
- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal;
- g) Mengelola sarana dan prasarana Madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;
- h) Mengelola hubungan antara Madrasah dan masyarakat dalam rangka mencari dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan;
- i) Mengelola peserta didik untuk penerimaan peserta didik baru dan pengembangan kapasitas peserta didik;
- j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;

⁴⁹Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 58 Tahun 2017 tentang *Kepala Madrasah* Pasal 8 ayat 1.

⁵⁰Gunawan dan Benty, *Manajemen Pendidikan*, 574.

- k) Mengelola keuangan Madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien;
- l) Mengelola ketatausahaan Madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan Madrasah;
- m) Mengelola unit layanan khusus dalam mendukung pembelajaran peserta didik di Madrasah;
- n) Mengelola sistem informasi Madrasah untuk penyusunan program dan pengambilan keputusan;
- o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen Madrasah; dan
- p) Melakukan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan Madrasah sesuai prosedur dan melaksanakan tindak lanjutnya

3. Kompetensi Kewirausahaan,

- a) Menciptakan inovasi yang bermanfaat dan tepat guna bagi Madrasah;
- b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan Madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif;
- c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin Madrasah;
- d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi Madrasah; dan
- e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa Madrasah sebagai sumber pembelajaran bagi peserta didik.

4. Kompetensi Supervisi

- a) Merencanakan program supervisi akademik untuk peningkatan profesionalisme guru;
- b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan supervisi yang tepat; dan
- c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru untuk peningkatan profesionalisme guru.

5. Kompetensi Sosial

- a) Bekerja sama dengan pihak lain guna kepentingan Madrasah;
- b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan
- c) Memiliki kepekaan sosial terhadap individu atau kelompok lain.”⁵¹

Dalam menggerakkan guru dan tenaga kependidikan maka kepala madrasah harus mampu mengelola lembaga dengan baik. Menurut Haris,

⁵¹Peraturan Menteri Agama (PMA), No.58 Tahun 2017, tentang Kepala Madrasah 6-9.

Fungsi dasar manajerial yang dilaksanakan kepala sekolah menurut ,
dijabarkan menjadi:

1. Proses perencanaan, oleh kepala sekolah harus mampu menentukan posisi sekolah, program pembelajaran dan pengembangan SDM guru dalam mencapai keunggulan dan tujuan sekolah.
2. Dalam proses pengorganisasian, kepala sekolah harus mampu merancang pembagian tugas pada guru-guru dan staf. Pembagian tugas dilakukan dengan pendekatan atas dasar kompetensi dan kemampuan masing-masing individu.
3. Dalam proses pelaksanaan, kepala sekolah harus mampu menggerakkan anggota baik secara organisasi maupun secara individu.
4. Melalui proses pengendalian ini, kepala sekolah harus mengawasi kinerja setiap unit, sehingga hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan sekolah.⁵²

a. Perencanaan (*planning*)

Handoko menyampaikan, perencanaan merupakan pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penetapan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.⁵³ Sedangkan menurut Gunawan dan Benty, perencanaan adalah proses yang rasional dan sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian ini mengandung beberapa unsur bahwa di dalam perencanaan ada proses, ada kegiatan yang sistematis, dan ada tujuan yang akan dicapai.⁵⁴

Untuk mencapai keberhasilan dalam kegiatan belajar mengajar maka kepala madrasah harus merencanakan kegiatan tersebut dalam rencana kerja madrasah, mulai dari penentuan jenis kegiatan jadwal

⁵²Haris, *Kepemimpinan Pendidik*, 73.

⁵³Satrijo Budiwibowo dan Sudarmin, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Andi, 2018), 6.

⁵⁴Gunawan dan Benty, *Manajemen Pendidikan*, 41.

pelaksanaan, penanggung jawab kegiatan atau sumber daya manusia, sarana dan prasarana, pembiayaan, serta tujuan yang ingin dicapai.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah proses mengatur, mengalokasikan, dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumberdaya di antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.⁵⁵ Menurut Budiwibowo dan Sudarmani, pengorganisasian pada dasarnya merupakan upaya untuk melengkapi rencana-rencana yang telah dibuat dengan susunan organisasi pelaksanaannya. Setiap kegiatan harus jelas siapa yang mengerjakan, kapan dikerjakan, dan apa targetnya.⁵⁶

Pendapat lain disampaikan oleh Gunawan dan Benty, Dalam melakukan pengorganisasian maka sekolah merinci pembagian aktifitas kerja dan menunjukkan tingkat spesifikasi dari suatu pekerjaan, menspesialisasikan pembagian kegiatan kerja, dan menunjukkan bagaimana fungsi atau kegiatan yang berbeda-beda dihubungkan secara komprehensif dengan memperhatikan lingkup tertentu. Kepala sekolah bersama tim merinci pekerjaan di sekolah secara sistematis sehingga tiap sumber daya manusia di sekolah mengetahui tugas dan tanggung jawab masing-masing dan tidak adanya saling tumpang tindih antara personil sekolah.⁵⁷

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian adalah langkah kepala madrasah dalam memberdayakan sumber daya manusia yang ada di madrasah dengan pembagian kerja dan penanggung jawab pekerjaan yang jelas, serta jenis pekerjaan dan kapan pekerjaan itu dilaksanakan serta tujuan yang harus diraih.

⁵⁵Engkorwara dan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, 95.

⁵⁶Satrijo Budiwibowo dan Sudarmiani, *Manajemen Pendidikan*, 9.

⁵⁷Gunawan dan Benty, *Manajemen Pendidikan*, 59

c. Pelaksanakan Program (*actuating*)

Menurut Terry, Pelaksanaan (*actuating*) merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan.⁵⁸

Menurut Yulianto dan Umiarso, Menggerakkan tidak otomatis mampu mendorong sumber daya manusia bekerja, namun ia perlu untuk dipengaruhi jiwa, pikiran dan segala identitas yang ada dalam dirinya.⁵⁹

Sebagai manajer sekolah, maka kepala sekolah harus mampu melaksanakan fungsi penggerakan. Oleh karena itu kepala sekolah diharapkan mampu membina kerjasama, mengarahkan, dan mendorong kegairahan kerja para guru dan karyawan, sehingga kepala sekolah perlu memahami faktor-faktor manusia dan perilaku manusia.⁶⁰

Menurut Wahyudi, dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau koperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.⁶¹

⁵⁸Budiwibowo dan Sudarmiani, *Manajemen Pendidikan*, 10.

⁵⁹Yulianto dan Umiarso, *Manajemen Profetik Kontruksi Teoritis dalam Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Amzah, 2018), 62.

⁶⁰Gunawan dan Benty, *Manajemen Pendidikan*, 82.

⁶¹Ismuha dan Khairudin, Djailani AR, *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, *Administrasi Pendidikan*, Volume 4, No. 1, (Februari 2016). 50. Diakses 7 desember 2020. <https://media.neliti.com/media/publications/74374>

d. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan merupakan proses untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan dalam melaksanakan rencana agar segera dilakukan upaya perbaikan sehingga dapat memastikan bahwa aktivitas yang dilaksanakan secara riil merupakan aktivitas yang sesuai dengan apa yang direncanakan.⁶² Menurut Terry, pengawasan kepada anggota organisasi, bertujuan untuk mengevaluasi prestasi kerja dan pekerjaan sesuai dengan rencana.⁶³

Tahapan pengawasan adalah : Penentuan standar pelaksanaan, penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan, pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata, pembandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan analisis penyimpangan-penyimpangan, dan pengambilan tindakan koreksi.⁶⁴ Bentuk lain dari pengawasan adalah supervisi akademik yang dilakukan kepala madrasah terhadap guru untuk memberikan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi.

Menurut Arikunto, Supervisi adalah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik.⁶⁵ Sedangkan supervisi juga dapat dimaknai sebagai kegiatan mengawasi orang lain yang dilakukan oleh orang yang memiliki jabatan tinggi ke orang yang memiliki jabatan lebih rendah. Supervisi adalah

119. ⁶²Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta. 2015),

⁶³Gunawan dan Bety, *Manajemen Pendidikan*, 105.

⁶⁴Budiwibowo dan Sudarmiani, *Manajemen Pendidikan*, 11.

⁶⁵Budiwibowo dan Sudarmiani, *Majajemen Pendidikan*. 107.

proses bantuan, bimbingan dan pembinaan dari kepala sekolah kepada guru untuk memperbaiki proses pembelajaran. Bantuan dan bimbingan tersebut bersifat profesional dan dilaksanakan melalui dialog untuk memecahkan masalah pembelajaran.

Dalam Melakukan supervisi pendidikan maka dibutuhkan pengetahuan, keterampilan, sifat, dan sikap. Seorang supervisor bekerja sama dengan guru, tugasnya adalah membantu guru dalam memecahkan atau menemukan solusi menyelesaikan masalah yang dihadapinya sehubungan dengan pelaksanaan tugasnya di dalam kelas.

2. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Pengertian kinerja dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia online, adalah: suatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja (tentang peralatan).⁶⁶ Kinerja merupakan kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan, sesuai dengan asal kata kinerja yakni, *performance*. Menurut Ruky dalam Supardi, kata *performance* memberikan tiga makna, yaitu: prestasi (akhir dari pekerjaan), pelaksanaan tugas, dan pertunjukan.⁶⁷

Pendapat lain disampaikan oleh Whitmore, kinerja adalah suatu keterampilan nyata yang ditunjukkan oleh seseorang, atau prestasi kerja

⁶⁶Kamus Besar Bahasa Indonesia online, <https://kkbi.web/kinerja.html>, diakses 23 April 2020.

⁶⁷Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2016), 45.

yang diperlihatkan seseorang sebagai hasil dari proses pekerjaan .⁶⁸ hal ini semakna dengan pendapat Priansa, bahwa kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata.⁶⁹ Dengan demikian, dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya secara profesional sehingga akan menghasilkan kualitas yang diharapkan.

Undang-undang Nomor 35 tahun 2010, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan dan mengevaluasi peserta didik.⁷⁰ Permendikbud Nomor 6 pasal 1 ayat 2 tahun 2018 menjelaskan, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, serta menilai dan mengevaluasi peserta didik.⁷¹ Menurut Suryosubroto dalam Zohrah, bahwa guru adalah individu yang memiliki tingkat kematangan emosional dalam menjalankan tugasnya dengan tanggung jawab memberikan pertolongan kepada peserta didik dalam perkembangan jasmani dan rohani, individu dan sosial.⁷² Pendapat lain menjelaskan, bahwa guru merupakan individu yang memiliki wewenang dan diberikan tanggung jawab terhadap perkembangan pendidikan

⁶⁸Dewi Helly Purnomo dan Louis Novianto, *Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja, Coaching For Performance*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997), 104.

⁶⁹Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Guru*,(Bandung: Alfabeta, 2018), 79.

⁷⁰ Permendiknas Nomor 35 Tahun 2010 *tentang*, Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Guru dan Angka Kreditnya

⁷¹Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 *tentang* Jabatan Guru dan Kepala Sekolah

⁷²Zohrah, *Membangun Kualitas pembelajaran*, 3.

peserta didik di dalam kelas maupun di luar kelas baik secara individu maupun klasikal.⁷³

Peranan guru dalam sistem pendidikan sangat strategis, terutama dalam tugasnya mengantarkan peserta didik pada tujuan yang telah direncanakan dengan bakat dan kemampuannya melalui proses yang dilaksanakan, baik di sekolah maupun di luar sekolah. Guru adalah orang yang pekerjaannya mengajar (*instructor*) atau mendidik (*educator*).⁷⁴ Dari beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwa guru adalah individu yang memiliki kemampuan mendidik, membina, dan mengajar peserta didiknya melalui proses pembinaan mental spiritual untuk mencapai kematangan emosional sesuai tujuan pendidikan.

Menurut Rosyada, kegiatan guru di dalam kelas mencakup penyusunan perangkat pembelajaran sebagai acuan dalam melaksanakan proses yang baik, berkomunikasi secara efektif dengan siswa, mengembangkan strategi pembelajaran, menguasai kelas, dan tahap akhir melakukan evaluasi.⁷⁵ Selain di dalam kelas, guru juga memiliki peran penting terhadap pendidikan di luar kelas, terutama dalam membangun hubungan dan komunikasi dengan seluruh elemen pendidikan. Dalam bidang administrasi guru memiliki kesempatan yang banyak untuk ikut serta dalam kegiatan-kegiatan sekolah antara lain: mengembangkan kegiatan pendidikan, memperbaiki dan menyesuaikan kurikulum,

⁷³Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga kependidikan*, (Bandung; Alfabeta, 2013),21.

⁷⁴Zohrah, *Membangun Kualitas*,3.

⁷⁵Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, (Jakarta: PT. Kencana, 2004), 122.

merencanakan program supervisi, dan merencanakan kebijakan-kebijakan kepegawaian.

Lebih jelas, bahwa kinerja merupakan kemampuan bekerja, sedangkan guru adalah pendidik dalam sebuah lembaga pendidikan. Maka kinerja guru adalah kemampuan guru yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugasnya dengan ukuran keberhasilan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.⁷⁶ Pendapat tersebut senada dengan apa yang disampaikan oleh Donni, bahwa kinerja guru adalah amanah yang harus dilaksanakan sebagai tanggung jawab atas profesi yang di embannya dengan moral dedikasi yang tinggi.⁷⁷ Jadi kinerja guru adalah upaya yang dilakukan oleh guru dalam menunjukkan eksistensinya sebagai pendidik atau dalam melaksanakan tugasnya baik di dalam kelas dan di luar kelas sehingga tujuan pendidikan akan tercapai dengan baik.

b. Kompetensi Guru

Menurut Undang-undang no 14 tahun 2005, kompetensi guru meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.⁷⁸

- 1) Kompetensi pedagogik, merupakan kemampuan guru mengelola pembelajaran dan peserta didik yang meliputi pemahaman pada peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi belajar, dan pengembangan peserta didik.
- 2) Kompetensi kepribadian, merupakan kompetensi yang berhubungan dengan tingkah laku guru itu sendiri. Guru harus memiliki kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa.

⁷⁶Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidik*, 444.

⁷⁷Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Guru*, 79

⁷⁸Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 *Tentang Guru Dan Dosen*.

- 3) Kompetensi sosial, adalah kemampuan guru dalam hubungannya sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi, bergaul secara efektif dengan pendidik, peserta didik, wali murid, dan masyarakat.
- 4) Kompetensi Profesional, merupakan kemampuan guru dalam menguasai materi pelajaran secara luas dan mendalam.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya baik di luar kelas maupun di dalam kelas. Kinerja menentukan arah dan hasil dari tujuan pendidikan, namun kinerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang datang dari individu guru dan lingkungan sekitarnya. Menurut Mangkunegara, “bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah *ability* (merupakan kemampuan ilmu dan keterampilan yang dimiliki guru), dan *motivation* (kondisi menggerakkan seseorang yang terarah untuk mencapai tujuan).⁷⁹

Menurut Kopelman dalam Supardi, bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah, Lingkungan, Karakteristik individu, karakteristik organisasi, dan karakteristik pekerjaan.⁸⁰ Sebagai pelaksana dalam proses pengajaran, maka guru harus menciptakan situasi, memimpin, merangsang, menggerakkan dan mengarahkan kegiatan belajar untuk tercapainya tujuan.⁸¹

Sebagai pelaksana tugas mendidik generasi bangsa, guru dituntut memiliki sikap yang baik, terutama keteladanan guru sebagai orang yang digugu dan ditiru, mampu menumbuhkan kepercayaan penuh masyarakat

⁷⁹Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, Bandung: PT. Rafieka Aditama, 2004), 67.

⁸⁰Supardi, *Kinerja Guru*, 50.

⁸¹Burhanuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidik*, 458

untuk merelakan pendidikan anaknya dalam lembaga pendidikan tersebut. Sebagai individu yang bertanggung jawab bagi perkembangan dan keberhasilan lembaga pendidikan, maka tugas kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan, mampu penggerakkan guru untuk menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik.

Berdasarkan uraian yang ada, maka faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja guru yaitu faktor yang berasal dari dalam diri guru itu sendiri, berupa kecerdasan, keterampilan, kecakapan, bakat, motif, kesehatan, kepribadian, serta cita-cita dan tujuan. Sedangkan faktor yang berasal dari luar individu guru berupa: lingkungan keluarga, lingkungan kerja, komunikasi dengan atasan, sarana dan prasarana, kegiatan di dalam kelas.

d. Indikator Kinerja Guru

Tugas guru tidak hanya mentransfer ilmu kepada peserta didik semata melainkan guru merupakan sosok yang memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola proses belajar melalui kegiatan pengarahan dan pembinaan. Menurut Aminatul, berdasarkan tugasnya, maka guru dapat dikatakan: guru sebagai pemimpin (*leader*), guru sebagai pembina, guru sebagai pendidik (*educator*), dan guru memberikan materi sebagai pengajar (*instruksional*).⁸² Terlaksananya proses belajar mengajar ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru. Dengan kompetensi yang dimiliki maka guru memiliki cara atau gaya dalam

⁸²Zohrah, *Membangun Kualitas*,5.

mengelola proses belajar dengan baik, hasilnya maka akan tercipta suasana kondusif dan efektif bagi berjalannya kegiatan pembelajaran hingga mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara No.16 pasal 6 poin (a) tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, dijelaskan bahwa indikator kinerja guru yaitu: (1) merencanakan proses belajar mengajar; (2) menguasai bahan ajar; (3) kemampuan melaksanakan dan mengelola proses belajar; (4) kemampuan melaksanakan evaluasi; dan (5) melaksanakan perbaikan dan pengayaan.⁸³

Menurut Umiarso, bahwa kualitas kinerja guru meliputi: (1) unjuk kerja; (2) penguasaan materi; (3) penguasaan profesionalisme guru; (4) penguasaan penyesuaian diri; dan (5) kepribadian untuk menjalankan tugas dengan baik.⁸⁴

Menurut Supardi, indikator yang menjadi tolok ukur bagi keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas adalah: 1) Kemampuan guru menyusun rencana pembelajaran; 2) Kemampuan guru melaksanakan pembelajaran; 3) Kemampuan guru melaksanakan hubungan antar pribadi; 4) Kemampuan melaksanakan evaluasi; 5) Kemampuan melaksanakan pengayaan; 6) Kemampuan melaksanakan remedial.⁸⁵

⁸³Permenpan Nomor 16 tahun 2009, tentang *Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*

⁸⁴Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidik*, 446.

⁸⁵Supardi, *Kinerja Guru*, 73.

Adapun indikator yang dijadikan standar kinerja dalam penelitian ini adalah, Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 15 tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, yang meliputi, Merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, dan melaksanakan tugas tambahan. Adapun dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga jenis indikator dengan tujuan memperjelas pokok penelitian, sebagaimana dibawah ini:

1) Merencanakan pembelajaran atau pembimbingan;

Handoko menyampaikan, perencanaan merupakan pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penetapan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.⁸⁶ Sedangkan menurut Gunawan dan Benty, perencanaan adalah proses yang rasional dan sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian ini mengandung beberapa unsur bahwa di dalam perencanaan ada proses, ada kegiatan yang sistematis, dan ada tujuan yang akan dicapai.⁸⁷

Perencanaan Pembelajaran adalah suatu proses pengambilan keputusan hasil berpikir secara rasional tentang sasaran dan tujuan pembelajaran tertentu, yakni perubahan perilaku serta rangkaian

⁸⁶Budiwibowo dan Sudarmin, *Manajemen Pendidikan*,6.

⁸⁷Gunawan dan Benty, *Manajemen Pendidikan*, 41.

kegiatan yang harus dilaksanakan sebagai upaya pencapaian tujuan tersebut dengan memanfaatkan segala potensi dan sumber yang ada.⁸⁸

Adapun kegiatan perencanaan yang dilaksanakan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajarnya adalah meliputi pengkajian kurikulum, silabus pembelajaran, pengkajian program tahunan, program semester, dan pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran.⁸⁹

2) Melaksanakan pembelajaran atau kegiatan belajar mengajar;

Tahapan selanjutnya dari hasil perencanaan guru atau administrasi guru adalah melaksanakan apa yang pernah direncanakan dan diaplikasikan dalam proses kegiatan belajar mengajar dengan siswa. Yakni pelaksanaan dari Rencana Pelaksanaan Pembelajaran sesuai dengan standar proses.⁹⁰

Pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar. Pembelajaran merupakan bantuan yang diberikan pendidik agar dapat terjadi proses perolehan ilmu dan pengetahuan, penguasaan kemahiran dan tabiat, serta pembentukan sikap dan kepercayaan pada peserta

⁸⁸Zahroh, *Membangun Kualitas Pembelajaran*, 107.

⁸⁹Permendikbud Nomor 15 Tahun 2018 *tentang*, Pemenuhan Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas.

⁹⁰Permendikbud Nomor 15 Tahun 2018 *tentang*, Pemenuhan Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas.

didik. Dengan kata lain, pembelajaran adalah proses untuk membantu peserta didik agar dapat belajar dengan baik.⁹¹

Menurut Zohrah, Proses pembelajaran merupakan suatu proses yang dijalankan dan berhubungan satu sama lain. Proses tersebut dimulai dari adanya perencanaan pembelajaran yang dilanjutkan dengan pelaksanaan pembelajaran dan diakhiri dengan evaluasi.⁹²

Dalam melaksanakan tugasnya maka guru dituntut memiliki keterampilan yang baik terutama kemampuan dan terampil dalam bertanya, memberi pengutan, mengadakan variasi, menjelaskan, membuka dan menutup pelajaran, membimbing diskusi, mengelula kelas, dan mengajar perseorangan.⁹³

3) Penilaian Hasil Pembelajaran dan Evaluasi

Penilaian hasil belajar merupakan proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik pada aspek sikap, pengetahuan, dan keterampilan.⁹⁴ Menurut Majid, Penilaian otentik adalah proses pengumpulan informasi oleh guru tentang perkembangan dan pencapaian pembelajaran yang dilakukan anak didik melalui berbagai teknik yang mampu mengungkapkan,

⁹¹Wikipedia, Pembelajaran, diakses 7 Desember 2020, [Pembelajaran - Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas](#)

⁹²Zahroh, *Membangun Kualitas Pembelajaran*, 106

⁹³Usman, *Menjadi Guru Profesional*, 74

⁹⁴Permendikbud Nomor 15 Tahun 2018 *tentang*, Pemenuhan Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas.

membuktikan atau menunjukkan secara tepat bahwa tujuan dan kompetensi telah dikuasai dan tercapai.⁹⁵

Ragam bentuk penilaian antara lain, yaitu: Tes Tulis, Penilaian Kinerja (*Performance Assessment*), penilaian portofolio, Penilaian proyek, penilaian hasil kerja (*product assessment*), penilaian sikap, penilaian diri (*self assessment*).⁹⁶

Evaluasi hasil belajar siswa adalah suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk mengumpulkan, mendeskripsikan, menginterpretasikan, dan menyajikan informasi terhadap hasil yang telah dicapai peserta didik dengan menggunakan acuan atau keiteria penilaian. Evaluasi tidak hanya dilaksanakan pada hasil akhir dari pembelajaran saja, tetapi juga dilaksanakan ketika proses pembelajaran berlangsung.⁹⁷

G. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (*field reserch*), yakni penelitian yang mengambil data secara lansung di lapangan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, yang menurut Kirk dan Miller dalam Moleong, penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung dari pengamatan pada manusia baik dalam kawasannya maupun dalam

⁹⁵Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,2012), 186

⁹⁶Majid, *Perencanaan Pembelajaran*, 195

⁹⁷Zohrah, *Membangun Kualitas Pembelajaran*, 183.

peristiliahannya.⁹⁸ Penelitian yang hanya merupakan pengungkapan suatu masalah atau keadaan berdasarkan fakta-fakta yang ditemukan di lapangan tempat penelitian.⁹⁹

Menurut Sugiyono, dalam penelitian kualitatif, peneliti masih dihadapkan pada masalah yang masih belum jelas dan kompleks, serta memiliki tingkat perubahan. Oleh karena itu masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara, tentatif dan akan berkembang atau mencapai kejelasan setelah peneliti berada di lapangan dan melakukan penelitian.¹⁰⁰

Penelitian ini dalam menganalisa permasalahan menggunakan pendekatan deskriptif atau deskriptif kualitatif dengan menggambarkan fakta yang ada melalui penjelasan secara naratif dengan mengungkapkan data dan fakta di lapangan. Hal ini sesuai dengan pendapat Moleong, berdasarkan karakteristik penelitian kualitatif deskriptif maka laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberikan gambaran penyajian laporan sebagai hasil dari penelitian yang telah dilaksanakan.¹⁰¹

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan alasan: *pertama* agar peneliti dapat melakukan penyesuaian terhadap masalah penelitian dengan kenyataan di lapangan, *kedua* agar peneliti terlibat secara langsung dengan tokoh utama kaitannya dengan analisis kepemimpinan kepala

⁹⁸Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Edidi Revisi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), 4.

⁹⁹Herman Wasito, *Pengantar Metodologi Penelitian*, (Jakarta: PT. Gramedia Utama, 1996), 94.

¹⁰⁰Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 205.

¹⁰¹Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 11.

madrasah dan kinerja guru, *ketiga* dilaksanakannya *cross check* berbagai sumber dalam menganalisa proses dan memaknai peristiwa untuk mendapatkan data yang dibutuhkan.

2. Sumber data

Menurut Lofland, yang menjadi sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, sedangkan dokumen atau lainnya merupakan data pelengkap.¹⁰² Di lihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer (sumber data yang langsung memberikan data pada pengumpul data), sumber data sekunder (sumber yang tidak langsung memberikan data pada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen).¹⁰³

Dengan demikian, sumber data dalam penelitian ini adalah: kepala madrasah (*key informan*), guru¹⁰⁴ (ditentukan dengan teknik *Purposive Sampling*, yakni penentuan sampel penelitian dengan pertimbangan tertentu),¹⁰⁵ pengurus yayasan, komite madrasah, tenaga kependidikan, dokumen tertulis, foto-foto, dan data statistik serta sumber lain yang dibutuhkan dalam penelitian.

Kemudian untuk mendapatkan data yang lebih akurat yang dirasa masih kurang dari informan sebelumnya, maka peneliti akan mencari orang lain yang lebih mengetahui data dan informasi yang dibutuhkan,

¹⁰²Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 157

¹⁰³Sugiyono, *Metode Penelitian*, 225.

¹⁰⁴Kriteria guru yang dijadikan informan dalam penelitian ini adalah: 1) guru yang minimal masa kerjanya 5 tahun; 2) Sudah mendapat sertifikat pendidik atau infasing; 3) mengajar minimal 24 jam pelajaran; 4) mengajar disemua kelas dalam satu tingkatan.

¹⁰⁵Sugiyono, *Metode Penelitian*, 85.

teknik yang digunakan adalah *Snowball Sampling* (peneliti mencari orang lain yang dipandang lebih tahu dan dapat melengkapi data yang diberikan oleh orang sebelumnya, begitu seterusnya sehingga sampel semakin banyak).¹⁰⁶

3. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan kegiatan yang penting bagi kegiatan penelitian, karena pengumpulan data tersebut akan menentukan berhasil tidaknya suatu penelitian. Untuk mendapatkan data yang dibutuhkan sesuai dengan kajian dalam penelitian ini, maka teknik pengumpulan data yang dilaksanakan adalah:

a. Wawancara (*interview*)

Menurut Moleong, wawancara adalah situasi atau proses yang di dalamnya terjadi komunikasi antara dua orang untuk melakukan tanya jawab atau bertukar informasi untuk mendapatkan sebuah jawaban dari pertanyaan masing-masing.¹⁰⁷ Secara garis besar ada dua macam pedoman wawancara, yaitu pedoman wawancara tidak terstruktur (memuat secara pertanyaan secara garis besar), dan pedoman wawancara terstruktur (pedoman wawancara yang disusun terperinci hingga menyerupai *check-list*).¹⁰⁸

Teknik wawancara tidak terstruktur digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan memperoleh data tentang: implementasi kepemimpinan

¹⁰⁶Sugiyono, *Metode Penelitian*, 86.

¹⁰⁷Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, 231.

¹⁰⁸Arikunto, *Prosedur Penelitian*, 270.

kepala madrasah, dan kepala madrasah dalam mengoptimalkan kinerja guru pada MA NW Kembang Kerang.

b. Pengamatan (*observasi*)

Teknik observasi merupakan pengamatan yang dilakukan secara sengaja berdasarkan fakta baik yang dikumpulkan dengan menggunakan panca indra atau alat-alat canggih, sehingga benda-benda yang sangat kecil maupun yang jauh dapat di observasi dengan jelas.¹⁰⁹ Menurut Arikunto, bahwa sebuah hasil observasi akan lebih baik dan efektif apabila didukung dengan adanya format atau blangko yang telah disiapkan oleh peneliti dalam melakukan pengamatannya.¹¹⁰

Teknik pengamatan dapat diklasifikasikan atas pengamatan melalui cara berpartisipatif dan tidak berpartisipatif. Pada pengamatan tanpa partisipatif mengamati hanya melakukan satu fungsi, yaitu mengadakan pengamatan. Pengamat berpartisipatif melakukan dua peranan, yaitu sebagai pengamat dan sekaligus menjadi anggota resmi dari kelompok yang diamati.¹¹¹

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik observasi berpartisipatif atau observasi partisipatif, yakni peneliti terlibat langsung dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data dalam penelitian.¹¹² Tujuan teknik

¹⁰⁹Sugiyono, *Metode Penelitian*, 226.

¹¹⁰Arikunto, *Prosedur Penelitian*, 272.

¹¹¹Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, 176

¹¹²Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, 227.

lansung ini karena untuk mempermudah mendapatkan informasi yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya di lapangan.

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dianggap sesuai dengan hasrat peneliti untuk mengungkapkan keadaan sebenarnya melalui observasi terhadap seluruh kegiatan dan kondisi sebenarnya yang tercipta di madrasah tempat melakukan penelitian. Adapun data yang dapat diperoleh dengan teknik observasi partisipatif untuk menjawab pertanyaan dalam penelitian ini berupa, kegiatan harian kepala madrasah, kegiatan belajar mengajar guru di dalam kelas, kegiatan, dan kegiatan guru lainnya yang dianggap perlu.

c. Dokumentasi

Secara administratif bahwa dokumentasi merupakan hal yang sangat penting dilakukan sebagai sebuah bukti konkrit bagi terlaksananya program maupun kegiatan madrasah. Dokumen yang ada dapat dijadikan bukti fisik bagi peneliti sebagai data pelengkap dalam menyimpulkan hasil penelitian.

Menurut Guba dan Lincoln dalam Moleong, dokumen adalah setiap bahan tertulis ataupun film, lain dari record, yang dijadikan sebagai data untuk menjawab masalah dalam penelitian.¹¹³ Berdasarkan pendapat ini maka dapat dipahami bahwa dokumen merupakan bukti fisik dari sebuah kegiatan dalam bentuk lembaran dan visual hingga dapat dijadikan alat penelitian, sesuai dengan pendapat Arikunto,

¹¹³Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 216.

metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, leger, agenda dan sebagainya.¹¹⁴ Lebih lanjut dokumen lainnya berupa hasil supervisi kepala madrasah, administrasi guru, laporan bulan, data statistik madrasah, dan dokumen kegiatan madrasah lainnya.

Teknik dokumentasi ini digunakan untuk mendapatkan seluruh bukti kinerja kepala madrasah dan guru sebagai data pendukung dan data konfirmasi atas informasi yang telah didapatkan dari kepala madrasah dan guru. Adapun dokumen yang akan dihimpun antara lain: panduan kegiatan madrasah, rencana kerja madrasah, dokumen sarana dan prasarana, dokumen kegiatan pendidikan, pembagian tugas guru, laporan bulan madrasah, hasil supervisi akademik, tentang kegiatan kepala madrasah, notulen rapat dan dokumen penting yang dianggap berkaitan dengan penelitian ini.

4. Teknik Analisis Data

Analisis data penelitian kualitatif dilaksanakan pada saat proses penelitian berlangsung atau pada saat wawancara dengan subjek penelitian. Data-data yang sudah terkumpul tidak mampu ditafsirkan selama belum melalui proses analisis. Menurut Bogdan dan Biklen, Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilih-milihnya menjadi satuan yang dapat

¹¹⁴Arikunto, *Prosedur Penelitian*, 274.

dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang diceritakan kepada orang lain.¹¹⁵

Teknik analisis data yang digunakan dalam, yakni analisis data model Milles *and* Huberman, yaitu: (1) reduksi data (proses pemilihan atau merangkum, mengambil data yang penting berdasarkan topik atau rumusan penelitian), (2) display data (penyajian atau penyampaian data dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori), dan (3) verifikasi (penarikan kesimpulan).¹¹⁶

H. Uji Keabsahan Data

Penetapan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan data. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas empat kriteria, yaitu: 1) derajat kepercayaan (*credibility*); 2) keteralihan (*transferability*); 3) kebergantungan (*dependability*); 4) kepastian (*confirmability*).¹¹⁷

Untuk menguji kredibilitas data atau uji kepercayaan hasil selama penelitian kualitatif dapat dilakukan beberapa hal: berupa perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif dan *membercheck*.¹¹⁸

Menurut Wiliam Wiersma dalam Sugiyono, menjelaskan bahwa pengecekan data dari berbagai sumber dapat dilakukan dengan teknik

¹¹⁵ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 324.

¹¹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian kuantitatif, dan kualitatif*, 246.

¹¹⁷ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 216.

¹¹⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian kuantitatif*, 270

triangulasi, yakni: triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi waktu.¹¹⁹

- a. *Triangulasi teknik*, yaitu proses pengujian keabsahan data dengan cara menyesuaikan data dari sumber yang sama melalui teknik yang berbeda.
- b. *Triangulasi sumber*, proses mendapatkan data yang valid dari sumber yang berbeda dengan teknik yang sama.
- c. *Triangulasi waktu*, merupakan teknik pengujian kredibilitas data berdasarkan waktu pengumpulan data.

I. Sistematika Pembahasan.

1. BAB I, Pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, ruang lingkup dan *setting* penelitian, penelitian yang relevan, kerangka teori, metode penelitian dan sistematika pembahasan;
2. BAB II, Paparan Data dan Temuan: mengungkapkan data dan temuan penelitian, dengan mengungkapkan implementasi tipe kepemimpinan kepala madrasah, upaya strategis kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru;
3. BAB III, Pembahasan, pengungkapan proses analisis terhadap temuan dari berbagai sumber dan teori yang digunakan, sebagaimana telah di bahas atau dipaparkan pada bab II;
4. BAB IV, Kesimpulan dan Saran.

¹¹⁹Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, 273.

J. Rencana Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Bulan Ke					
		1	2	3	4	5	6
1.	Penyusunan Proposal	■					
2.	Seminar Proposal	■	■	■			
3.	Memasuki Lapangan		■	■	■		
4.	Seleksi dan Analisis				■	■	
5.	Membuat Draf Laporan				■	■	
6.	Diskusi Draf Laporan						■
7.	Penyempurnaan Laporan						■
8.	Seminar Tesis						■

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MATARAM

Perpustakaan UIN Mataram

BAB II
KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
OPTIMALISASI KINERJA GURU

A. Gambaran Umum Madrasah

1. Profil Madrasah

MA NW Kembang Kerang (NPSN: 50222491, NSM: 131252030049) didirikan pada tanggal 7 Juli 1987, kemudian diakui keberadaannya oleh pemerintah melalui Departemen Agama, berdasarkan SK Pendirian Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Nusa Tenggara Barat, nomor: Wx.87.51.A/3/89 tertanggal 14 November 1989. Status terakreditasi A dengan nomor 239/BANSM-NTB/KP/XI/2018. Alamat: Jln. Segara Anak Km. 03, Desa Kembang Kerang Daya Kecamatan Aikmel Kabupaten Lombok Timur Nusa Tenggara Barat. Kode Pos.¹²⁰

2. Sejarah Berdirinya Madrasah

MA NW Kembang Kerang berada yang jauh dari perkotaan yakni di kaki gunung rinjani tepatnya Jalan Segara Anak Km. 03 Desa Kembang Kerang Daya Kecamatan Aikmel Kabupaten Lombok Timur Nusa Tenggara Barat. Letak geografisnya berada di jalur yang menghubungkan beberapa desa dan kecamatan bahkan jalur yang menghubungkan beberapa kecamatan dengan pusat kota kabupaten dan pusat kota provinsi dengan akses jalan dan transportasi yang memadai.

¹²⁰Profil MA NW Kembang Kerang, *dokumentasi*. Kembang Kerang 05 Desember 2020.

Kondisi masyarakat dengan ekonomi sebagian besar tergolong di bawah kelas menengah mengakibatkan banyaknya masyarakat tidak mampu melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. Tahun 1987 MTS NW 01 akan menamatkan siswa perdananya sehingga membutuhkan madrasah sebagai tempat melanjutkan pendidikannya.¹²¹

Hal tersebut menggugah pemikiran pembina dan pengurus Pondok Pesantren Darul Kamal NW Kembang Kerang,¹²² kemudian mengadakan kordinasi dengan tokoh masyarakat untuk mendirikan Madrasah Aliyah. terlebih siswa MTS NW Kembang Kerang tamatan perdananya membutuhkan tempat untuk melanjutkan pendidikan ke sekolah yang lebih tinggi.

Tahun 1987 merupakan titik awal pondok pesantren bersama masyarakat mendirikan madrasah aliyah sebagai jawaban atas keresahan masyarakat yang ingin melanjutkan pendidikan bagi putri dan putrinya. Keadaan gedung yang belum ada serta guru-guru yang masih kurang, tidak menyurutkan tekad pengurus pondok untuk tetap membuka sekolah bagi siswa-siswi yang tamat dari madrasah Tsanawiyah khususnya dan sekolah SMP di lingkungan desa Kembang Kerang maupun desa sekitarnya.

¹²¹ H. Muhammad Makki, M. Pd, (Ketua Yayasan Darul Kamal Annur Ponpes Darul Kamal NW kembang Kerang), *wawancara*, Kembang Kerang, 5 Desember 2020

¹²² Pada tanggal 13 Rabi'ul Awwal 1405 H, secara resmi berdiri Pondok Pesantren Darul Kamal NW Kembang Kerang. Nama Darul Kamal diambil dari nama datuk TGH.M Ruslan Zain yaitu H.Kamaluddin, tokoh dan panutan masyarakat Kembang Kerang waktu itu. Dan nama itu telah mendapat restu dari pendiri NWDI,NBDI dan NW al-Maghfuru lahu TGKH.M Zainuddin Abdul Majid, dan langsung meresmikannya pada saat pengajian di komplek madrasah NW pada waktu peresmian gedung baru Madrasah Tsanawiyah NW kembang Kerang.

Lokasi lembaga pendidikan Pondok Pesantren Darul Kamal pada awalnya berada di depan masjid Nurul Wathan Kembang Kerang Daya dengan keadaan gedung yang dimiliki, yakni: ruang belajar MI (sebanyak 6 lokal) dan ruang belajar MTS (sebanyak 3 lokal). Oleh karena itu siswa dan siswi baru Madrasah Aliyah akan di tempatkan pada gedung MTs dengan jadwal masuk sekolah atau kegiatan belajar mengajarnya setelah pulang nya anak-anak MTs, namun apabila ada kegiatan dari Madrasah Tsanawiyah maka kegiatan belajarnya dilaksanakan di gedung MI.

Demikian juga dengan keadaan guru-guru yang mengajar terdiri dari guru-guru Pondok Pesantren Darul Kamal dan beberapa guru PNS yang berada di wilayah kembang kerang diminta untuk mengabdikan khususnya untuk mata pelajaran umum. Guru-guru tersebut rata-rata memiliki pengalaman mengajar yang cukup lama walaupun pendidikannya masih belum sarjana S1 maupun S2. Karena masih kurangnya tenaga guru, PNS yang mengajar merupakan guru-guru yang bertugas di Sekolah Dasar di sekitar wilayah kembang kerang (seperti guru Matematika, Guru Fisika, Guru Kimia, Guru Olahraga, pembina pramuka.dll), mereka bersedia dengan penuh hati mengabdikan ilmu pengetahuannya demi desa tercinta.¹²³

Pada awal pendiriannya, masrasah dipimpin langsung oleh pembina pondok pesantren (TGH. M. Ruslan Zain sejak tahun 1987 sampai tahun 1997) yang dibantu oleh wakil kepala madrasah dan seorang tata usaha. Dalam menjalankan tugas administrasi dan kordinasi, kepala madrasah

¹²³ H. Makrup, (Sekretaris Ponpes Darul Kamal NW kembang Kerang tahun 2008), wawancara, Kembang Kerang, 5 Desember 2020

percaya kepada guru Syamsuddin (H. Abdul Hayyi), terutama untuk mengurus data madrasah, data siswa, rapat-rapat, atau yang berkaitan dengan koordinasi dengan pemerintah terutama kantor Departemen Agama kabupaten dan kanwil.

Siswa-siswi MA NW Kembang Kerang pada awalnya tahun 1987 hanya berjumlah 17 orang namun yang mampu bertahan sampai kelas tiga hanya 7 (tujuh) orang dan dapat mengikuti ujian akhir dengan hasil 4 (empat) orang lulus dan 3 (tiga) orang dinyatakan tidak lulus. Pada beberapa tahun awal berdiri, siswa madrasah aliyah hanya berasal dari desa Kembang Kerang, tetapi tahun berikutnya berdatangan juga siswa-siswi dari desa lain seperti Karang Baru. Perkembangan selanjutnya tahun demi tahun madrasah semakin berbenah dan berupaya meningkatkan kuantitas siswanya sampai diatas tiga ratus bahkan empat ratus pada tahun pelajaran 2020/2021 dengan jumlah 385 siswa ang berasal dari berbagai desa bahkan banyak juga yang berasal dari luar provinsi seperti Bali dan NTT (sebagian besar tinggal di Panti Asuhan).¹²⁴

Sejak tahun madrasah aliyah NW Kembang Kerang 1987 yakni betrstatus terdaftar berdasarkan SK Kanwil Departemen Akama NTB nomor: Wx.87.51.A/3/89 tertanggal 14 November 1989. Predikat terdaftar selama tahun 1989 sejak madrasah ini berdiri sampai dengan diraihnya status Diakui melalui hasil akreditasi pada tahun 2001 (berdasarkan SK Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Nomor:

¹²⁴ H. Abdul Hayyi (Bendahara Ponpes Darul Kamal NW kembang Kerang), wawancara, Kembang Kerang, 5 Desember 2020.

E.IV/PP.03.2/KEP/42/2001 tertanggal; Jakrta, 10 April 2001). Masa berlaku sertifikat akreditasi adalah 5 tahun.

Kemudian akreditasi selanjutnya dilaksanakan tahun 2006 dengan predikat kategori B (berdasarkan SK Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi NTB Nomor: 03/Akr.MA/B/II/2006 tertanggal: Mataram, 23 Pebruari 2006). Masa berlaku piagam akreditasi dengan jangka waktu 4 (empat) tahun. Tahun 2010-2011 kegiatan akreditasi masih menunggu jadwal dari pemerintah. Akhirnya tahun 2012 kembali MA NW Kembang Kerang diakreditasi oleh Badan Akreditasi Provinsi dengan predikat nilai kategori A (berdasarkan sertifikat dengan nomor 124/BAP-SM/LL/XII/2012), dengan masa berlaku sertifikat selama 4 (empat) tahun.

Sama dengan akreditasi pada periode sebelumnya, bahwa sampai dengan jangka waktu berlakunya sertifikat akreditasi (tahun 2017), namun jadwal akreditasi bagi Madrasah Aliyah NW Kembang Kerang belum ada terkendala dengan masih banyaknya madrasah yang belum terakreditasi sementara kemampuan pemerintah untuk akreditas tidak mampu mengakomodir jumlah madrasah yang siap dan harus akreditasi. Sehingga tahun 2017 kebijakan pemerintah menganjurkan bagi sekolah maupun madrasah yang telah habis masa berlaku piagam akreditasinya harus mendapat surat perpanjangan masa berlaku piagam tersebut melalui keputusan dari Badan Akreditasi Nasional dengan ketentuan madrasah mengajukan syarat-syarat administrasinya.

Akreditasi selanjutnya baru bisa dilaksanakan pada tahun 2018 pada masa trauma masyarakat akibat bencana gempa melanda Pulau Lombok sejak bulan September 2018. Pelaksanaan akreditasi pada saat ini merupakan akreditasi dengan sistem baru yakni pengisian EDS melalui aplikasi atau sistem yang sudah disediakan oleh BAN. Berdasarkan hasil penilaian asesor, MA NW Kembang Kerang memperoleh predikat nilai terakreditasi A (berdasarkan piagam BAN S/M Nomor: 239/BANSM-NTB/KP/XI/2018 tertanggal, 22 Nopember 2018) dengan masa waktu berlaku sertipikat yakni selama 5 (lima tahun) sampai akreditasi selanjutnya.

Sejak berdirinya sampai saat ini, MA NW Kembang Kerang beberapa kali mengalami pergantian pemimpin (kepala madrasah). Tahun 1997 dengan diperbantukannya guru negeri pada madrasah swasta maka pengurus pondok pesantren mempercayai guru PNS untuk memimpin madrasah agar lebih mudah berkoordinasi dengan kantor departemen agama. Husain, Amd, merupakan kepala madrasah berasal dari Batu Belek sejak tahun 1997 sampai dengan tahun 2005. Kepala madrasah yang ketiga dipegang oleh Zulyadain, MA. Beliau merupakan Alumni MA NW Kembang Kerang yang pernah mengenyampendidikan S2 di Jakarta. Kepemimpinan beliau tidak berlangsung lama yakni tahun 2005 sampai tahun 2006 kemudian diganti lagi oleh Mukhtar, QH, M. PdI sejak tahun 2006 sampai tahun 2009. Kepala madrasah selanjutnya adalah Syamsul Adnan, S. Ag, beliau berasal dari wilayah Kembang Kerang dengan periode jabatannya sebagai kamad sejak 2009-2011. Pergantian selanjutnya

dilaksanakan kembali dengan menunjuk H. Muhammad Makki, M. Pd yang melaksanakan tugas kepala madrasah sejak tahun 2011-2012. Kembali lagi pondok pesantren bersama dewan guru dan tenaga administrasi memilih Kepala Madrasah Aliyah NW Kembang Kerang secara bersama, dengan mempercayai Munawir haris, S. Pd (merupakan guru dpk MAN 2 Lombok Timur). Masa kerja yang dilalui sebagai kepala madrasah yakni sejak tahun 2012 sampai dengan tahun 2019. Muharir, M. Ag kepala madrasah yang baru-baru ini diangkat sebagai penerus pimpinan lembaga sebelumnya. Kepemimpinan Muharir, M. Ag dimulai sejak bulan Juli tahun 2019 sampai saat ini.¹²⁵

Selama beberapa tahun, MA NW Kembang Kerang menempati bangunan gedung MTs NW Kembang Kerang. Hal ini membuat pengurus pondok berinisiatif untuk membangun gedung khusus terlebih jumlah siswa semakin tahun kian bertambah seiring dengan bertambahnya siswa MTS sebagai sumber utama MA NW Kembang Kerang. Tahun 2002 berdasarkan hasil rembuk antara yayasan dan masyarakat maka rintisan bangunan gedung MA dimulai. Setelah berproses cukup lama barulah MA NW yang memiliki gedung sendiri yang terletak diselatan pemukiman penduduk, resminya pada tahun 1996, proses KBM secara mandiri berlangsung di Gedung baru, dengan fasilitas 1 Aula dibagian selatan Lorong dan dua ruang Kelas diutara lorong, sdangkan perkantoran dan ruang administrasi berada dilantai dua. pada tahun 1992 peletakan batu pertama gedung ini ,

¹²⁵ Muharir, M. Ag, (Kepala MA NW kembang Kerang), *wawancara*, Kembang Kerang, 6 Desember 2020

dilakukan oleh TGKH.M.Zainuddin Abdul Majid pendiri NWDI-NW, dan NBDI. Tanah yang menjadi lahan pembangunan madrasah merupakan tanah wakaf H. Zainuddin yang sebagian hasil tukar guling dengan H. Moh. Paisal. Pembangunan madrasah secara swadaya dengan partisipasi masyarakat dalam menyumbangkan hartanya serta tenaga dalam bergotong-royong siang malam menyelesaikan bangunan madrasah.

Perkembangan MA NW Kembang Kerang khususnya jumlah siswa yang terus bertambah banyak serta dengan adanya penambahan jurusan IPA, IPS, dan bahasa mengakibatkan madrasah ini kekurangan kelas, terlebih dengan adanya penambahan jurusan Agama semakin menambah kebutuhan ruang kelas semakin banyak. Akhirnya tahun 2007 dibangun gedung baru MA NW Kembang Kerang yang berada di selatan bangunan lama dengan konstruksi bangunan lantai tiga dengan dana swadaya masyarakat dan dari sumbangan para donatur.

Pada tahun 2014, MA NW Kembang Kerang kembali merenovasi bangunan awal, dengan mengganti bangunan lantai satu menjadi bangunan lantai tiga dengan jumlah 14 ruang, 2 ruang untuk kegiatan kesiswaan dan 12 ruang untuk kegiatan belajar mengajar. Bangunan gedung baru ini mulai ditempati sejak tahun 2016 walaupun dalam kondisi selesai 90%.

3. Profil Kepala Madrasah

Nama : MUHARIR, M.PdI
Jenis Kelamin : Laki-laki
TTL : Kembang Kerang, 27-12- 1980.
Rumah : Kembang Kerang Daya Lotim NTB
Agama : Islam.
Pekerjaan : PNS

Tempat Tugas : dpk pada MA NW Kembang Kerang
Status : Kawin
Nama Istri : Himayatul Izzati
Pekerjaan : ASN/PNS
Alamat : Kembang Kerang Daya Lotim NTB
Nama Anak :

1. Shafwatun Naqiyah
2. Nazifatul Izzah
3. Fatimah Marnisi

Kualifikasi Pendidikan :

1. SD Bagik Manis, 1993
2. Madrasah Tsanawiyah NW Kembang Kerang daya, 1996
3. Madrasah Aliyah NW Kembang Kerang, 2000
4. S1 Fak. Tarbiyah, Jurusan Tadris IPS(Ekonomi) IAIN Mataram tahun 2005.
5. S2 IAIN –Mataram 2013.
6. S3 UIN Mataram (Proses)

Pengalaman Organisasi :

1. Ketua Front Aksi Mahasiswa STAIN Mataram, 2001 -2002
2. Ketua Liga Mahasiswa Nasional Untuk Demokrasi (LMND) Mataram, 2002-2003
3. Men HAM & Advokasi BEM STAIN Mataram,2002 -2003.
4. Peserta Kongres Liga Mahasiswa Nasional Untuk Demokrasi (LMND) – Nasional Di Malang, 18-23 April 2003.
5. Peserta Rapat Kerja Liga Mahasiswa Nasional Untuk Demokrasi (LMND) Nasional di Bali 12-18 Peberuari 2003.
6. Peserta Pendidikan III LMND di Kupang, 2004
7. Peserta Pertemuan Pembangunan Bumi Berkelanjutan yang di Fasilitas oleh PBB, Indonesian Peoples Forum (IPF) di Nusa Dua Bali, Tgl 14 - 21 Juni 2003.
8. Sekretaris Koalisi NGO Pemantau Pemilu NTB 2004
9. Fasilitator pada Pelatihan Pemantau Pemilu NTB 2004
10. Anggota Lembaga Pers Mahasiswa Ro'yuna IAIN Mataram. 2004 2005
11. Peserta seminar Resolusi Konflik di Lombok, tgl 27 Pebruari 2004 di IAIN Mataram
12. Sekretaris Lembaga Advokasi Rakyat Untuk Demokrasi (LARD) NTB 2003 - 2006.
13. Anggota Pertemuan Koordinator Jaringan Pemantau Pemilu 2004 se-Indonesia yang di fasilitas Oleh CETRO di Jakarta tgl 16 -22 Agustus 2004.
14. Panitia Whorkshop, Kerangka Kebijakan Pertanahan Nasional (KKPN) untuk Indonesia bagian Timur, 21-27 Maret 2004 di Mataram. Kerjasama BAPENAS dengan, Lembaga Studi Bantuan Hukum (LSBH) Mataram, Le-Sa Demarkasi Dan LARD NTB.

15. Anggota Kajian Lingkar Studi Progresif (LSP) Mataram 2004 - 2005
16. Peserta Seminar Kekerasan Terhadap perempuan yang di Fasilitasi oleh LBH APIK NTB di Hotel Sahit Legi Mataram, Tgl 24 Juni 2005
17. Peserta Seminar International, Islam di Amerika dan Dialog antar agama yang diselenggarakan oleh Mediation Center IAIN Mataram, tgl 19 Januari 2005
18. ASN Kemenag Lombok Timur 2005
19. Menjadi Fasilitator dan Peserta pada berbagai Kegiatan seminar, dan diskusi Mahasiswa di Mataram
20. selama Menjadi Mahasiswa aktif Menulis pada Kolom Opini Lombok Post.
21. Pendidikan Profesi Guru (PPG) IAIN Surabaya 2009/2010.
22. Dosen STAI Darul Kamal 2007- Sekarang
23. Kaprodi PGMI (STAI) Darul Kaml NW Kembang Kerang 2014 – 2019
24. Pendidikan Profesi Guru (PPG) IAIN Surabaya 2009/2010.
25. Rapat Kerja Perguruan Tinggi Swasta Wilayah Kopertais IV Surabaya di Bali
26. Whorkshop KKNi di Hotel uinsA Suarabya ,2007
27. Workshop KKNi 3-4 Agustus 2016 di Unisma Malang.

4. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah

1. Visi

Mewujudkan santri/santriwati yang menguasai Ulumuddin, Sains dan Kompetitif yang dilandasi oleh semangat Iman dan Taqwa.

2. Misi

- 1) Mempersiapkan santri yang berkualitas dengan meningkatkan pemahaman dalam bidang Agama dan Sains;
- 2) Meningkatkan Profesionalisme Guru untuk mencapai standar mutu pendidikan;
- 3) Meningkatkan keterlibatan santri dan santriwati untuk pengkajian *Al-Turats*;
- 4) Terbangunnya hubungan yang harmonis dengan masyarakat luar sebagai peran kontrol terhadap perkembangan dan hasil pendidikan;
- 5) Melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien agar peserta didik dapat mengembangkan ilmu dan potensi yang dimiliki secara maksimal;
- 6) Melengkapi sarana dan prasarana madrasah guna meningkatkan mutu dan prestasi siswa;

3. Tujuan

- 1) Membentuk santri/santriwati yang menguasai agama dan sains;
- 2) Membentuk santri/santriwati yang memahami sumber-sumber keislaman klasik (kitab kuning);
- 3) Terbentuknya guru yang profesional dan kompetitif;
- 4) Meningkatkan dan mengembangkan sarana serta prasarana pendidikan untuk meningkatkan prestasi santri/santriwati;
- 5) Menjadi pusat pengkajian kitab kuning (*al-turats*).¹²⁶

5. Keadaan Guru dan Siswa

Guru di MA NW Kembang Kerang saat ini berjumlah 41 orang, terdiri dari 3 orang guru ASN dpk MAN 2 Lombok Timur (sebagai satker) dan 38 orang guru yang diangkat langsung oleh yayasan. Dari semua guru, terdapat 12 orang guru yang sudah tersertifikasi. Terdapat 9 orang guru dengan kualifikasi S2 dan yang lainnya rata-rata sudah sarjana dengan berbagai bidang keilmuan. Sumber guru berasal dari dalam Desa Kembang Kerang dan luar Desa Kembang Kerang di wilayah Kabupaten Lombok Timur.¹²⁷

Menurut Nur Anwar Hidayat: Jumlah guru keseluruhan adalah 41 orang dan sudah sarjana bahkan banyak yang sudah S2. Jumlahnya 12 orang yang sudah tersertifikasi, sertifikasi dan infasing, ada yang menjadi sasaran sertifikasi dan ada pula yang masih belum masuk data. Kebanyakan guru berasal dari dalam Desa Kembang Kerang begitu juga banyak yang dari luar Kecamatan Aikmel.¹²⁸

¹²⁶Visi Misi Madrasah, *dokumentasi*, Kembang Kerang 6 Desember 2020.

¹²⁷Data Keadaan Guru, *Dokumentasi*, 6 Desember 2020.

¹²⁸Nur Anwar Hidayat, (KTU), *wawancara*, Kembang Kerang, 6 Desember 2020.

Tabel. 2.1

Keadaan Guru MA NW Kembang Kerang¹²⁹

No	Nama Lengkap	Status	Mapel	Jam	Sertifikasi
1	MUHARIR, M. PdI	PNS	SKI	12	2014
2	AWALUDDIN, SS	GTy	B. INGGRIS	12	2015
3	MASJUDIN, MPd	GTy	AQIDAH AKHLAK	26	2011
4	MUNAWIR HARIS, S.Pd	PNS	SEJARAH	22	2011
5	ABD. AZIZ, S.Ud	GTy	QUR'AN HADITS	35	2011
6	H. SAMSUL ADNAN, S..Ag	GTy	EKONOMI	12	2019
7	H. MUKHTAR, M.PdI	GTy	EKONOMI	24	
8	Hj. NURJANNAH, SH	GTy	FIQIH	3	2011
9	SUAEBATUL ASLAMIAH, S.Pd	GTy	PKn	30	2008
10	TAQIUDIN ZARKASI, M.Pd	GTy	BIOLOGI	16	2010
11	MUSLIHATUN, S.Pd	GTy	FISIKA	19	2010
12	MAKSUM, S.Pd	GTy	BIOLOGI	21	2009
13	MOH. FAESAL, S.Ud	GTy	MATEMATIKA	24	2009
14	TGH. M. RUSLAN ZAIN	GTy	USUL TAFSIR	8	
15	NIRMALA, S.Pd	GTy	SEJARAH	36	
16	RABIATUL ADAWIYAH, S.Pd	GTy	MATEMATIKA	20	
17	BAIQ ZURIATUN T S.Si	GTy	B. INGGRIS	28	
18	HANNI PADRIATUL. S.Pd	GTy	SOSIOLOGI	14	
19	SIRNAWATI, S.Pd	GTy	PENJASKES	45	
20	M. HUSNI YUSRAN, S.Pd	GTy	EKONOMI	30	
21	PAIZIN, S.Pd, ME	GTy	B. INDONESIA	47	
22	BAIQ FADIATUN, S.Pd	GTy	MATEMATIKA	20	
23	SYAMSUL HADI, S.Pd	GTy	SENI BUDAYA	12	
24	BAITUL HAYATI M, S.Pd	GTy	B. INGGRIS	8	
25	SUNARDI, M.Pd	GTy	QUR'AN HADITS	30	
26	HIDAYATULLAH, S.Pd	GTy	GEOGRAFI	14	
27	HABIBI YUSRAN, S.Pd	GTy	QUR'AN HADITS	12	
28	NIA KURNIATI, S.Ag	GTy	BP/BK	24	
29	LUKMANUL HAKIM, S.Pd	GTy	B. ARAB	35	
30	RHOMY HAMEIZI, S.Pd	GTy	PENJASKES	15	
31	ZAINUL MAJDI, S.PD	GTy	PENJASKES	18	
32	Hj. NURHAYATI, S.Ag	GTy	SKI	12	
33	SUFRIANTI R., S.Ag	GTy	TAFSIR	12	
34	Hj. RUKAIAH, S.Pd	GTT	BP	-	
35	MUHAMMAD YUNUS, M.Ag	GTT		24	
36	FIZIAN YAHYA, M.Pd	GTT		26	
37	SYAMSUDDIN, S.PdI	GTT	B. ARAB	24	
38	MAHMULUDIN, S.Pd	GTT		16	
39	MUHAMMAD ZAINUDDIN	PTY		6	
40	KHAIRUL FAIZIN, S.Ud	GTT		6	

¹²⁹Tabel keadaan guru, dokumentasi, diambil 6 Desember 2020.

41	NUR HUDAYATI	PTY	TU	-	
42	M. IQBAL SYAZALI, S.Pd	GTY		18	
43	MUHAIMINAH, S.Ud	GTY	Pustakawan	-	
44	NUR ANWAR HIDAYAT	PTY	Kepala TU	-	

Sedangkan keadaan siswa MA NW Kembang Kerang dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang signifikan, bahkan sumber siswa tidak hanya antar daerah kecamatan melainkan antar kabupaten dan provinsi, sebagaimana dikatakan oleh waka kesiswaan:

Siswa pada saat ini berjumlah 312 yang sebagian berasal dari dalam Desa Kembang Kerang dan sebagian dari luar desa bahkan ada yang berasal dari luar daerah seperti Bali, Flores, Sumbawa dan Bima, dan rata-rata mereka mondok di asrama baik putra maupun putri serta sebagian tinggal di Panti Asuhan. Namun tahun ini penerimaan siswa dari luar daerah agak kurang, kemungkinan terkendala pandemi Covid-19.¹³⁰

Berdasarkan hasil observasi dan data yang ada maka siswa/siswi MA NW Kembang Kerang kebanyakan berasal dari dalam desa, ada juga dari luar daerah namun jumlahnya tidak terlalu banyak. Mereka berasal dari lulusan Madrasah Tsanawiyah dan ada pula yang berasal dari lulusan Sekolah Menengah Pertama, swasta maupun negeri.¹³¹

Tabel. 2.2

Keadaan Siswa MA NW Kembang Kerang Tahun 2020-2021¹³²

No.	Nama Kelas	Jumlah Siswa	Ket.
1.	X. AIS BANIN	16	
2.	X. AIS BANAT	23	
3.	X. BAHASA	26	
4.	X. IPS	31	
5.	X. IPA	13	
6.	XI. AIS BANIN	14	
7.	XI. AIS BANAT	19	

¹³⁰Masjudin, (waka kesiswaan), *wawancara*, Kembang Kerang, 6 Desember 2020.

¹³¹Keadaan Siswa MA MA NW Kembang Kerang, *Observasi*, 8 Desember 2020

¹³²Tabel keadaan siswa, *dokumentasi*, diambil 6 Desember 2020.

8.	XI. BAHASA	25	
9.	XI. IPS	19	
10.	XI. IPA	23	
11.	XII. AIS BANIN	19	
12.	XII. AIS BANAT	27	
13.	XII. BAHASA	27	
14.	XII. IPS	15	
15.	XII. IPA	15	
JUMLAH		312	

6. Keadaan Sarana dan Prasarana Madrasah

MA NW Kembang Kerang saat ini sudah memiliki gedung sendiri dengan sarana dan prasarana yang memadai sesuai dengan ketentuan yang ada. Memiliki gedung berlantai tiga dengan jumlah lokal 13 ruang untuk proses belajar mengajar, 1 ruang kepala madrasah, 1 ruang tata usaha, 1 ruang informasi, 2 ruang guru, 1 ruang UKS, 1 ruang Osim, 1 Perpustakaan, 1 laboratorium IPA, 1 laboratorium komputer, 2 ruang serbaguna (aula), 1 ruangan gudang, dan halaman tempat parkir serta lapangan untuk kegiatan berdo'a dan pelaksanaan apel bendera.¹³³

Tabel. 2.3

Keadaan Sarana dan Prasarana MA NW Kembang Kerang¹³⁴

No	Jenis	Kondisi				
		Jumlah	Baik	RR	RB	Ket.
1.	Jumlah Ruang Belajar	15	13	2	0	-
2.	Ruang Kepala	1	1	0	0	-
3.	Ruang Tata Usaha	1	1	0	0	-
4.	Ruang Guru	1	1	0	0	-
5.	Ruang Perpustakaan	1	0	1	0	-

¹³³Keadaan Sarana Prasarana MA NW Kembang Kerang, *Observasi*, Kembang Kerang, dilaksanakan, 7 Desember 2020.

¹³⁴Tabel keadaan sarana dan prasarana MA NW Kembang Kerang, *dokumentasi*, diambil 6 Desember 2020.

6.	Ruang Multimedia	1	1	0	0	-
7.	Ruang alat-alat musik	1	1	0	0	-
8.	Ruang Laboratorium MIPA	1	1	0	0	-
9.	Ruang Laboratorium BHS	1	0	1	0	-
10.	Ruang Laboratorium AIS	1	1	0	0	-
11.	Kamar Mandi/tempat udlu'	10	8	0	2	-
12.	Ruang BP/BK	1	1	0	0	-
13.	Ruang P3K/PMR	1	1	0	0	-
14.	Gudang	1	1	0	0	-
15.	Mushola	1	1	0	0	-
16.	Kantin	1	1	0	0	-

B. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Berdasarkan hasil observasi yang dilaksanakan di MA NW Kembang Kerang maka dapat dipaparkan data mengenai kepemimpinan kepala madrasah mempengaruhi dan menggerakkan guru serta pegawai membangun semangat bersama untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya mencapai hasil pendidikan yang maksimal. Kepala madrasah merupakan mesin penggerak bagi terlaksananya kegiatan madrasah, oleh karenanya kepala madrasah dituntut memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam terhadap pengelolaan suatu lembaga. Pengelolaan dilaksanakan mulai dari bagaimana madrasah menyusun rencana kerja sampai dengan mengevaluasinya untuk mencapai tujuan.

Program dan kegiatan madrasah yang akan dilaksanakan bersama, terlebih dahulu direncanakan secara matang melalui pembahasan pada saat rapat yang mengacu pada visi-misi madrasah sebagai garis komandonya. Segala kemungkinan dan kendala menjadi bahan pertimbangan, kemudian kegiatan tersebut terlaksana memerlukan penanggung jawab yang dipilih

berdasarkan kesepakatan bersama dengan ketentuan-ketentuan. Terlaksananya kegiatan berperan penting bagaimana kepala madrasah mampu melakukan pengawasan dengan baik.

Penyusunan rencana kerja madrasah berisi visi misi madrasah, evaluasi peluang dan hambatan program sebelumnya, dan program yang akan dilaksanakan. Untuk menyusun rencana kerja, kepala madrasah bersama guru, pegawai mengadakan rapat melalui usulan dan saran kemudian mencapai kesepakatan. Hal ini disampaikan Muharir:

Langkah awal kegiatan di madrasah kami menyusun rencana kerja bersama dalam rapat yang dihadiri oleh guru, wakil kepala madrasah, dan pegawai. Dalam pelaksanaan rapat terlebih dahulu kami evaluasi program yang sudah kami laksanakan sebagai pertimbangan dalam menentukan program selanjutnya. Penyusunan program selalu kami sesuaikan visi-misi dan situasi dan kondisi madrasah. Melalui rapat kami berikan waktu bagi guru menyampaikan usul dan saran terkait dengan program yang telah berjalan maupun yang akan dilaksanakan.¹³⁵

Tercapainya seluruh kegiatan madrasah memerlukan bantuan dan dukungan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Berdasarkan hasil peneliti di lapangan bahwa, kegiatan yang dilaksanakan di MA NW Kembang Kerang selalu melibatkan guru-guru dan pegawai sebagai penanggung jawab maupun pembantu pelaksanaan kegiatan. Dalam mengambil keputusan demi kebaikan bersama melalui keputusan yang melibatkan semua unsur dalam rapat awal tahun, rapat semester, dan rapat evaluasi rutin tiga bulan.”¹³⁶

Menurut wakil kepala madrasah bidang humas, “Untuk menyusun program madrasah kami bersama kepala madrasah mengadakan rapat. Setiap

¹³⁵Muharir, (Kepala Madrasah), *wawancara*, Kembang Kerang, 15 Januari 2021.

¹³⁶Keterlibatan guru dalam penyusunan program, *observasi*, 30 Desember 2020

pelaksanaan rapat disertai dengan evaluasi kegiatan sebelumnya atau hambatan dan kendala yang dihadapi dalam seluruh program madrasah kemudian peserta rapat diberikan waktu untuk menyampaikan usul dan sarannya.”¹³⁷ Menurut Takiuddin, “Rapat awal tahun selalu kami laksanakan bersama kepala madrasah dengan menyampaikan evaluasi dan menawarkan kegiatan-kegiatan madrasah selanjutnya dengan memperlilahkan guru untuk memberikan tanggapan dan masukan.”¹³⁸

Pernyataan selanjutnya disampaikan oleh Awaluddin:

Agenda rutin rapat yakni kepala madrasah menyampaikan hasil evaluasi program dan mensosialisasikan beberapa program untuk kami bahas bersama sebagai program selanjutnya atau ada beberapa program yang menjadi program rutin. Usul dan saran seluruh peserta rapat sebagai bahan masukan dan pertimbangan kepala madrasah dalam menentukan kebijakannya terutama untuk melaksanakan program-program madrasah.¹³⁹

Program dan kegiatan MA NW Kembang Kerang yang disusun bersama dalam rapat dengan prioritas pelaksanaan dan target yang berbeda, ada yang program jangka panjang, program jangka menengah, dan program tahunan yang kemudian dijabarkan menjadi jadwal kegiatan kepala madrasah harian, kegiatan mingguan, kegiatan bulanan, kegiatan semester, kegiatan akhir tahun, dan kegiatan awal tahun kepala madrasah.

Rencana kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan proses belajar mengajar mulai dari persiapan sarana, persiapan guru sampai dengan evaluasi hasil pembelajaran juga disusun berdasarkan kesepakatan bersama dengan

¹³⁷ Abdul Azis, (Guru dan WK Humas), *wawancara*, Kembang Kerang, 14 Januari 2021.

¹³⁸ Takiuddin Zarkasyi, (Guru MIPA), *wawancara*, Kembang Kerang, 14 Januari 2021

¹³⁹ Awaluddin, (Waka Kurikulum). *wawancara*, Kembang Kerang, 16 Januari 2021.

mengacu pada ketentuan yang telah diatur oleh pemerintah.¹⁴⁰ Sebagaimana disampaikan oleh Muharir:

Dalam rencana tahunan dan rencana kegiatan madrasah terdapat beberapa bidang misalnya: Manajemen Kepala Madrasah, Ketatausahaan Madrasah, Kurikulum, Kesiswaan, Sarana dan Prasarana, Hubungan Masyarakat (HUMAS), Bimbingan Konseling (BK), dan Program Unggulan Madrasah. Khusus bagi proses belajar mengajar, kegiatan yang kami susun berkisar pada kegiatan guru dalam membuat perencanaan pembelajaran, pembagian tugas guru, peningkatan profesionalisme guru, monitoring proses pembelajaran (supervisi akademik), dan evaluasi hasil pembelajaran, sarana prasarana pembelajaran, menciptakan kondisi nyaman dan aman bagi guru dan siswa dalam pembelajaran, demikian juga pemenuhan hak-hak yang harus diterima oleh guru atau kami mengupayakan peningkatan kesejahteraan guru dan pegawai.¹⁴¹

Jenis rencana kegiatan madrasah terutama yang berhubungan dengan kegiatan belajar mengajar baik persiapan maupun hasilnya disampaikan oleh Awaluddin: “Rencana kegiatan yang kami susun untuk menunjang pelaksanaan belajar mengajar berupa peningkatan profesionalisme guru, pembagian tugas mengajar, pembagian jam pelajaran, penentuan wali kelas, penentuan tugas tambahan, evaluasi, sarana dan prasarana sekolah, program kesiswaan, ekstrakurikuler.¹⁴² Ditambahkan oleh waka humas, “kegiatan guru dalam proses belajar mengajar dimulai sejak guru menyusun administrasi pembelajaran. Salah satu hal penting yang menjadi target kepala madrasah adalah merencanakan kesejahteraan bagi guru terutama guru-guru yang belum sertifikasi.¹⁴³

Menurut Takiuddin, “program yang seharusnya disusun kepala madrasah adalah perogram yang menyangkut tercapainya visi dan misi madrasah, mulai dari kegiatan harian, kegiatan mingguan, kegiatan bulanan,

¹⁴⁰ Keterlibatan guru dalam penyusunan program, *observasi*, 30 Desember 2020

¹⁴¹ Muharir, (Kepala Madrasah), *wawancara*, Kembang Kerang, 15 Januari 2021

¹⁴² Awaluddin, (Waka Kurikulum). *wawancara*, Kembang Kerang, 16 Januari 2021.

¹⁴³ Abdul Azis., (Waka Humas/Guru), *wawancara*, Kembang Kerang, 14 Januari 2021.

kegiatan tahunan atau kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler. Tapi memang selama ini banyak kegiatan madrasah yang sesuai dengan tujuan madrasah tapi perlu bapak kepala tingkatkan dan perbaiki agar lebih baik.”¹⁴⁴

Program dan kegiatan MA NW Kembang Kerang yang disusun bersama dalam rapat dengan prioritas pelaksanaan dan target yang berbeda, ada yang program jangka panjang, program jangka menengah, dan program tahunan yang kemudian dijabarkan menjadi jadwal kegiatan kepala madrasah harian, kegiatan mingguan, kegiatan bulanan, kegiatan semester, kegiatan akhir tahun, dan kegiatan awal tahun kepala madrasah.

Untuk melengkapi rencana yang telah diprogramkan oleh kepala madrasah, maka setiap kegiatan harus memiliki penanggung jawab, uraian tugas serta petunjuk teknis pelaksanaan dari kegiatan tersebut. Kepala Madrasah MA NW Kembang Kerang menunjuk atau memilih guru yang akan diberikan tugas melalui kesepakatan bersama dengan guru lainnya yang dikukuhkan berdasarkan surat keputusan kepala madrasah. Menurut Muharir:

Pembagian tugas guru kami laksanakan pada awal tahun dengan mengangkat guru menempati posisi-posisi yang dibutuhkan sebagai kelengkapan personil madrasah dengan kriteria-kriteria yang telah disepakati bersama termasuk pertimbangan seluruh guru harus bergantian menempati posisi-posisi tertentu sesuai dengan kriteria dan kemampuan guru itu sendiri. Kemudian masing-masing kegiatan memiliki sasaran dan tujuan yang kami sampaikan dalam juklak dan juknis pelaksanaannya. Pemilihan guru dengan tugas tertentu kami dasarkan pada kepribadian, integritas, dan kemampuan yang dimiliki oleh guru.¹⁴⁵

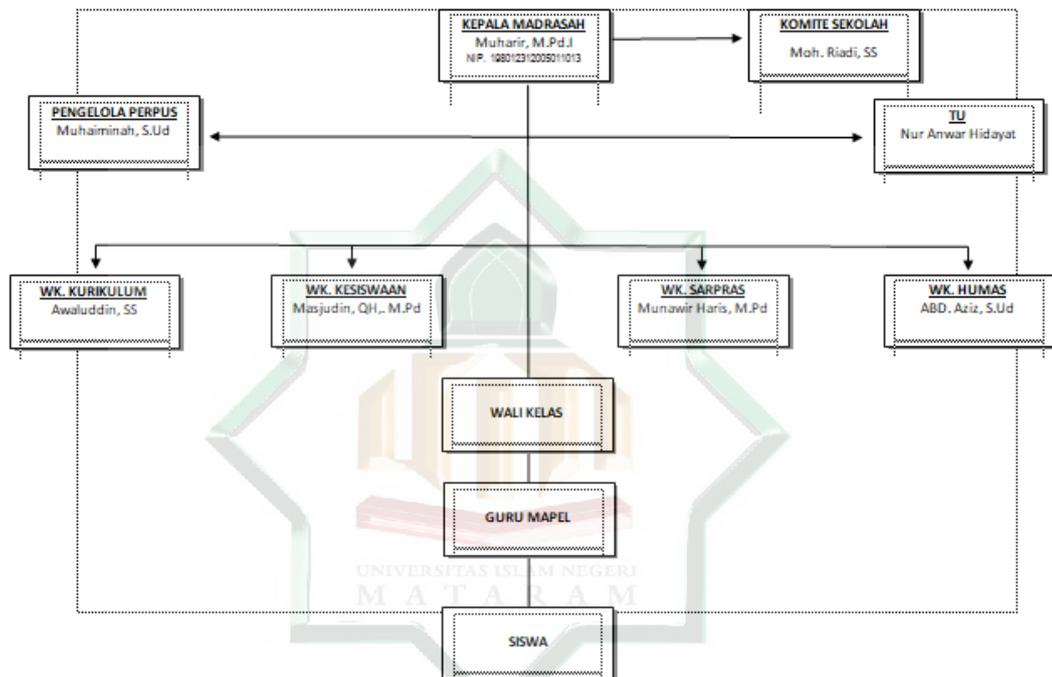
Hal ini sesuai dengan pernyataan Abdul Azis,: “Pembagian tugas dilaksanakan setiap tahun dengan mempertimbangkan kemampuan yang

¹⁴⁴ Takiuddin Zarkasyi, (Guru MIPA), *wawancara*, Kembang Kerang, 14 Januari 2021

¹⁴⁵ Muharir, (Kepala Madrasah), *wawancara*, Kembang Kerang, 15 Januari 2021

dimiliki guru, setiap kegiatan memiliki susunan pengurus atau penanggung jawab, kapan dan apa saja yang harus dilakukan serta tujuannya.”¹⁴⁶

Tabel. 2.5
Struktur Pengurus Madrasah¹⁴⁷



Manurut Adnan, “selama ini kepala madrasah melaksanakan pembagian tugas dan mengangkat penanggung jawab kegiatan madrasah mempertimbangkan beberapa hal misalnya, kepribadian, pengalaman, integritas, kemampuan. Kemudian seperti biasa ada SK dan pembagian tugas, jadwal pelaksanaan. Juklak dan Juknis disampaikan kepada kami sebagai penanggung jawab suksesnya kegiatan tersebut yang akan dilaporkan pada kepala madrasah secara tertulis atau melalui rapat terutama rapat evaluasi.”¹⁴⁸

¹⁴⁶ Abdul Azis, (Guru dan Humas), *wawancara*, Kembang Kerang, 14 Januari 2021

¹⁴⁷ Susunan Pengurus Madrasah dan Pembagian tugas tanggung jawab kegiatan madrasah, *dokumentas*, 8 Desember 2020.

¹⁴⁸ H. Syamsul Adnan, (Guru Hadits), *wawancara*, Kembang Kerang, 16 Januari 2021.

Demikian juga disampaikan oleh Takiuddin: "Kepala madrasah memberikan tanggung jawab pada guru tertentu untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan dengan jadwal dan petunjuk untuk melaksanakan pekerjaan tersebut atau uraian tugas masing masing jabatan."¹⁴⁹ Keterangan lain juga diberikan oleh Awaluddin, "Kepala madrasah menunjuk salah seorang guru atau beberapa guru untuk melaksanakan apa yang telah diprogramkan sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh guru."¹⁵⁰

Untuk melaksanakan tugas dengan baik maka kepala madrasah perlu membuat uraian kerja serta standar atau acuan bekerja, standar operasional prosedur bagi guru dan pegawai sehingga apa yang dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan hasilnya akan sesuai juga dengan harapan. Sebagaimana disampaikan oleh Muharir: "kami membuat aturan, petunjuk teknis pelaksanaan dengan ketentuan lainnya bagi semua kegiatan yang diberikan pada guru dan pegawai, atau madrasah memiliki tata tertib guru dan pegawai, dan tata tertib siswa."¹⁵¹

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti bahwa kepala MA NW Kembang Kerang membuat tata tertib bagi guru, pegawai, dan siswa. Adanya petunjuk dan job discription sebagai acuan bagi seluruh anggota dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, adanya waktu dan jadwal bagi setiap kegiatan yang dibuat serta target-target yang ingin dicapai, sehingga dengan demikian tidak terjadi ketimpangan antar guru dan kegiatan yang akan dilaksanakan. Tata tertib madrasah, jadwal kegiatan serta jenis kegiatan biasanya diletakkan pada ruang

¹⁴⁹Takiuddin Zarkasyi, (Guru MIPA), *wawancara*, Kembang Kerang, 14 Januari 2021.

¹⁵⁰Awaluddin, (Waka Kurikulum). *wawancara*, Kembang Kerang, 16 Januari 2021.

¹⁵¹Muharir,(Kepala Madrasah), *wawancara*, Kembang Kerang, 15 Januari 2021

guru dan ruang tata usaha untuk dapat dilihat oleh seluruh guru dan pegawai sebagai pengingat, sedang tata tertib untuk siswa ditempatkan ruang kelas dan luar ruang kelas.¹⁵²

Menurut H. Syamsul Adnan, “Kepala madrasah membuat uraian kerja setiap kegiatan, menerbitkan tata tertib yang harus ditaati oleh seluruh guru dan pegawai begitu juga dengan tata tertib siswa.”¹⁵³ Menurut Takiuddin, “Setiap kegiatan yang telah direncanakan, kepala madrasah menerbitkan SK yang di dalamnya terdapat penanggung jawab, jenis pekerjaan, tugas yang harus dilaksanakan, serta tata tertib dalam melaksanakan pekerjaan.”¹⁵⁴

Hal yang sama juga dipertegas oleh Awaluddin, “Setiap kegiatan yang dibuat harus disertai dengan uraian pekerjaan yang jelas, waktu pelaksanaan yang jelas serta target dari kegiatan, serta aturan dan rambu rambu yang harus diperhatikan oleh guru dan pegawai dalam melaksanakan tugasnya.”¹⁵⁵ Dan Azis juga menambahkan, Kebiasaan seluruh kegiatan madrasah selalu disertai dengan adanya SK sebagai landasan untuk rekan-rekan guru melaksanakan apa yang menjadi keputusan kepala madrasah.”¹⁵⁶

Segala kegiatan dan program yang telah disusun bersama tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya peran pemimpin dalam memberikan arahan atau menggerakkan, memotivasi guru untuk melaksanakan tugas yang telah diberikan. Oleh karena itu kepala madrasah harus memiliki upaya dan usaha

¹⁵²Tatatertib guru dan siswa, *Observasi*, Kembang Kerang 15 Januari 2021

¹⁵³H. Syamsul Adnan, (Guru Hadits), *wawancara*, Kembang Kerang, 16 Januari 2021.

¹⁵⁴Takiuddin Zarkasyi, (Guru MIPA), *wawancara*, Kembang Kerang, 14 Januari 2021.

¹⁵⁵Awaluddin, (Waka Kurikulum). *wawancara*, Kembang Kerang, 16 Januari 2021.

¹⁵⁶Abdul Azis, (Guru dan WK Humas), *wawancara*, Kembang Kerang, 14 Januari 2021

yang mampu menjadikan guru tergerak untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Menurut Muharir: bahwa, “kami selalu menyampaikan agar guru dapat melaksanakan tugas dengan baik, pemberian tugas tambahan bagi guru kami lakukan dengan cara profesional yakni berdasarkan bidang keahlian masing-masing. Kami berusaha melengkapi sarana kebutuhan pembelajaran, membangun komunikasi yang menyenangkan. Kami juga memiliki kiat memberikan guru penghargaan dan berusaha menghargai setiap pekerjaannya.”¹⁵⁷ Ditambahkan oleh Adnan, “kepala madrasah selalu memberikan kesempatan pada guru-guru yang menunjukkan semangat kerja sebagai pelaksana tugas dan kegiatan madrasah. Melengkapi sarana prasarana, menghargai guru, meningkatkan profesionalisme guru, membangun suasana menyenangkan, dan sangat menghargai apa yang telah kami laksanakan.”¹⁵⁸ Hal ini disampaikan juga oleh Awaluddin: “Dalam mengarahkan guru melaksanakan tugasnya, kepala madrasah melaksanakan pembinaan pada rapat-rapat, berkomunikasi secara individu, melengkapi sarana dan prasarana, guru-guru yang diberikan tugas tambahan biasanya kepala madrasah memperhatikan keahlian dan kemampuan guru tersebut juga dengan kesepakatan, masukan dari guru-guru yang lainnya.”¹⁵⁹

Sebagaimana disampaikan oleh Azis: “Hal utama yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah memberikan pengertian pada guru akan tugas dan kewajibannya, memberikan tugas tambahan pada guru sesuai dengan bidang

¹⁵⁷Muharir, (Kepala Madrasah), *wawancara*, Kembang Kerang, 15 Januari 2021

¹⁵⁸H. Syamsul Adnan, (Guru Hadits), *wawancara*, Kembang Kerang, 16 Januari 2021.

¹⁵⁹Awaluddin, (Waka Kurikulum). *wawancara*, Kembang Kerang, 16 Januari 2021

keahliannya, memenuhi kebutuhan dan hak-hak guru.”¹⁶⁰ Sedangkan menurut Takiuddin: “Guru yang memiliki kemampuan dan keahlian diberikan tugas tambahan, termasuk juga guru-guru dengan masa pengabdian yang lebih lama diberikan tambahan tugas sebagai pembantu kepala madrasah dalam berbagai bidang tetap dengan kesepakatan semua peserta rapat, dalam setiap kegiatan madrasah selalu melibatkan guru.”¹⁶¹

Banyak hal yang perlu diperhatikan oleh kepala madrasah dalam kaitannya dengan usaha agar guru tergerak untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, sebagaimana disampaikan Muharir: Adapun usaha kami dalam menggerakkan guru untuk berbuat sesuai dengan tupoksinya adalah yang paling utama memberikan arahan atau pembinaan untuk meningkatkan kesadaran guru dengan tugas yang diberikan, begitu pula usaha lain seperti membangun komunikasi yang baik, memberikan jaminan ketenangan dan kesejahteraan, ada juga semacam penghargaan, melengkapi sarana dan prasarana pendukung, serta ada tujuan dan mekanisme yang jelas dari semua kegiatan dan program yang akan dijalankan oleh guru.¹⁶²

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Takiuddin: “Bapak kepala madrasah selalu memberikan arahan dan memotivasi guru untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Dalam memberikan tugas tertentu maka kepala madrasah berusaha melengkapi sarana prasarananya serta *reward* bagi kami selalu pelaksana.”¹⁶³ Pendapat lain dikemukakan juga oleh H. Syamsul Adnan:

¹⁶⁰ Abdul Azis, (Guru dan WK Humas), *wawancara*, Kembang Kerang, 14 Januari 2021

¹⁶¹ Takiuddin Zarkasyi, (Guru MIPA), *wawancara*, Kembang Kerang, 14 Januari 2021.

¹⁶² Muharir, (Kepala Madrasah), *wawancara*, Kembang Kerang, 15 Januari 2021

¹⁶³ H. Syamsul Adnan, (Guru Hadits), *wawancara*, Kembang Kerang, 15 Januari 2021.

Kepala madrasah selalu memberikan arahnya pada saat rapat rutin dan rapat evaluasi kadang juga antar individu, untuk meningkatkan kinerja guru berusaha melengkapi sarana dan prasarana pendukungnya, jalinan komunikasi yang baik, serta tidak ketinggalan selalu memikirkan dan memperjuangkan kesejahteraannya agar guru bekerja dengan tenang. Yang utama kepala madrasah selalu menunjukkan sikap yang baik dalam bersikap dan bertingkah laku.¹⁶⁴

Adapun menurut Awaluddin, “Agar guru senang bekerja maka kepala madrasah sering mengadakan diskusi dengan guru untuk mengetahui mungkin ada hal-hal yang perlu dibantu dan diperbaiki, honor guru berusaha dibayar tepat waktu dan ditingkatkan, seluruh kegiatan diberikan hak untuk mengolah dana sendiri dan kepala madrasah hanya menerima laporan saja.”¹⁶⁵ Ditambahkan pula oleh Abdul Azis, “Pelaksanaan kegiatan sepenuhnya diserahkan kepada guru yang diberikan tugas, kepala madrasah hanya memantau dan memberikan masukan atau kritikan, kepala madrasah selalu berkomunikasi aktif, menyiapkan sarana yang dibutuhkan guru, memberikan guru insentif, menghargai setiap pekerjaan kami, serta terhadap kekeliruan atau kekurangan yang kami laksanakan, maka kepala madrasah selalu memberikan arahan.”¹⁶⁶

Untuk memastikan guru dalam menjalankan seluruh tugasnya baik tugas utama maupun tugas tambahan maka kepala madrasah selalu mengadakan kontrol atau pengawasan baik yang direncanakan maupun pengawasan yang sifatnya tidak terencana atau pengawasan yang bersifat langsung maupun tidak langsung. Muharir menjelaskan:

¹⁶⁴Takiuddin Zarkasyi, (Guru MIPA), *wawancara*, Kembang Kerang, 14 Januari 2021.

¹⁶⁵Awaluddin, (Waka Kurikulum). *wawancara*, Kembang Kerang, 16 Januari 2021.

¹⁶⁶Abdul Azis, (Guru dan WK Humas), *wawancara*, Kembang Kerang, 14 Januari 2021

Selama ini kami mengawasi kegiatan guru dan pegawai secara langsung dengan mengunjungi kegiatan yang sedang dilaksanakan guru maupun pegawai namun kadang kala juga secara tidak langsung yakni melalui dokumen progres kegiatan. Kami juga memonitor kegiatan melalui perantara guru lain untuk meminta tanggapan mereka mengenai kegiatan yang sedang dilaksanakan guru maupun pegawai.¹⁶⁷

Menurut Awaluddin: “Disamping pengawasan rutin, kepala madrasah sering meminta pendapat atau tanggapan kami tentang beberapa kegiatan yang dilaksanakan oleh guru dan pegawai disamping bapak kepala madrasah terjun langsung untuk memastikan kegiatan tersebut.”¹⁶⁸ Takiuddin juga menjelaskan: “Sering sekali kepala madrasah menanyakan kami tentang apa yang dilakukan oleh guru maupun pegawai dengan tugasnya, bahkan kegiatan kegiatan tersebut kadang kala kepala madrasah mengajak kami berdiskusi mengenai perkembangan kegiatan yang sedang dilaksanakan.”¹⁶⁹ Menurut Adnan, “boleh dikatakan bahwa bapak kepala selalu mengontrol seluruh kegiatan madrasah walaupun terkadang cara-cara yang dilakukan agak berbeda dan tidak ada jadwal khususnya.”¹⁷⁰

Menurut Aslamiah, “bapak kepala madrasah sering berkunjung ke ruang perpustakaan untuk mengecek buku tamu dan kunjungan siswa serta memeriksa perlengkapan sarana dan prasaran yang ada serta kadang meminta kami menyampaikan keluhan maupun hal-hal sangat perlu untuk diadakan perbaikan dan perhatian.”¹⁷¹ Disampaikan oleh Muslihatun:

¹⁶⁷Muharrir, (Kepala Madrasah), *wawancara*, Kembang Kerang, 15 Januari 2021

¹⁶⁸Awaluddin, (Waka Kurikulum). *wawancara*, Kembang Kerang, 16 Januari 2021.

¹⁶⁹Takiuddin Zarkasyi, (Guru MIPA), *wawancara*, Kembang Kerang, 14 Januari 2021.

¹⁷⁰H. Syamsul Adnan, (Guru Hadits), *wawancara*, Kembang Kerang, 16 Januari 2021.

¹⁷¹Suaibatul Aslamiah, (Guru dan Kepala Perpustakaan), *wawancara*, Kembang Kerang 17 Januari 2021.

Pada saat mengunjungi laboratorium MIPA, kepala madrasah memberikan saran agar penempatan rak dan almari alat-alat laboratorium untuk segera diusulkan ke bendahara agar segera diprogramkan perbaikan dan penambahan jumlahnya, beliau memeriksa sarana prasarana yang lain begitu juga dengan jadwal kunjungan siswa harus lebih diatur dengan jelas.¹⁷²

Adapun untuk memastikan dan memaksimalkan guru dalam menjalankan tugasnya, maka kepala madrasah melaksanakan pengawasan dalam bentuk supervisi yang terjadwal. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti bahwa kepala MA NW Kembang Kerang selalu melaksanakan pengawasan dan supervisi kepada guru-guru selama dua kali setiap tahun dengan jadwal yang ditentukan. Supervisi dilaksanakan secara sistematis melalui perencanaan kegiatan dan pelaksanaan kegiatan sampai dengan menyampaikan hasil temuan. Supervisi dilaksanakan kepala madrasah sebanyak dua kali yakni pada bulan pertama pembelajaran baik awal tahun maupun awal semester.”¹⁷³

Untuk melaksanakan supervisi biasanya kepala madrasah mensosialisasikan kegiatan tersebut dengan menyampaikan jadwal yang berisi nama guru yang disupervisi, tanggal dan waktu supervisi serta kelas yang menjadi tempat supervisi. Menurut kepala madrasah:

Kami melakukan supervisi akademik pada seluruh kegiatan madrasah melalui penanggung jawab kegiatan terutama kendala dan hambatan yang ditemui atau mungkin ada hal-hal yang masih memerlukan penyempurnaan. Terutama guru kami supervisi dua kali setahun biasanya pada awal pembelajaran. Kami melaksanakan supervisi terhadap semua guru sesuai dengan jadwal yang ada, biasanya mulai bulan pertama dari kegiatan belajar berlangsung. Berdasarkan format yang ada maka kami mengecek dan berkoordinasi dulu dengan guru (pra kunjungan kelas), kemudian memasuki ruangan kelas. Adapun aspek penilaian adalah bagaimana dan apa saja yang guru siapkan dalam mengajar, pemahaman

¹⁷²Muslihatun, (Guru dan Kepala Laboratorium MIPA), *wawancara*, Kembang Kerang, 17 Januari 2021

¹⁷³Kegiatan kepala madrasah , *observasi*, Kembang Kerang 17 Januari 2020.

guru terhadap tujuan, penguasaan metode dan strategi, pengelolaan kelas, menguasai media, menyimpulkan pelajaran sampai menutup kegiatan belajar mengajar (atau bagaimana bapak ibu guru mampu mengaplikasikan rencana pembelajaran yang telah dibuat sebelumnya).¹⁷⁴

Menyambung pernyataan di atas maka waka kurikulum juga membenarkan bahwa: “kepala madrasah melaksanakan supervisi pada guru dengan terlebih dahulu membuat jadwal kunjungan yang disampaikan melalui kami. Aspek aspek yang dinilai berdasarkan format yang telah dibuat oleh kepala madrasah berdasarkan ketentuan yang ada.”¹⁷⁵ Demikian juga disampaikan Takiuddin:

Sebelum supervisi dilaksanakan maka kepala madrasah menyampaikan jadwal kegiatan yang berisi guru yang akan disupervisi serta kapan waktu pelaksanaan supervisi, bahkan sebelum memasuki kelas maka kepala madrasah memeriksa kelengkapan administrasinya, berdiskusi tentang materi, teknis pembelajaran, metode, sumber belajar, tujuan pembelajaran, serta teknik penilaian yang akan digunakan.¹⁷⁶

Menurut H. Syamsul Adnan, “bahwa pada setiap kegiatan supervisi, maka kepala madrasah selalu menyampaikan jadwal terlebih dahulu. Kegiatan supervisi dilaksanakan mulai dari pengecekan administrasi kemudian memasuki kelas dan nanti akan dilaksanakan komunikasi dan bimbingan apa bila ada hal-hal yang masih membutuhkan perbaikan.”¹⁷⁷ Menurut Aslamiah, “kami disupervisi oleh kepala madrasah sebanyak dua kali setahun secara terjadwal bagi semua guru kadang pula supervisi diwakili oleh wakil kepala bidang kurikulum.”¹⁷⁸ Sedangkan Menurut Muslihatun:

¹⁷⁴Muharrir, (Kepala Madrasah), *wawancara*, Kembang Kerang, 15 Januari 2021.

¹⁷⁵Awaluddin, (Waka Kurikulum). *wawancara*, Kembang Kerang, 16 Januari 2021.

¹⁷⁶Takiuddin Zarkasyi, (Guru MIPA), *wawancara*, Kembang Kerang, 14 Januari 2021.

¹⁷⁷H. Syamsul Adnan, (Guru Hadits), *wawancara*, Kembang Kerang, 16 Januari 2021.

¹⁷⁸Suaibatul Aslamiah, (Guru), *wawancara*, Kembang Kerang 17 Januari 2021.

Adapun materi supervisi dalam kelas dan luar kelas, yang di luar kelas mulai dari kelengkapan administrasi terutama kelengkapan dan desain RPP, kemudian di dalam kelas menyesuaikan isi RPP mulai dari pendahuluan sampai penutupan kegiatan pembelajaran, hal terakhir yang dilakukan bapak adalah mendiskusikan hasil yang beliau peroleh selama supervisi untuk bahan masukan bagi kami selaku pelaksana tugas sebagai pendidik.¹⁷⁹

Hasil observasi kami bahwa ada upaya lain yang dilaksanakan kepala madrasah dalam melaksanakan pemantauannya atau supervisi terhadap guru, yakni dengan melaksanakan kunjungan melalui luar kelas memastikan keadaan guru dan siswa pada saat pembelajaran atau bisa juga melalui keterangan guru-guru yang lain terutama guru BP/BK sebagai tempat siswa menyampaikan hal-hal yang memerlukan perhatian bagi guru-guru lainnya.

Berdasarkan temuan yang peneliti peroleh, bahwa kepala madrasah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, memberikan motivasi guru dan pegawai untuk bersama-sama mewujudkan tujuan lembaga. Kepala madrasah melibatkan guru dan pegawai secara bersama dalam mengambil keputusan. Kepala madrasah memberikan mereka kesempatan dan ruang untuk berkreasi dan berinovasi, serata ikut serta dalam seluruh kegiatan madrasah. Komunikasi dibangun dengan keramahan, memperhatikan hak-hak guru. Permasalahan diselesaikan melalui rapat bersama maupun melalui pembinaan dan bimbingan. Rapat-rapat yang dilaksanakan dengan merangkul aspirasi dan kehendak bersama.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pengelola madrasah, maka kepala madrasah bersama guru dan tenaga kependidikan atau pihak terkait menyusun rencana kerja madrasah yakni rencana kerja jangka pendek, jangka panjang,

¹⁷⁹Muslihatun, (Guru dan Kepala Lab), *wawancara*, Kembang Kerang, 17 Januari 2021

jangka menengah. Pembagian tugas guru dan pegawai dilaksanakan bersama melalui musyawarah dan berdasarkan kemampuan atau kriteria yang telah ditetapkan dan kesepakatan bersama. Kepala madrasah secara lisan maupun melalui kebijakan berusaha agar guru dan pegawai melaksanakan tugas dan fungsinya. Setiap kegiatan selalu dikontrol pelaksanaannya untuk mengetahui perkembangan maupun kendala yang dihadapi serta mencari solusi terbaik secara bersama.

C. Optimalisasi dan Kinerja Guru di MA NW Kembang Kerang

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat dipaparkan data tentang upaya kepala madrasah dalam optimalisasi dan kinerja guru di MA NW Kembang Kerang. Guru-guru di MA NW Kembang Kerang sebagian besar adalah guru non-PNS yang diangkat oleh yayasan dengan perhitungan gaji berdasarkan jumlah jam mengajar dan pemberiannya kadang tidak tepat waktu sesuai dengan kondisi keuangan madrasah. Kepala madrasah berusaha memaksimalkan kinerja guru dan tenaga kependidikan agar tetap menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya.

Untuk pengangkatan guru maka kepala madrasah hanya menyampaikan kebutuhan tenaga pendidik dengan pihak yayasan untuk memberikan dan merekomendasikan siapa saja yang telah mengajukan lamaran sebagai guru di madrasah. Begitu juga dengan penyusunan program madrasah harus berkoordinasi atau mendapat restu dari pihak yayasan yang menaungi,¹⁸⁰ Sebagaimana disampaikan Muharir, "Setiap tahun yayasan

¹⁸⁰ Kegiatan kepala madrasah , *observasi*, Kembang Kerang 17 Januari 2020

mengadakan rapat evaluasi dan pembinaan, kepala madrasah diberikan kesempatan menyampaikan perkembangan dari masing masing lembaga yang kami pimpin. Berkoordinasi dengan pihak yayasan untuk setiap kegiatan atau meminta izin terhadap seluruh kegiatan dan keputusan yang akan kami jalankan terutama terkait dengan proses belajar mengajar. Pengangkatan guru sepenuhnya memerlukan restu pihak yayasan demikian juga adanya penegasan keaktifan guru PNS (enam hari), guru sertifikasi dan infassing (lima hari) setiap minggu, kami diberikan wewenang untuk melakukan tindakan-tindakan yang dianggap perlu terhadap seluruh guru dan pegawai apabila terjadi kekeliruan dan melanggar tata tertib madrasah.¹⁸¹

Menurut Ketua Yayasan Darul Kamal An-Nur Kembang Kerang bahwa:

Setiap awal tahun dan awal semester khususnya, kami adakan rapat evaluasi dengan seluruh guru, pegawai, dan kepala madrasah sebagai bentuk evaluasi dan pembinaan. Dalam setiap keputusan dan kegiatan madrasah, kepala madrasah selalu berkonsultasi dan koordinasi dengan pihak yayasan minimal mohon izin apakah kegiatan tersebut layak dilaksanakan atau tidak. Sedangkan pengangkatan guru atau perpindahan guru, kami yang menentukan. Kami juga mempersilahkan kepala madrasah untuk memberikan tindakan atau teguran sekiranya ada guru yang melakukan pelanggaran. Kegiatan yang sifatnya teknis, terutama pelaksanaan proses belajar mengajar kami tugaskan kepada lembaga masing masing. Pengurus yayasan tetap memantau dan mengevaluasi bila perlu memberikan masukan apabila dibutuhkan. Laporan keaktifan guru terutama guru-guru PNS dan guru sertifikasi sebagai acuan penandatanganan SKBM.¹⁸²

¹⁸¹Muharrir, (Kepala Madrasah), *wawancara*, Kembang Kerang, 8 Desember 2020.

¹⁸²H. Muhammad Makki, (Ketua Yayasan Darul Kamal An-nur Ponpes Darul Kamal NW kembang Kerang), *wawancara*, Kembang Kerang, 5 Desember 2020.

Hal ini disampaikan juga oleh Abdul Azis, “setiap awal semester diadakan rapat yayasan dengan seluruh kepala madrasah, dewan guru, dan tenaga kependidikan dari berbagai jenjang. Rapat diisi dengan sosialisasi program yayasan, pembinaan, laporan kepala madrasah dan tanya jawab.”¹⁸³

Berdasarkan hasil observasi bahwa kepala MA NW Kembang Kerang melaksanakan pertemuan dengan ketua yayasan untuk menyampaikan kondisi kegiatan madrasah, diantaranya penyampaian tentang keaktifan guru MA NW Kembang Kerang sebagai masukan bagi ketua dalam melaksanakan wewenangnya. Setiap rapat yayasan disampaikan keadaan madrasah secara umum namun hal-hal yang amat penting disampaikan secara pribadi sesuai dengan permintaan ketua yayasan. Kepala madrasah melakukan introgasi dan pembinaan terhadap guru yang memiliki masalah jarang masuk sekolah.¹⁸⁴

Sedangkan Awaluddin menyampaikan bahwa, “banyak kegiatan dan kebijakan kepala madrasah yang harus dikomunikasikan dengan yayasan seperti: pengangkatan, pemberhentian, dan perpindahan guru, kegiatan berskala besar, kegiatan di luar madrasah, sarana prasarana bangunan madrasah melalui rapat yayasan atau bapak kepala madrasah kadang secara langsung menghadap ketua yayasan untuk menyampaikan kegiatan-kegiatan madrasah.”¹⁸⁵ Demikian juga disampaikan oleh Masjuddin, “perkembangan kegiatan madrasah disampaikan kepala melalui rapat yayasan atau beliau

¹⁸³ Abdul Azis, (Guru dan WK Humas), *wawancara*. Kembang Kerang, 9 Desember 2020

¹⁸⁴ Penyampaian kondisi madrasah, *observasi*, Kembang Kerang 17 Januari 2020

¹⁸⁵ Awaluddin, (Waka Kurikulum). *wawancara*, Kembang Kerang, 7 Desember 2020.

lansung secara pribadi menemui ketua yayasan untuk menyampaikan keadaan dan kondisi madrasah serta seluruh kegiatan yang dilaksanakan.¹⁸⁶

Berdasarkan hasil pemantauan peneliti Kepala MA NW Kembang Kerang melaksanakan rapat setiap awal tahun dan awal semester dengan tujuan memaksimalkan terlaksananya kegiatan madrasah. Dalam rapat ini akan dibahas berbagai kegiatan madrasah yang telah dilaksanakan dengan melaksanakan evaluasi untuk menentukan kegiatan yang akan dilaksanakan selanjutnya.

Persiapan proses belajar mengajar terlebih dahulu diadakan rapat dengan seluruh komponen madrasah yakni wakil kepala madrasah, dewan guru, dan pegawai sebagai langkah awal dalam mempersiapkan segala sesuatu yang menunjang kegiatan belajar mengajar, sebagaimana dikatakan Muharir:

Rapat awal tahun atau awal semester kami selalu laksanakan dengan mengundang seluruh guru, tenaga kependidikan. Dalam rapat tersebut kami sedikit memberikan pengarahan bagi semua peserta rapat untuk menjalankan tugas dengan baik sesuai dengan tupoksinya, kemudian kami menyampaikan evaluasi secara umum program-program madrasah yang telah terlaksana, yang sedang dilaksanakan, maupun yang belum dilaksanakan. pemberian penghargaan atas dedikasi seluruh pihak yang telah membantu kami dan menunjukkan prestasinya, pembagian tugas guru (biasanya kami serahkan untuk dipandu oleh waka kurikulum), yang diakhiri dengan tanya jawab serta usul saran.¹⁸⁷

Mengenai Rapat awal semester atau awal tahun sebagaimana disampaikan juga oleh Abdul Azis:

¹⁸⁶ Masjuddin, (Guru dan Kesiswaan), *wawancara*, Kembang Kerang 7 Desember 2020

¹⁸⁷ Muharir, (Kepala Madrasah), *wawancara*, Kembang Kerang, 8 Desember 2020.

Agenda utama rapat adalah pembagian tugas mengajar guru, penyusunan program dan penanggung jawabnya. Kepala madrasah mengevaluasi seluruh program yang telah dilaksanakan dan mengusulkan program selanjutnya, pengarahan kepala madrasah lebih pada peningkatan etos kerja atas tugas semua unsur terutama guru dalam melaksanakan tugasnya harus membuat perangkat pembelajaran administrasi guru yakni memiliki buku kerja 1 dan buku kerja 2. Hal yang baru bagi kami adalah setiap akhir rapat kepala madrasah meminta absen nilai guru sebagai bukti pelaksanaan kegiatan harian guru.¹⁸⁸

Menurut waka kurikulum, “bahwa rapat awal semester sebagai sarana evaluasi, penyusunan program bagi kemajuan madrasah serta pembinaan kepala madrasah terhadap guru dan pegawai, rencana dan kegiatan tersebut dikukuhkan melalui surat keputusan yang disahkan kepala madrasah.”¹⁸⁹ Demikian juga disampaikan Takiuddin, “Rapat awal tahun maupun awal semester diikuti oleh semua guru dan pegawai di madrasah untuk menyusun kegiatan, pembinaan, serta evaluasi kegiatan yang telah dilaksanakan.”¹⁹⁰ Hal ini disampaikan juga oleh Masjuddin, “Rapat selalu dilaksanakan bersama guru dan pegawai dengan agenda: evaluasi (keberhasilan dan kendala kegiatan), penyusunan program madrasah, pembinaan, tanya jawab, dan usul saran untuk kemajuan madrasah.”¹⁹¹

Berdasarkan hasil observasi, “bahwa kegiatan rapat semester genap tahun 2020 terdapat beberapa guru yang tidak hadir dengan alasan tertentu namun pelaksanaan rapat tetap berjalan dengan agenda evaluasi, pembinaan, penyusunan program dan pembagian tugas mengajar, tanya jawab dan usul saran. Rapat pembagian tugas pada MA NW Kembang Kerang dipimpin

¹⁸⁸ Abdul Azis, (Guru dan WK Humas), *wawancara*, Kembang Kerang, 9 Desember 2020

¹⁸⁹ Awaluddin, (Waka Kurikulum). *wawancara*, Kembang Kerang, 7 Desember 2020

¹⁹⁰ Takiuddin Zarkasyi, (Guru MIPA), *wawancara*, Kembang Kerang, 9 Desember 2020.

¹⁹¹ Masjuddin, (Guru dan Kesiswaan), *wawancara*, Kembang Kerang 7 Desember 2020

oleh kepala madrasah dengan dipandu oleh waka kurikulum dengan peserta seluruh dewan guru dan pegawai. Sebagai bukti pelaksanaan kegiatan maka ada laporan tertulis dari penanggung jawab begitu juga dengan absen nilai guru harus dikumpulkan sebagai bukti fisik dan persiapan bukti untuk akreditasi.¹⁹²

Untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran, maka MA NW Kembang Kerang perlu menyusun jadwal yang bersandar pada ketentuan pemerintah yang kemudian diselaraskan dengan kebijakan yayasan dengan mempertimbangkan kondisi terkini dari kehidupan masyarakat. Penyusunan kegiatan pembelajaran dilaksanakan dua kali setahun yakni pada awal semester ganjil dan awal semester genap.

Penyusunan jadwal pelajaran dilaksanakan oleh waka kurikulum berdasarkan hasil rapat dan beberapa pertimbangan. Jadwal kegiatan belajar mulai dari waktu belajar, jam belajar, jam istirahat. Jam belajar dimulai lebih awal 06.40 dengan jadwal pembacaan doa 06.15. Kepala madrasah memberikan ketentuan agar penyusunan jadwal pembelajaran disesuaikan dengan kondisi guru, lokasi jarak tempuh guru dan status kepegawaian guru.

hal ini disampaikan oleh Muharir:

Berdasarkan hasil rapat awal tahun maka kami melalui wakil kepala madrasah bidang kurikulum menerbitkan Surat Keputusan Kepala Madrasah tentang pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran, serta waktu belajar siswa berdasarkan ketentuan pemerintah, kebijakan yayasan, kalender pendidikan madrasah dengan pertimbangan situasi kondisi yang ada. Jadwal pelajaran disesuaikan dengan kondisi guru, lokasi jarak tempuh guru dan status kepegawaian guru.¹⁹³

¹⁹²Kegiatan rapat pembagian tugas semester genap *Observasi*. 2020/2021, Kembang Kerang, 30 Desember 2020.

¹⁹³Muharir, (Kepala Madrasah), *wawancara*, Kembang Kerang, 8 Desember 2020.

Pendapat di atas dipertegas lagi oleh waka bidang kurikulum tentang penyusunan pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran:

Jadwal kegiatan dan jadwal pelajaran kami susun sebelum pelaksanaan kegiatan sesuai dengan ketentuan jam mengajar guru dan jadwal kegiatan pada kalender pendidikan madrasah yang dikutip dari rencana kerja madrasah. Jam belajar lebih pagi menjadi 06.40 agar pulang leboh cepat. dan durasi waktu pada masa normal pembelajaran dan masa keadaan seperti sekarang ini dibuat berbeda karena situasi dan kondisi madrasah serta siswa. 45 menit pada masa normal dan 10 sampai 20 menit per jam pelajaran pada masa khusus.¹⁹⁴

Menurut Takiuddin, “Jadwal pelajaran disusun oleh waka kurikulum dengan waktu pembelajaran normal menggunakan durasi 40 menit perjam pelajaran yang semula 45 menit, sedangkan masa keadaan khusus menggunakan durasi 20 menit perjam pelajaran dan sekarang menggunakan 20 menit per satu jam pelajaran.”¹⁹⁵

Begitu juga dengan apa yang disampaikan oleh Azis bahwa ”Kegiatan belajar mengajar pada masa sekarang agak berbeda dengan kondisi normal. Berdasarkan hasil rapat untuk semester ini menggunakan sistem tatap muka keseluruhan namun durasi waktunya yang dirubah menjadi 20 menit setiap jam pelajaran.”¹⁹⁶ Diperkuat lagi dengan apa yang disampaikan Masjuddin, “bahwa penugasan guru berdasarkan hasil rapat, kemudian jadual kegiatan pembelajaran disusun waka kurikulum dengan memperhatikan kalender pendidikan madrasah, kondisi, serta hal lain yang dianggap perlu.”¹⁹⁷

¹⁹⁴Awaluddin, (Waka Kurikulum). *wawancara*, Kembang Kerang, 7 Desember 2020

¹⁹⁵Takiuddin Zarkasyi, (Guru MIPA), *wawancara*, Kembang Kerang, 9 Desember 2020.

¹⁹⁶Abdul Azis,(Guru dan WK Humas), *wawancara*.Kembang Kerang, 9 Desember 2020

¹⁹⁷Masjuddin, (Guru dan Kesiswaan), *wawancara*, Kembang Kerang 7 Desember 2020.

Hasil observasi peneliti hari Kamis, 14 Desember 2021 menunjukkan bahwa kegiatan belajar siswa dimulai pada jam 06.50 dengan durasi waktu 20 menit setiap jam pelajaran sehingga kegiatan belajar mengajar selesai sampai dengan jam 09.30 (dengan jam pelajaran 8 x 20) diselingi dengan istirahat 20 menit antara jam keempat dan jam kelima. Guru ASN melaksanakan jam masuk sesuai dengan ketentuan masuk 6 hari dengan total 37 jam perminggu, sedangkan guru sertifikasi diberikan waktu 5 hari.¹⁹⁸ Namun pada hari-hari yang lain berbeda jam pulang siswa berdasarkan jumlah jam belajar bahkan sampai jam 10.50 wita. Penyusunan jadwal pelajaran dilaksanakan beberapa hari sebelum pelaksanaan tatap muka sehingga guru lebih mempersiapkan diri melaksanakan kegiatan pembelajaran.

Tabel. 2.6

Jadwal Jam Pelajaran MA NW Kembang Kerang.¹⁹⁹

No	JAM KE	WAKTU	KET
1.	I	06.40 – 07.20	Kondisi Normal
2.	II	07.20 – 08.00	
3.	III	08.00 – 08.40	
4.	IV	08.40 – 09.20	
5.	Istirahat		
6.	V	09.40 – 10.20	
7.	VI	10.20 – 11.00	
8.	VII	11.00 – 11.40	
9.	VIII	11.40 – 12.20	
10.	Istirahat		
11.	IX	13.00 – 13.40	
12.	X	13.40 – 14.20	
No	JAM KE	WAKTU	KET
1.	I	06.50 – 07.10	Kondisi Husus

¹⁹⁸Kegiatan Belajar Mengajar, “*Observasi*” Kembang Keerang, tanggal 14 Januari 2021.

¹⁹⁹Jadwal Waktu Belajar, “*dokumentasi*”, MA NW Kembang Kerang, 21 Januari 2021.

2.	II	07.10 – 07.30	Masa Pandemi
3.	III	07.30 – 07.50	
4.	IV	07.50 – 08.10	
5.	V	08.10 – 08.30	
6.	<i>Istirahat</i>		
7.	VI	08.50 – 09.10	
8.	VII	09.10 – 09.30	
9.	VIII	09.30 – 09.50	
10.	IX	09.50 – 10.10	
11.	X	10.10 – 10.30	

Ketentuan ini berdasarkan hasil pembahasan pada rapat pawal semester dengan memperhatikan kondisi madrasah dan keadaan siswa, dengan harapan kondisi apapun kegiatan belajar mengajar di madrasah tetap berjalan dengan baik untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah direncanakan.

Untuk mendukung kegiatan guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan mengevaluasi atau menilai hasil pembelajaran dibutuhkan kemampuan (kompetensi) yang baik melalui peningkatan kemampuan yang pernah didapat sebelumnya pada saat belajar di perguruan tinggi atau melalui pelatihan-pelatihan dan pembinaan yang telah dilaksanakan pada saat setelah menyandang status sebagai guru pada lembaga pendidikan.

Untuk melaksanakan kegiatan tersebut memerlukan perencanaan dan pendanaan yang memadai sesuai dengan apa yang telah direncanakan pada program kerja madrasah sebelumnya. Pendidikan dan pelatihan serta pembinaan yang dilakukan oleh MA NW Kembang Kerang, sebagaimana disampaikan oleh Muharir:

Bahwa untuk meningkatkan kemampuan guru maka kami perlu memprogramkan dan mengadakan workshop dilingkungan madrasah dan berusaha mengutus guru-guru dalam berbagai pelatihan dan seminar yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi maupun pemerintah. Beberapa bulan kemarin banyak guru yang mengikuti pelatihan yang dilaksanakan oleh BDK Denpasar dan alhamdulillah hasilnya memuaskan. Hal Lain yang kami lakukan adalah dengan melakukan pembinaan khusus bagi guru atau pembinaan teman sejawat yang dibantu juga oleh waka kurikulum. Pada tahun ini banyak sekali akses untuk mengikuti pelatihan bagi guru walaupun dengan cara online, maka kami menyediakan sarana dan prasarananya serta selalu memberikan informasi yang terkait dengan peningkatan profesionalisme guru.²⁰⁰

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti bahwa perencanaan workshop dan pelatihan guru pada tingkat madrasah tidak direncanakan setiap tahun, tergantung kondisi dan keuangan yang dimiliki oleh madrasah. Namun untuk pembinaan kepala setiap rapat, pertemuan guru dan pegawai selalu memberikan pesan dan arahnya tentang strategi dan upaya dalam mencapai ketuntasan pelaksanaan tugas dengan baik atau bisa juga pada saat-saat tertentu disaat munculnya sesuatu yang dirasa perlu untuk diperbaiki bersama kepala madrasah selalu bersedia membantu.

Kegiatan pengembangan kapasitas guru yang dilaksanakan pada MA NW Kembang Kerang menurut Abdul Azis:

Kepala madrasah setiap rapat memberikan pengarahan dan pembinaan begitu juga berusaha mencari informasi pada guru terhadap kendala dan solusi dari masalah yang kami hadapi untuk dijadikan bahan pertimbangan dan langkah perbaikan. Disisi lain kepala madrasah tidak setiap tahun menganggarkan pelatihan mungkin kendala dana dan keadaan. Namun cara yang dilakukan dengan mencari dan memberikan kami informasi serta mengutus guru untuk mengikuti pelatihan yang dilaksanakan oleh pemerintah, KKM, Kemenag, maupun lembaga lainnya.²⁰¹

²⁰⁰Muharir, (Kepala Madrasah), *wawancara*, Kembang Kerang, 8 Desember 2020.

²⁰¹Abdul Azis,(Guru dan WK Humas), *wawancara*.Kembang Kerang, 9 Desember 2020

PembinaanTerkait dengan pelatihan guru pada masa tahun 2020 ini banyak melalui online, dan banyak pula guru yang sudah mengikutinya berdasarkan informasi dan rekomendasi yang disampaikan oleh kepala madrasah. Pelatihan online dari berbagai lembaga dan berbagai jenis pelatihan dan seminar selalu diinformasikan melalui media grup whatsApps. Pelatihan dari Balai Diklat Keagamaan Denpasar misalnya, telah diikuti oleh beberapa guru berdasarkan rekomendasi kepala madrasah, seperti pelatihan media pembelajaran, pelatihan media pembelajaran melalui TIK, pelatihan publikasi ilmiah. Pelatihan PTK, pelatihan penilaian hasil belajar.

Tabel. 2.7
Keikutsertaan Guru dalam Pelatihan BDK²⁰²

No	Nama Guru	Pelatihan Yang Diikuti	Keterangan
1.	Muharir, M. Pd.I	Pelatihan Publikasi Ilmiah	Lulus
2.	Masjuddin, ME	Pelatihan Media Pembelajaran	Lulus
3.	Munawir Haris, S. Pd	Pelatihan Pelksanaan PTK	Lulus
4.	Takiuddin Zarkasyi	Pelatihan Media Pembelajaran	Lulus
5.	Muslihatun, S. Pd	Pelatihan Penilaian	Lulus

Hal ini disampaikan juga oleh Takiuddin.”Melalui WhatApp Grup kepala madrasah selalu menyampaikan informasi seminar dan pelatihan yang dapat diikuti guru, merekomendasikan setiap guru mengikuti pelatihan. Guru-guru yang telah mengikuti pelatihan diberikan kesempatan

²⁰²Data peserta pelatihan PJJ Online BDK Denpasar, *dokumentasi*, Kembang Kerang diakses 14 Januari 2021.

untuk berbagi pengetahuan dengan rekan guru lainnya melalui kegiatan yang sekolah rencanakan atau individu guru yang sedang membutuhkan.”²⁰³

Pembinaan kepala madrasah disampaikan pada rapat-rapat atau secara individu guru, sedangkan kegiatan pelatihan guru kita masih mengandalkan kegiatan pelatihan yang dilaksanakan oleh pemerintah, oleh karenanya kepala madrasah selalu berusaha mendapatkan informasi tentang hal tersebut untuk dapat diikuti oleh guru-guru di madrasah, pernah juga kita bekerjasama dengan KKM untuk melaksanakan pelatihan bersama seluruh anggota untuk meringankan beban anggaran dana yang dikeluarkan.²⁰⁴

Menurut Masjuddin, “Pembinaan kepala madrasah dilaksanakan pada saat rapat memberikan arahan dan harapan bagi seluruh guru untuk melaksanakan tugasnya atau dengan melaksanakan diskusi kecil secara individu. Selama ini pelatihan peningkatan profesionalisme guru melalui KKM dan Kemenag atau pelatihan lain yang dapat diikuti guru. Kepala Madrasah selalu memberikan rekomendasi dan mengutus guru-guru.”²⁰⁵

Untuk memastikan seluruh kegiatan madrasah berjalan dengan baik maka kepala madrasah meminta penjelasan atau laporan masing-masing penanggung jawab melalui rapat evaluasi tiga bulanan, demikian juga saran dan masukan dari guru tentang kendala yang mereka hadapi dalam proses pembelajaran. Menurut Muharir, “Untuk mengetahui perkembangan kegiatan di madrasah, kami mengajak seluruh guru dan pegawai rapat evaluasi untuk mendengar perkembangan kegiatan dan hambatan atau kendala yang guru alami untuk kami carikan solusi bersama. Rapat berisi

²⁰³Takiuddin Zarkasyi,(Guru MIPA),*wawancara*, Kembang Kerang, 10 Desember 2020.

²⁰⁴Awaluddin, (Waka Kurikulum). *wawancara*, Kembang Kerang, 7 Desember 2020

²⁰⁵ Masjuddin, (Guru dan Kesiswaan), *wawancara*, Kembang Kerang 7 Desember 2020

laporan kegiatan masing masing waka, laboran, perpustakaan, wali kelas dan guru, dan rapat membahas pelaksanaan midle.”²⁰⁶

Disampaikan oleh Awaluddin: “Rapat setiap tiga bulan juga diagendakan persiapan guru dalam menghadapi midle semester dengan tujuan mengecek dan mengingatkan guru target kurikulum yang harus dicapai, guru-guru yang belum mencapai target diingatkan untuk melaksanakan les atau belajar tambahan dengan tanpa anggaran madrasah.”²⁰⁷ Begitu juga yang disampaikan oleh Takiuddin. “Ada rapat evaluasi untuk mengetahui perkembangan kegiatan dan program madrasah rapat tersebut dirangkaikan dengan rapat pelaksanaan midle.”²⁰⁸

Penjelasan tentang rapat triwulan juga disampaikan oleh waka Humas, “Kepala madrasah selalu mengadakan rapat pada pertengahan semester dengan agendanya evaluasi kegiatan seluruh guru dan tenaga pendidik serta penyampaian laporan perkembangan kegiatan yang dilaksanakan. Kegiatan rapat juga diisi dengan usul saran untuk kemajuan kegiatan dikemudian hari,”²⁰⁹ Menurut Masjudin, “pada saat rapat pertengahan semester dievaluasi seluruh kegiatan madrasah berdasarkan laporan masing-masing penanggungjawab dan akan diberikan komentar oleh guru yang lainnya, rapat tersebut juga membahas program midle bersama sesuai dengan kalender pendidikan madrasah.”²¹⁰

²⁰⁶Muharir, (Kepala Madrasah), *wawancara*, Kembang Kerang, 8 Desember 2020.

²⁰⁷ Awaluddin, (Waka Kurikulum). *wawancara*, Kembang Kerang, 7 Desember 2020

²⁰⁸Takiuddin Zarkasyi,(Guru MIPA),*wawancara*, Kembang Kerang, 10 Desember 2020.

²⁰⁹ Abdul Azis,(Guru dan WK Humas),*wawancara*, Kembang Kerang, 9 Desember 2020

²¹⁰Masjudin, (Guru dan Kesiswaan), *wawancara*, Kembang Kerang,7 Desember 2020.

Seluruh kegiatan yang telah diprogramkan oleh madrasah akan berjalan dengan baik apabila seluruh komponen terlibat didalamnya, termasuk kepala madrasah memiliki peran dalam memastikan pelaksanaan program tersebut melalui pengawasan yang dilaksanakan. Kegiatan ini biasanya sudah terjadwal oleh kepala madrasah pada awal masuk sekolah dengan kegiatan di luar kelas dan di dalam kelas. Namun lain halnya dengan pengawasan juga dilakukan oleh kepala madrasah secara tersembunyi agar dapat dengan jelas melihat kondisi kegiatan yang telah diberikan tugas kepada guru. Menurut Muharir:

Kegiatan supervisi pada MA NW Kembang Kerang kami laksanakan 2 kali setahun, guru-guru kami berikan jadwal kunjungan, sebelum memasuki ruangan kami periksa perangkat pembelajaran dan berdiskusi tentang persiapan guru memasuki ruangan kelas. Di dalam kelas kami memantau kegiatan guru sesuai dengan apa yang telah direncanakan pada RPP mulai dari pendahuluan sampai kegiatan penutupnya. Setelah kegiatan selesai kami bersama guru berdiskusi menyampaikan beberapa hal yang kami rasa kurang tepat dan meminta guru memberikan alasan untuk kami sampaikan pertimbangan dan cara menyelesaikannya.²¹¹

Menurut Awaluddin, “penyusunan jadwal supervisi kami sesuaikan dengan jam mengajar guru dalam kelas. Jadwal kami sampaikan melalui papan pengumuman atau melalui whatsapp grup. Kegiatan supervisi dilaksanakan kepala madrasah di luar kelas dan di dalam kelas, kemudian hasilnya dijadikan bahan perbaikan.”²¹²

Hal berbeda disampaikan oleh Takiuddin, “bahwa selama ini kegiatan supervisi hanya bersifat sewaktu-waktu saja namun sekarang lebih

²¹¹Muharir, (Kepala Madrasah), *wawancara*, Kembang Kerang, 8 Desember 2020.

²¹²Awaluddin, (Waka Kurikulum). *wawancara*, Kembang Kerang, 7 Desember 2020.

ditekankan dengan adanya jadwal khusus dari kepala madrasah bagi semua guru dengan waktu setahun dua kali kegiatan supervisi yakni awal semester ganjil dan bulan awal semester genap.²¹³

Tentang supervisi yang telah dilaksanakan oleh kepala madrasah sebagaimana disampaikan juga oleh Muslihatun, bahwa:

Supervisi kepala madrasah terhadap guru dilaksanakan mulai dari mengecek kelengkapan guru. Penguasaan metode pembelajaran, penguasaan materi, pengelulaain kelas, membuka dan menutup pelajaran, penguatan dan melaksanakan penilaian terhadap siswa, atau bagaimana guru melaksanakan apa yang telah direncanakan pada administrasi yang dibuat sesuai dengan KI. KD, Indikator dalam RPP. Setelah supervisi selesai biasanya kami dan kepala madrasah berdiskusi membahas kekurangan atau hal-hal yang perlu diperbaiki pada saat melaksanakan pembelajaran dan solusi atau saran kepala madrasah untuk perbaikan dan.²¹⁴

Masjudin menyampaikan, Supervisi dilaksanakan kepala madrasah pada bulan pertama masuk sekolah dengan mengecek kelengkapan guru sampai dengan melihat proses belajar mengajar dalam kelas, hasil supervisi dilaksanakan diskusi bersama guru dengan menyampaikan beberapa hal yang harus diperbaiki dan diperhatikan kaitannya dengan perbaikan pembelajaran dikemudian hari²¹⁵.

Hasil observasi menunjukkan bahwa kegiatan supervisi kepala madrasah dilaksanakan dua kali selama setahun dengan menerbitkan jadwal kunjungan kepala madrasah untuk seluruh guru. Sebelum kunjungan kelas, kepala madrasah memeriksa kelengkapan administrasi guru serta rencana kegiatan pembelajarannya sebagai bahan masukan dan evaluasi bersama.

²¹³Takiuddin Zarkasyi,(Guru MIPA), *wawancara*, Kembang Kerang,10 Desember 2020.

²¹⁴Muslihatun, (Guru Biologi), *wawancara*, Kembang Kerang, 12 Januari 2021.

²¹⁵Masjuddin, (Guru dan Kesiswaan), *wawancara*, Kembang Kerang,7 Desember 2020.

Setelah melaksanakan supervisi kemudian dilanjutkan dengan diskusi atau membahas hasil supervisi tentang kekurangan dan kelebihan. Pada tahun ini supervisi memiliki bentuk yang berbeda karena kegiatan tatap muka dipersingkat. Jadwal supervisi dibuat namun kegiatan supervisi lebih kepada pemeriksaan administrasi dan media pembelajaran yang akan dilaksanakan oleh guru.

Ada berbagai cara yang dilaksanakan oleh seorang pemimpin dalam membangkitkan semangat bekerja para bawahannya, salah satu adalah pemberian *reward* atas kinerja, segala prestasi atau hal-hal positif yang telah dilaksanakan oleh guru, hadiah tersebut bisa berbentuk ucapan atau materi atau lainnya yang menunjukkan penghargaan dari seorang pemimpin lembaga.

Kepala MA NW Kembang Kerang selama ini selalu memberikan penghargaan bagi guru yang melakukan hal-hal positif atau sesuatu yang menjadi tauladan bagi guru yang lain sebagaimana disampaikan Muharir:

penghargaan kami berikan bagi guru yang telah melaksanakan tugas dengan baik melalui ucapan pada saat rapat-rapat dengan dewan guru dan pegawai, lembar penghargaan bagi guru yang aktif melaksanakan tugas biasanya kami berikan pada akhir tahun pelajaran, dan berbentuk uang misalnya pada guru-guru yang paling awal menyelesaikan perangkat pembelajarannya atau guru yang telah sukses mengantarkan siswa mengikuti lomba-lomba, bahkan fasilitas ruangan, alat-alat dan perlengkapan guru maupun pembina.²¹⁶

Demikian juga disampaikan oleh Takiuddin, “bahwa terhadap guru yang sering datang pagi untuk membimbing siswa melaksanakan kebersihan dan membimbing siswa melaksanakan doa bersama, kepala sekolah sering

²¹⁶Muharir, (Kepala Madrasah), *wawancara*, Kembang Kerang, 8 Desember 2020.

memberikan uang sekedarnya sebagai bentuk apresiasi dan penghargaan. Guru yang memiliki prestasi akan diberikan jabatan atau tugas tambahan”²¹⁷

Berkaitan dengan penghargaan kepala madrasah, Abdul Azis menyampaikn, “selama ini kami melihat kepala madrasah memberikan penghargaan kepada guru dan pegawai melalui rapat-rapat dengan cara lisan, kadang juga dengan memberikan materi serta ada yang pernah diberikan sertifikat.”²¹⁸

Hal ini senada dengan penyampaian Awaluddin, “paling tidak dalam keseharian kepala madrasah menunjukkan rasa terimakasihnya terhadap guru yang datang pagi ikut membina siswa dalam melaksanakan kebersihan dan do’a bersama. Lebih dari itu akhir semester dan akhir tahun diterbitkan sertifikat bagi guru yang kinerjanya bagus.”²¹⁹

Berdasarkan hasil observasi yang dilaksanakan peneliti bahwa pemberian ucapan terima kasih dan jabat tangan merupakan hal yang lumrah dilaksanakan oleh kepala madrasah pada pagi hari menyambut siswa dan guru, sebagai bentuk apresiasinya terhadap guru yang telah menunjukkan kinerjanya dengan baik. Pada saat rapat tahunan dan rapat evaluasi kepala madrasah menyebutkan nama guru-guru dengan berbagai hal yang telah dilaksanakan sebagai wujud kinerjanya. Beberapa guru diberikan hadiah dan materi berupa uang, dan pernah pula ada yang diberikan sertifikat. Bahkan beberapa juga diberikan fasilitas (alat tulis kantor, meubler, rak, ruangan

²¹⁷Takiuddin Zarkasyi,(Guru MIPA),*wawancara*, Kembang Kerang, 10 Desember 2020.

²¹⁸Abdul Azis,(Guru dan WK Humas),*wawancara*, Kembang Kerang,9 Desember 2020

²¹⁹Awaluddin, (Waka Kurikulum). *wawancara*, Kembang Kerang, 7 Desember 2020.

khusus terutama bagi waka dan tugas lainnya), bahkan ada promosi jabatan bagi beberapa kegiatan yang dianggap sesuai.

Hal lain yang menjadi indikator tercapainya kinerja guru dengan baik salah satunya apabila terpenuhi seluruh sarana dan prasarana yang dibutuhkan guru maupun pegawai. Untuk melengkapi sarana madrasah, membutuhkan usaha dan dana sehingga peran komite dan yayasan menjadi sangat penting untuk menunjang ketersediaan dana yang dibutuhkan madrasah terutama dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar.

Pengadaan sarana dan prasarana hususnya kegiatan operasional madrasah mengandalkan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), sedangkan untuk kelengkapan sarana dalam kafasitas yang lebih besar (pembangunan gedung) merupakan tanggung jawab bersama yayasan dan komite, bahkan sebagian besar menjadi tanggungan yayasan untuk pengadaannya karena semua siswa digratiskan SPP dan uang pembangunan.

Menurut Muharir:

Pendanaan madrasah hanya mengandalkan dana BOS dan Yayasan serta bantuan Komite yang bersifat tidak tetap. Oleh karena itu perlengkapan sarana dan sarana penunjang kegiatan pembelajaran bisa kami anggarkan pada RKM. Pada persiapan belajar mengajar guru kami siapkan file dan softcopy perangkat penunjang guru dalam membuat administrasi pembelajaran: printer, kertas serta komputer untuk guru membuat perangkat. Selama kegiatan belajar perlu disiapkan ruangan yang aman dan nyaman, alat peraga sederhana, alat praktek, ruang perekterk IPA, labaraturium TIK, laboratorium bahasa dan perpustakaan, alat tulis berupa spidol dan tinta serta adanya papan tulis, wifi yang bisa diakses guru dalam ruangan maupun di luar ruangan kelas. Kami mengusahakan secara bertahap guru dan pegawai memiliki komputer dan laptop sebagai sarana untuk melaksanakan tugasnya dan secara bertahap semua ruangan kelas memiliki LCD.²²⁰

²²⁰Muharir, (Kepala Madrasah), *wawancara*, Kembang Kerang, 8 Desember 2020.,

Sarana prasarana pendukung yang dipenuhi kepala MA NW Kembang Kerang, menurut Takiuddin, “sarana dan prasarana yang disediakan kepala madrasah berupa adanya kalender pendidikan, KI/KD dan silabus sebagai patokan guru dalam menyusun rencana pembelajaran dan penilaian, adanya ruang perpustakaan, aula, ruang praktek, ruang laboratorium TIK, lab bahasa, dan IPA serta alat penunjang lainnya seperti LCD, Wifi, spidol meja kursi guru dan siswa, papan tulis, serta alat peraga lainnya.”²²¹

Hal tersebut diatas disampaikan juga oleh waka sarasan prasaran, “Kelengkapan sarana untuk membantu guru dalam melaksanakan tugasnya telah kami sediakan walaupun ada beberapa yang masih kurang, alat peraga, ruang laboratorium, ruang perpustakaan dengan buku paket dan buku referensi lainnya, ruang kelas beserta perlengkapannya, bahkan spidol dan tintanya kami sediakan untuk guru. Setiap kelas dilengkapi dua buah papan tulis, aliran listrik, jan jaringan wifi free untuk semua guru.”²²²

Setiap awal semester, madrasah selalu membagikan guru SK pembagian tugas, spidol, daftar hadir siswa dan daftar nilai siswa. Setiap pencairan dana BOS selalu dialokasikan bagi perlengkapan prasarana madrasah.²²³ Hal ini disampaikan juga oleh Muslihatun, “Untuk menunjang kelengkapan administrasi guru disediakan laptop dan

²²¹Takiuddin Zarkasyi,(Guru MIPA),*wawancara*, Kembang Kerang, 10 Desember 2020.

²²²Munawir Haris, (Waka Sarpras), *wawancara*, Kembang Kerang, 11 Desember 2020.

²²³H. Syamsul Adnan,(Guru Hadits), *wawancara*, Kembang Kerang, 8 Desember 2020.

komputer, printer berta kertas agar guru bebas print administrasinya. Begitu juga spidol, tinta disediakan madrasah. Kondisi bangunan kelas yang baik dan memadai serta kondisi lingkungan yang kondusif menjadi penentu ketercapaian proses pembelajaran.²²⁴

Sedangkan menurut Awaluddin, “kepala madrasah berusaha memenuhi kebutuhan sarana prasarana bagi keterlaksanaan kegiatan belajar mengajar beserta pendukungnya, biasanya tahap penyusunan RKM maka kepala madrasah meminta rekapitulasi kebutuhan guru untuk dipertimbangan dalam usulan pencairan dana BOS. Penyediaan absen, daftar nilai, buku KBM, tinta, spidol merupakan kebutuhan operasional yang harus disediakan.”²²⁵

Berdasarkan hasil observasi peneliti bahwa ruangan kelas ada beberapa yang rusak ringan dan berada dilantai dua dan tiga sehingga agak menyulitkan guru terlebih pasca gempa. Beberapa ruangan kelas sudah terpasang LCD. Sarana prasarana pendukung pembelajaran menjadi tanggung jawab madrasah, khususnya yang menyangkut kegiatan operasional madrasah, sedangkan komite dan yayasan bertanggung jawab pada pengadaan gedung dan kadang membutuhkan bantuan dana madrasah melalui BOS.²²⁶

Hal ini sebagai gambaran perlu adanya usaha dan kiat kepala madrasah dalam mengatasi segala hal yang menyangkut dengan

²²⁴Muslihatun, (Guru dan Kepala Laboratorium MIPA), *wawancara*, Kembang Kerang, 17 Januari 2021

²²⁵Awaluddin, (Waka Kurikulum). *wawancara*, Kembang Kerang, 7 Desember 2020.

²²⁶Kegiatan harian perpustakaan MA NW Kembang Kerang, *Observasi*, dilaksanakan 15 Januari 2021.

perbaikan sarana prasarana madrasah terutama pemenuhan ruang kelas. sambil koordinasi dengan komite dan yayasan. Penganggaran pemeliharaan fasilitas dan pengadaan fasilitas madrasah harus tetap menjadi bagian dalam menyusun kegiatan madrasah.

Berdasarkan hasil temuan peneliti, bahwa optimalisasi kinerja guru dilaksanakan oleh kepala MA NW Kembang Kerang dengan membangun komunikasi dan koordinasi yang lebih intensif dengan yayasan pengangkatan penngangkatan guru dan pegawai. Penyusunan jadwal kegiatan madrasah dilaksanakan secara bersama-sama melalui rapat dengan masing masing penanggung jawab diminta laporan pertanggung jawabannya. Penghargaan guru ditingkatkan dengan memberikan fasilitas lebih baik dan tidak hanya berbentuk benda. Menyiapkan sarana prasarana penunjang terlaksananya kegiatan terutama laboratorium komputer, komputer dan jaringan internet. Program workshop dan memberikan ruang lebih luas bagi guru untuk mengikuti pelatihan peningkatan kemampuan. Penyusunan jadwal pelajaran mempertimbangkan situasi dan kondisi madrasah maupun guru.

1. Kinerja Guru MA NW Kembang Kerang

a. Merencanakan Kegiatan Pembelajaran

Perencanaan pembelajaran merupakan rangkaian tugas selaku pendidik yang terdiri dari berbagai komponen sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Perencanaan pembelajaran identik dengan upaya guru melengkapi diri dengan berbagai persiapan sebelum melaksanakan proses

pembelajaran, yakni menyusun buku kerja 1,²²⁷ dan buku kerja 2,²²⁸ Menyusun materi pelajaran, dan mempersiapkan media pembelajaran.

Sebelum melaksanakan tugas dalam kelas, maka guru terlebih dahulu mempersiapkan administrasinya, skenario pembelajaran dibuat terlebih dahulu demi terarahnya proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan dari pembelajaran. Masjuddin menyatakan “Kesiapan guru dalam mengajar berupa persiapan seluruh administrasinya secara bertahap, mulai dari analisis KI/KD, silabus, analisis minggu efektif, analisis program tahunan, analisis program semester, penentuan KKM, membuat RPP, membuat kisis-kisi soal, program remedial, sampai dengan penilaian.”²²⁹ Hal disampaikan juga oleh Muslihatun, “Kami membuat Perangkat pembelajaran dengan sistematika sesuai dengan ketentuan yang ada berdasarkan hasil pelatihan yang kami ikuti. Penyusunan RPP memuat tujuan pembelajaran dan langkah langkah yang dilakukan agar tujuan tersebut dapat tercapai.”²³⁰

Menurut kepala madrasah, bahwa administrasi yang seharusnya disiapkan oleh semua guru adalah :

Untuk menjadikan diri sebagai guru profesional tentunya harus melengkapi administrasi yang dibutuhkan terutama terkait dengan proses belajar mengajar seperti, mempersiapkan KI/KD, silabus, RPP, Program Tahunan, Program Semester, Analisis minggu efektif, lembar penilaian, lembar kerja siswa, rangkuman materi pelajaran, dan format lain yang dibutuhkan. Namun dalam

²²⁷Terdiri dari silabus, penetapan indikator pencapaian, analisis KI dan KD, analisis SKL, analisis alokasi waktu, kriteria ketuntasan minimal, Rencana Perencanaan Pembelajaran.

²²⁸Terdiri dari Program Tahunan, Program Semester, Jurnal mengajar Guru, dan Lembar Penilaian

²²⁹Masjuddin, (Guru Ekonomi), *wawancara*, Kembang Kerang, 8 desember 2020.

²³⁰Muslihatun, (Guru dan Laboran MIPA), *wawancara*, 12 Januari 2021.

prakteknya ada beberapa guru yang masih membutuhkan bimbingan untuk melengkapi administrasinya. Untuk itu kami selalu membantu dengan mengadakan pembinaan baik oleh kepala madrasah, wakil kepala madrasah atau diskusi dengan teman sejawat, lebih lanjut kami melaksanakan pelatihan atau mengutus guru-guru mengikuti workshop dan pelatihan baik oleh pemerintah maupun lembaga lainnya.²³¹

Demikian juga disampaikan oleh Takiuddin, “bahwa guru harus melengkapi administrasinya sebelum melaksanakan tatap muka. Administrasi yang kami siapkan adalah buku kerja satu dan buku kerja dua sebagai panduan dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.”²³² Perangkat dibuat kurikulum tentang apa saja yang dipersiapkan guru sebelum melaksanakan tugas mengajar di dalam kelas, sebagaimana dinyatakan juga oleh Awaluddin:

Dalam melaksanakan proses belajar mengajar dengan baik, guru terlebih dahulu mempersiapkan administrasinya berupa Analisis KI/KD, silabus, analisis minggu efektif, analisis program tahunan, analisis program semester, penentuan KKM, membuat RPP, membuat kisi-kisi soal, program remedial, sampai dengan penilaian, atau yang sekarang dikenal dengan buku kerja 1 dan buku kerja 2. Persipan lainnya berupa absen kehadiran dan daftar nilai siswa, LKS, dan media pembelajaran lainnya.²³³

Dari hasil obsevasi yang dilaksanakan peneliti dapatkan digambarkan bahwa persiapan guru dalam mengajar tidak terbatas pada persiapan menghadapi siswa, tetapi bagaimana guru merencanakan diri menghadapi siswa melalui metode dan pendekatan yang disesuaikan dengan materi dan karakteristik dari siswa itu sendiri, dengan mengupayakan siswa memiliki kepedulian dan aktif selama belajar

²³¹ Muharir, (Kepala Madrasah), *wawancara*, Kembang Kerang, 8 Desember 2020.

²³² Takiuddin Zarkasyi, (Guru MIPA), *wawancara*, Kembang Kerang, 10 Desember 2020.

²³³ Awaluddin, (Waka Kurikulum). *wawancara*, Kembang Kerang, 7 Desember 2020.

berlangsung. Namun tidak semua guru mampu membuat administrasi dengan baik terutama guru-guru yang memiliki kemampuan rendah terhadap TIK atau guru mulok yang berasal perguruan tinggi non kependidikan.²³⁴

Dalam menyusun rencana pembelajaran harus diperhatikan Komponen RPP yang merujuk pada ketentuan-ketentuan yang berlaku. Menurut Muharir, “bahwa komponen yang harus ada pada RPP adalah identitas sekolah, alokasi waktu, materi, KI/KD, indikator, tujuan, sumber belajar, langkah-langkah pembelajaran dan penilaian hasil belajar.”²³⁵ Senada dengan itu, Masjuddin menyampaikan bahwa, “komponen penting pada RPP adalah nama sekolah, materi, waktu, indikator dan tujuan serta langkah langkah yang harus dilalui guru dalam proses belajar mengajar serta penilaian.”²³⁶

Menurut waka kurikulum bahwa komponen yang harus ada pada RPP sesuai dengan Permendikbud No. 22 Tahun 2016 adalah:

Mulai dari Identitas Madrasah yaitu nama satuan pendidikan, Identitas mata pelajaran atau tema/subtema, Kelas/semester, Materi pokok, Alokasi waktu, Tujuan pembelajaran, kompetensi dasar dan indikator, materi pembelajaran, metode pembelajaran, media pembelajaran, sumber belajar, langkah-langkah pembelajaran, dan penilaian hasil pembelajaran.²³⁷

Menurut Takiuddin bahwa “penyusunan RPP sebagai panduan pelaksanaan pembelajaran menggunakan format yang telah ditentukan

²³⁴Kesiapan guru dan Penyusunan perangkat guru, *Observasi*, 16 Januari 2021.

²³⁵Muharir, (Kepala Madrasah), *wawancara*, Kembang Kerang, 8 Desember 2020.

²³⁶Masjuddin, (Guru Ekonomi), *wawancara*, Kembang Kerang, 8 Desember 2020.

²³⁷Awaluddin, (Waka Kurikulum). *wawancara*, Kembang Kerang, 7 Desember 2020.

atau melalui hasil MGMP. Gambaran umum RPP memuat identitas, KI, KD, indikator serta langkah-langkah pembelajaran pendahuluan sampai penutupan yang kemudian dilakukan pengujian tentang pemahaman siswa.²³⁸

Menurut Muslihatun, bahwa rencana program pembelajran terdiri dari beberapa komponen yakni:

Identitas madrasah, identitas mata pelajaran atau tema/subtema, kelas/semester, materi pokok, alokasi waktu, tujuan pembelajara, kompetensi dasar dan indikator, materi pembelajaran, metode pembelajaran, media pembelajaran, sumber belajar, langkah-langkah pembelajaran, dan penilaian hasil pembelajaran, hal ini sesuai dengan apa yang kami peroleh dari hasil pelatihan.”²³⁹

b. Pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar

Kegiatan pembelajaran merupakan pelaksanaan dari rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), skenario pembelajaran yang telah dibuat mulai dari kegiatan pendahuluan, kegiatan inti sampai kegiatan penutup harus mampu berjalan dengan baik. Kegiatan belajar mengajar adalah proses interaksi antar guru dan siswa yang saling mempengaruhi antar keduanya sehingga tercipta suasana berbagai pengetahuan dan bimbingan tindakan.

Dengan demikian perencanaan pembelajaran yang dibuat harus menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada sehingga proses kegiatan belajar mengajar tetap terlaksana. Kondisi kegiatan belajar

²³⁸Takiuddin Zarkasyi, (Guru MIPA), *wawancara*, Kembang Kerang, 10 Desember 2020.

²³⁹Muslihatun, (Guru dan Laboran), *wawancara*, Kembang Kerang, 12 Januari 2021.

mengajar pada MA NW Kembang Kerang selama ini berjalan dengan baik, hal ini disampaikan oleh Muharir, yang mengatakan:

Kami tetap mengarahkan agar proses belajar mengajar tetap berlangsung dengan baik, mulai dari pagi jam 06.40 sampai 14.05 dan 06.40 sampai 12.40 selama enam hari dan libur pada hari jum'at. Namun untuk tahun ini (2020), penyebaran Covid 19 mengakibatkan pemerintah pusat dan daerah mengeluarkan kebijakan khusus untuk tidak melaksanakan pertemuan tatap muka. Hal ini terkendala tentang kesiapan madrasah, guru, dan siswa karena kami madrasah swasta yang bernaung di bawah yayasan tentunya kami koordinasi dengan pengurus yayasan juga dengan komite madrasah mencari jalan terbaik agar tetap bisa belajar. Disepakati proses belajar dilaksanakan dengan teknis bergantian 2 hari satu kelas dengan durasi pertemuan 20 menit setiap mata pelajaran tentunya tetap harus menjaga diri dengan melaksanakan protokol kesehatan. Namun memasuki pertengahan november kami menggunakan tatap muka penuh guna menghadapi ujian akhir semester.²⁴⁰

Model pembelajaran yang dilaksanakan pada MA NW Kembang Kerang ini merupakan perpaduan pembelajaran Luring dan Daring dengan tujuan guru dan siswa tetap melaksanakan pembelajaran. Hal ini disampaikan juga oleh Awaluddin:

Proses belajar mengajar pada MA NW Kembang Kerang berjalan dengan baik dan tergolong variatif, selama tahun 2020 (ada luring ada daring, tatap muka bersesi, tatap muka penuh). Pada saat tatap muka penuh jam mulai masuk belajar yakni 06.40 samapai jam 14.05. Pada saat kondisi husus kami belajar mulai dari jam 06.40 sanpai dengan 12.20 secara bergantian: senin dan selasa untuk kelas satu, rabu dan kamis untuk kelas dua, serta sabtu dan ahad untuk kelas tiga dengan durasi waktu 20 menit setiap mata pelajaran.²⁴¹

Kondisi kegiatan belajar ini dikemukakan juga oleh guru MA NW Kembang Kerang, Masjuddin :

²⁴⁰Muharir,(Kepala Madrasah), *wawancara*, Kembang Kerang, 8 Desember 2020.

²⁴¹Awaluddin, (Waka Kurikulum). *wawancara*”, Kembang Kerang, 7 Desember 2020.

Kegiatan belajar mengajar di MA NW Kembang Kerang dilaksanakan mulai jam 06.40 sampai jam 14.05, namun tahun ini berbeda karena keadaan covid-19, kita belajar kombinasi daring dan luring dengan secara bergantian sampai jam 12.20. Kemarin sebelum semester sempat belajar normal 2 minggu. Selama ini kami guru-guru tetap melaksanakan tugas dengan menyesuaikan kondisi yang ada. Kami membuat video pembelajaran lalu kami kirim ke siswa, kadang kami menggunakan media aplikasi untuk dapat berkomunikasi langsung dengan siswa.²⁴²

Berdasarkan hasil pemantauan kami selama memasuki semester genap bahwa sistem belajar berubah lagi menjadi tatap muka selama enam hari hanya durasi waktu yang dirubah, dari 45 menit perjam menjadi 20 menit perjam dengan ketentuan mematuhi surat edaran Dirjen Kemenag RI (memiliki izin dari instansi terkait, memiliki tim penanganan covid, mematuhi protokol kesehatan, memiliki SOP pembelajaran tatap muka).²⁴³

Menurut Takiuddin pelaksanaan pembelajaran sejak dulu berbeda dengan madrasah lain, kita di sini lebih awal 06.20 wita untuk bersih-bersih dan berdoa, kemudian tatap muka dalam kelas dimulai 06.40, dengan tujuan melatih siswa bangun pagi dan selalu disiplin. Dengan demikian siswa dapat pulang lebih awal dibanding yang lain.²⁴⁴

Menurut Muslihatun, “tahun ini pembelajaran memiliki model yang berbeda dan selalu berubah sehingga tidak berjalan dengan baik terutama

²⁴²Masjuddin, (Guru Ekonomi), *wawancara*, Kembang Kerang, 8 desember 2020.

²⁴³Pelaksanaan Pembelajaran di dalam kelas, *Observasi*, Pelaksanaan Pembelajaran, 16 Januari 2020.

²⁴⁴Takiuddin Zarkasyi, (Guru MIPA), *wawancara*, Kembang Kerang, 10 Desember 2020.

waktu belajar yang singkat dengan sistem bergantian semakin membuat kondisi belajar sulit terlaksana normal.²⁴⁵

Selama ini guru-guru pada MA NW Kembang Kerang tergolong aktif walaupun kondisi masyarakat yang sekarang agak berbeda. Dibutuhkan strategi dan cara bagi guru untuk tetap melaksanakan proses belajar mengajar tanpa ada hambatan ruang dan waktu. Menurut Muharir tentang kreativitas guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar:

Pada saat tatap muka sesuai dengan RPP, namun tidak seperti biasanya setelah kondisi pandemi covid 19. Berdasarkan arahan dan kesepakatan serta strategi guru maka waktu 20 menit tatap muka perminggu mereka gunakan untuk mengumpulkan tugas siswa, membahas tugas dan soal yang telah diberikan guru pada pertemuan sebelumnya atau pada saat pertemuan melalui sistem online, melalui berbagai aplikasi yang bapak ibu guru kuasai. Karena tidak semua guru memiliki kemampuan teknologi yang baik dan kondisi yang baru bagi guru mengenal berbagai media belajar secara online dan berbagai aplikasi pendukungnya.²⁴⁶

Kegiatan belajar mengajar selama ini berjalan dengan baik melalui sistem tatap muka maupun melalui media online ini dibuktikan dengan prosentase kehadiran guru pada buku KBM masing masing kelas. Untuk dapat melaksanakan proses belajar terutama masa pandemi, guru dituntut memiliki kemampuan teknologi dalam membuat media pembelajaran dan menggunakan aplikasi bagi proses pembelajaran. Sebagaimana disampaikan oleh Takiuddin Zarkasyi:

Selama kondisi normal pembelajaran mengacu pada RPP, mulai membuka pelajaran dengan berdoa, apersepsi lalu kami sampaikan materi yang akan dilaksanakan dan metode yang akan kami lalui, Metode dan yang kami gunakan beragam sesuai

²⁴⁵ Muslihatun, S. Pd, (Guru MIPA), *wawancara*, Kembang Kerang, 12 Januari 2021

²⁴⁶ Muharir, (Kepala Madrasah), *wawancara*, Kembang Kerang, 8 Desember 2020.

dengan materi pelajaran dengan memperhatikan keaktifan siswa agar belajar lebih menarik. Kegiatan penutup diisi dengan tanya jawab, menyimpulkan hasil pembelajaran kemudian penilaian dan penugasan oleh guru. Pada masa pandemi pembelajaran siswa lebih banyak dirumah sehingga kami harus membuat bahan ajar atau media pembelajaran seperti ringkasan materi untuk siswa baca, Lembar Kerja Siswa, video pembelajaran menggunakan aplikasi (*bendy cam, bandy cut, camtasia studio, dan filmora*) yang dibagikan melalui aplikasi pembelajaran *google classroom, schoology, google meeting, dan live chat* melalui *WhatsApp group*. Pada saat pertemuan tatap muka mengumpulkan tugas, penyampaian hal-hal penting lainnya.”²⁴⁷

Demikian juga disampaikan Awaluddin, “kondisi normal belajar tatap muka dalam kelas, sedangkan saat ini menggunakan daring dan luring atau pembelajaran online yang dilaksanakan melalui berbagai aplikasi yang salah satunya adalah *google classroom* dan kami juga menggunakan WA grop untuk mengirim materi atau soal-soal serta tanya jawab dengan waktu tidak terbatas.”²⁴⁸ Masjuddin menyampaikan:

Kegiatan pembelajaran kami laksanakan dengan membagi waktu untuk kegiatan pendahuluan, kegiatan inti, dan kegiatan Penutup. Untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran yang menyenangkan maka metode dan teknik pembelajaran kami pilih yang sesuai dengan materi, media dan sumber belajar perlu kami siapkan agar siswa lebih cepat memahami materi yang disampaikan guru. Interaksi siswa dan guru kami usahakan dalam suasana yang hangat dan santai tapi serius, siswa aktif menyampaikn pendapat, dan mendengarkan penjelasan guru tanpa menimbulkan suasana yang dapat mengganggu proses belajar. Untuk mengetahui pemahaman siswa kemudian kami lakukan penilaian dan penugasan.²⁴⁹

Menurut Muslihatun, “Pembelajaran sejak wabah covid-19 melalui kombinasi daring dan luring atau siswa masuk untuk membahas soal, membahas tugas dengan waktu 20 menit, soal dan latihan

²⁴⁷Takiuddin Zarkasyi,(Guru MIPA),*wawancara*, Kembang Kerang, 10 Desember 2020.

²⁴⁸Awaluddin, (Waka Kurikulum). *wawancara*, Kembang Kerang, 7 Desember 2020.

²⁴⁹Masjuddin, (Guru Ekonomi), *wawancara*, Kembang Kerang, 8 desember 2020..

disampaikan juga melalui grup atau pada saat tatap muka. Ada juga yang online melalui media aplikasi pembelajaran yang sudah ada.”²⁵⁰

Karena beberapa kendala maka tidak semua guru mampu menggunakan media online, namun kepala madrasah tetap memberikan dorongan dan motivasi, dan melengkapi sarana prasarana bagi guru untuk tetap melaksanakan tugas sebagai pendidik melalui kemampuan dan sarana yang ada sambil diadakan perbaikan dan pengembangan pengetahuan atau cara-cara lain untuk bapak ibu guru dapat berinteraksi lebih lama dengan siswa tanpa tatap muka.

c. Penilaian Hasil Belajar Siswa

Penilaian hasil belajar merupakan salah satu indikator kinerja guru. Penilaian hasil belajar adalah proses terencana yang dilakukan dengan berbagai cara dan alat untuk mendapatkan informasi sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang dicapai oleh peserta didik secara kualitatif dan kuantitatif sehingga dapat mengetahui kemajuan belajar siswa dan menjadi bahan evaluasi serta perbaikan hasil belajar.

Dari serangkaian kegiatan penilaian yang dilaksanakan, terdapat beberapa perbedaan antar satu dengan yang lainnya terutama sistem penganggaran, regulasi dan standar pelaksanaannya. Hal ini disampaikan oleh Muharir:

Masing masing kegiatan tersebut memiliki mekanisme dan aturan yang berbeda, misalnya penilaian portopolio, penilai harian, ulangan harian itu menjadi tanggung jawab guru masing-masing sesuai dengan apa yang telah diprogram dalam analisis minggu

²⁵⁰ Muslihatun, (Guru MIPA), *wawancara*, Kembang Kerang, 12 Januari 2021

efektif dan program semester tanpa adanya anggaran husus atau SK kepanitiaan dari pihak madrasah, sedangkan penilaian akhir semester merupakan tanggung jawab sekolah dan kadang secara antar KKM atau Kabupaten yang dikoordinir oleh kantor Kementerian Agama Kabupaten (regulasi, jadwal bersama, namun kepanitiaan dan pengawas tingkat madrasah diserahkan pada sekolah masing masing), sedangkan untuk Ujian Akhir Sekolah, Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional, dan Ujian nasional, regulasinya dari kanwil dan pemerintah pusat, jadwal dan SOP sudah jelas, namun tetap pelaksanaannya (kepanitiaan, pengawas, korektor) adalah sekolah dengan beberapa ketentuan (sudah terakreditasi, memiliki perangkat komputer dan jaringan internet), kemudian anggarannya berasal dari pemerintah pusat dan ada juga yang menjadi tanggung jawab satuan pendidikan.²⁵¹

Walaupun regulasi antara beberapa bentuk penilaian hasil belajar ini berbeda, namun tanggung jawab pelaksanaannya berada pada satuan pendidikan sampai dengan penentuan akhir siswa berhasil lulus atau tidak lulus. Hal ini disampaikan juga oleh Takiuddin yang mengatakan, bahwa:

Berdasarkan ketentuan yang ada bahwa pelaksanaan penilaian hasil belajar ada pada guru, madrasah, dan pemerintah, masing masing ada ketentuannya. Ulangan harian dan penilaian pada proses belajar menjadi tanggung jawab kami selaku guru, tetapi untuk ujian middle, semester menjadi tanggung bersama antar KKM dan kantor kementerian kabupaten (PAS Bersama) dan ujian akhir menjadi tanggung jawab pemerintah untuk menyiapkan perangkat aturan dan lainnya, yang dilaksanakan oleh satuan pendidikan.²⁵²

Keterangan tentang mekanisme dan regulasi pelaksanaan penilaian hasil belajar siswa selanjutnya disampaikan oleh Awaluddin:

Khusus Pelaksanaan PAS Bersama Tahun 2020/2021 semester ganjil dilaksanakan seperti biasanya soal dibuat oleh guru-guru MA di lingkungan kementerian Agama Kabupaten Lombok Timur, penggandaanya soal oleh panitia kabupaten yang didistribusikan melalui KKM MAN 2 Lotim, jadwal dibuat oleh

²⁵¹Muharrir, M. (Kepala Madrasah), *wawancara*, Kembang Kerang, 8 Desember 2020.

²⁵²Takiuddin Zarkasyi, (Guru MIPA), *wawancara*, Kembang Kerang, 10 Desember 2020.

panitia kabupaten, serta pelaksanaannya oleh madrasah masing-masing dengan menuntuk panitia, pengawas dan korektor dari guru masing-masing mata pelajaran. Penilaian pada saat proses belajar mengajar berlangsung seperti Portopolio, penilaian autentik, ulangan harian menjadi tanggung jawab penuh guru mata pelajaran. Kemudian ujian nasional sudah ada ketentuannya dari pemerintah, kita cuma menyediakan sarana dan melaksanakannya.²⁵³

Menurut Masjuddin, “penilaian hasil belajar harian dilaksanakan pada saat pembelajaran dan setelah pembelajaran untuk mengetahui tingkat pemahaman siswa dengan berbagai teknik yang telah direncanakan. Sedangkan untuk penilaian semester dan ujian akhir menjadi program madrasah sesuai ketentuan kalender pendidikan dan ketentuan pemerintah.”²⁵⁴

Untuk menilai pemahaman siswa atau hasil dari belajar siswa, terdapat langkah- langkah yang berbeda pada tahap-tahapan penilaiannya. Menurut kepala madrasah: “Adapun langkah-langkah dalam penilaian yang dilaksanakan guru adalah menyusun kisi-kisi soal dan menggunakan waktu sesuai dengan rencana di RPP. Menilai pengetahuan siswa, keterampilan siswa, dan sikap siswa sebagai unsur terpenting. Melaksanakan tes lisan atau tulisan berdasarkan kisi-kisi soal yang telah dibuat.”²⁵⁵

Sedangkan menurut Takiuddin mengemukakan :

bahwa unsur yang menjadi penilaian guru terhadap siswa adalah kemampuan kognitif yang dimiliki siswa setelah proses belajar, kemampuan psikomotor, dan kemampuan sikap selama belajar atau sikap setelah mendapat pembelajaran. Adapun langkah

²⁵³Awaluddin, (Waka Kurikulum). *wawancara*, Kembang Kerang, 7 Desember 2020.

²⁵⁴Masjuddin, (Guru Ekonomi), *wawancara*, Kembang Kerang, 8 Desember 2020.

²⁵⁵Muharrir, (Kepala Madrasah), *wawancara*, Kembang Kerang, 8 Desember 2020.

sistematis guru dalam melaksanakan penilaian adalah mulai dari analisis kompetensi inti dan kompetensi dasar, menentukan indikator dan tujuan pembelajaran baru kemudian teknik penilaiannya.²⁵⁶

Intinya adalah penilaian yang dilaksanakan guru merupakan serangkaian kegiatan yang memang sudah direncanakan sebelumnya yang sudah jelas sesuai dengan langkah langkah yang ada. Sebagaimana dijelaskan oleh Masjuddin:

Langkah dalam menyusun penilaian hasil belajar bervariasi tergantung pada apa yang dikehendaki dalam KI/KD yang diturunkan pada indikator yang dijadikan tujuan dari pembelajaran. Ada penilaian sikap, penilaian keterampilan dan pengetahuan siswa yang ketiganya dilaksanakan dengan jenis dan metode, serta bentuk penilaian yang berbeda. Penilaian pengetahuan bisa melalui penyampaian tes baik lisan maupun tulisan, penilaian keterampilan terutama saat proses belajar siswa menunjukkan kemampuan yang terdapat dalam KI 4, sedang penilaian sikap berupa penilaian diri dan penilaian orang lain terhadap sikap spiritual dan sosial siswa.²⁵⁷

Dengan berbagai bentuk penilaian yang diprogramkan dan telah dilaksanakan oleh guru dan madrasah, maka penilaian tersebut seyogyanya dijadikan bahan dasar dalam melaksanakan kegiatan dan program madrasah untuk menghasilkan siswa yang yang memahami dan mampu mempraktekan hasil pengetahuannya terutama dalam bersikap dan bertingkah laku. Menurut Awaluddin madrasah:

Setelah melakukan penilaian, guru melakukan remedial dan pengayaan terhadap siswa yang tergolong belum tuntas, sampai mereka dinyatakan tuntas pada kompetensi dasar yang diujikan. Hasil penilaian ini akan dijadikan sebagai bahan evaluasi dan perbaikan bagi guru untuk mengevaluasi kembali teknik dan metode pembelajaran, materi pembelajaran, soal soal yang diberikan agar kesemuanya memiliki hubungan dan saling berkaitan. Begitu juga dengan sekolah akan menjadikan hasil penilaian guru, semester, ujian akhir sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan program dan kebijakan selanjutnya.²⁵⁸

²⁵⁶Takiuddin Zarkasyi,(Guru MIPA),*wawancara*, Kembang Kerang, 10 Desember 2020.

²⁵⁷Masjuddin, (Guru Ekonomi), *wawancara*, Kembang Kerang, 8 desember 2020.

²⁵⁸Awaluddin, (Waka Kurikulum). *wawancara*, Kembang Kerang, 7 Desember 2020.

Begitu juga yang disampaikan oleh Takiuddin dalam keterangannya tentang tindak lanjut guru dan kepala madrasah berdasarkan hasil penilaian yang telah dilaksanakan:

Setelah hasil tes siswa kami koreksi dan kami berikan skor nilai maka akan terlihat siswa yang dinyatakan tuntas maupun tidak tuntas berdasarkan kriteria ketuntasan minimal (KKM) yang telah ditetapkan oleh guru mulai KKM indikator, KKM KD, KKM KI. Dan terakhir KKM matapelajaran. Siswa yang belum tuntas kami remidi dan kami berikan pengayaan untuk dapat mengikuti pelajaran selanjutnya. Kepala madrasah memberikan waktu setelah semester untuk melaksanakan kegiatan remedial dan pengayaan siswa serta mengalokasikan anggaran terkait dengan sarana prasarana yang dibutuhkan. Prosentase daya serap masing masing mata pelajaran sebagai gambaran keberhasilan guru dan madrasah dalam mengelola kegiatan belajar mengajar sehingga apabila terdapat kekurangan akan dilakukan perbaikan oleh guru dan oleh pihak sekolah untuk membuat dan mengembangkan kegiatan.²⁵⁹

Pengisian nilai ARD biasanya secara bersama-sama selama dua hari bertempat di ruang laboratorium komputer. Ditambahkan lagi oleh Muslihatun, bahwa hasil penilaian kami rekap pada absen dan daftar nilai yang telah dibagikan oleh waka kurikulum untuk kami masukkan pada saat pengisian raport melalui Aplikasi Raport Digital yang pengisiannya secara bersama sebelum pembagian raport.”²⁶⁰

Sedangkan menurut Masjuddin: “Hasil penilaian belajar siswa kami rekap dalam daftar hadir untuk dimasukkan menjadi nilai raport sebagai laporan perkembangan siswa kepada wali murid. Hasil penilaian ujian dijadikan bahan evaluasi bagi kami selaku guru begitu juga bagi

²⁵⁹Takiuddin Zarkasyi, (Guru MIPA), *wawancara*, Kembang Kerang, 10 desember 2020.

²⁶⁰Muslihatun, S. Pd, (Guru MIPA), *wawancara*, Kembang Kerang, 12 Januari 2021

kepala madrasah dalam membuat berbagai kebijakan dan program yang akan dilaksanakan.²⁶¹

Berdasarkan hasil observasi bahwa penilaian diprogramkan dan dilaksanakan oleh guru, serta penilaian yang diprogram khusus oleh madrasah. Hasil penilaian harian dan penilaian semester dijadikan standar penentuan kenaikan kelas siswa melalui Aplikasi Raport Digital yang pengisiannya secara bersama di madrasah.²⁶² Dalam grafik tingkat kelulusan tergambar bahwa dalam beberapa tahun ini MA NW Kembang Kerang selalu dapat meluluskan siswa secara 100%, sebagai gambaran keberhasilan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar dan keberhasilan sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan, hal ini menjadikan salah satu indikator terlaksananya seluruh kegiatan madrasah sesuai dengan yang telah direncanakan dan dikelola dengan baik oleh kepala madrasah.

Perpustakaan UIN Mataram

²⁶¹ Masjuddin, (Guru Ekonomi), *wawancara*, Kembang Kerang, 8 desember 2020.

²⁶² Kegiatan Pengisian ARD, *Observasi*. Kembang Kerang, 16 Desember 2020.

BAB III

ANALISIS KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN OPTIMALISASI KINERJA GURU

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Berdasarkan hasil penelitian di MA NW Kembang Kerang yang telah disampaikan pada bab II, maka dapat dianalisis hasil temuan dan data mengenai kepemimpinan kepala madrasah dan kemampuan (kompetensi) manajerialnya dalam mengelola madrasah melalui beberapa tahapan kegiatan, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan, penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).

Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan agar dapat dicapai tujuan pendidikan atau madrasah secara efektif dan efisien. Sedangkan Indra Fachrudi menyampaikan, kepemimpinan merupakan suatu kegiatan dalam membimbing kelompok dengan sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan bersama.²⁶³

Dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin lembaga, kepala madrasah memiliki pola dan cara yang berbeda dalam mempengaruhi bawahannya, hal ini merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang sebagai pemimpin. Menurut *Kurt Lewin* sebagaimana yang dijelaskan dalam

²⁶³ Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana memimpin Sekolah yang Efektis*, (Bogor: Graha Indonesia, 2006), 2.

bukunya Danim, bahwa terdapat beberapa tipe kepemimpinan, antara lain, yaitu: kepemimpinan otoriter (*autocratic leadership*), kepemimpinan Partisipatif (*democratic leadership*), dan kepemimpinan delegatif (*delegatif of Laissez Faire leadership*).²⁶⁴

Kepala MA NW Kembang Kerang dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, melibatkan guru dan pegawai secara bersama dalam mengambil keputusan. Kepala madrasah memberikan mereka kesempatan dan ruang untuk berkreasi dan berinovasi, serata ikut serta dalam seluruh kegiatan madrasah. Komunikasi dibangun dengan keramahan, memperhatikan hak-hak guru. Permasalahan diselesaikan melalui rapat bersama maupun melalui pembinaan dan bimbingan.

Menurut Soekarto, Kepemimpinan tipe demokratis berusaha menghormati dan menghargai pendapat tiap guru, memberikan kesempatan guru mengembangkan inisiatif dan kreatifitasnya. Berusaha mengambil keputusan bersama, bijaksana dalam pembagian tugas dan tanggung jawab, bersikap ramah, membimbing, mencurahkan perhatian bagi terlaksananya tugas dan kewajiban guru, serta kegiatan rapat dilaksanakan atas ketetapan bersama secara teratur dalam waktu yang tidak terlalu lama.²⁶⁵

Pelaksanaan rapat pada MA NW Kembang Kerang dengan agenda agenda yang jelas dan dipandu oleh pembawa acara dengan susunan acara yang sudah dibuat. Agenda rapat yang sudah sudah jelas sebagaimana disampaikan sebelumnya. Peserta rapat pada saatnya diberikan waktu untuk

²⁶⁴ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 9.

²⁶⁵Indrafachrudi, *Bagaimana memimpin Sekolah yang Efekti*, 22

menyampaikan usul saran mengenai hal-hal yang sedang dibahas untuk disepakati bersama dan menjadi pedoman. Kepala madrasah memimpin rapat dengan tenang menunjukkan keramahannya dengan menyapa peserta rapat pada awal sambutannya.

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah merupakan perilaku manajerial di sebuah sekolah. Karena itu, peranan kepala sekolah sebagai pemimpin adalah proses kepemimpinan pendidikan yang tidak terlepas dari upaya menjalankan manajemen sekolah secara efektif. Hal itu dipengaruhi oleh pendekatan pengambilan keputusan pendidikan secara efektif. Kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan bertanggung jawab untuk memotivasi para guru, pegawai, dan siswa melakukan tindakan sesuai visi, misi, dan tujuan pendidikan.

Kepemimpinan kepala sekolah juga harus bermuara kepada efektivitas kepemimpinan dalam pelaksanaan tugasnya. Kepala sekolah mempengaruhi dan memberi peluang bagi para guru dan staf personil untuk memimpin dirinya sendiri merupakan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah yang paling optimal

Sebagai pemimpin lembaga pendidikan, pemimpin aktivitas guru, tenaga kependidikan atau elemen lain yang berhubungan dengan madrasah tersebut, maka kepala madrasah harus memiliki kemampuan dalam mengelola madrasah melalui kegiatan-kegiatan yang terencana dan terukur untuk mencapai tujuan lembaga dengan melaksanakan serangkaian proses secara

bersama. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti maka dapat dianalisis kemampuan kepala madrasah dalam mengelola madrasah sebagai berikut.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan salah satu kompetensi (kemampuan) manajerial atau kemampuan pengelolaan lembaga oleh kepala madrasah dengan merencanakan seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan madrasah. Agar kegiatan lebih efektif dan efisien untuk mendapatkan hasil yang diharapkan maka kepala madrasah terlebih dahulu melaksanakan perencanaan kegiatan madrasah sebagai langkah awal dalam menentukan apa dan bagaimana melaksanakan kegiatan, siapa yang akan melaksanakan, serta tujuan yang akan didapatkan.

Dikutip dalam Manajemen Pendidikan oleh Gunawan dan Benty: “Perencanaan pendidikan merupakan suatu penerapan yang rasional dari analisis sistematis proses perkembangan pendidikan dengan tujuan agar pendidikan itu lebih efektif dan efisien serta sesuai dengan kebutuhan dan tujuan para peserta didik dan masyarakat.”²⁶⁶

Perencanaan dianggap sangat penting menjadi tolok ukur bagi lembaga dalam melaksanakan tugasnya sebagai kepercayaan masyarakat untuk mewujudkan peserta didik dengan kemampuan iptek yang mumpuni. Untuk melaksanakan perencanaan yang baik maka kepala madrasah melibatkan unsur-unsur dari guru, tenaga kependidikan, yayasan serta komite, melalui tahapan evaluasi kegiatan sebelumnya sebagai bahan

²⁶⁶Gunawan dan Benty, *Manajemen Pendidikan Suatu...*40

pertimbangan dan masukan untuk menyusun kegiatan selanjutnya. Kegiatan evaluasi dan penyusunan kegiatan dilaksanakan bersama seluruh komponen madrasah yakni guru dan tenaga kependidikan dengan berkoordinasi dengan komite dan pihak yayasan yang dilakukan oleh kepala madrasah.

Menurut Maisaro, Wiyono, dan Arifin:

beberapa tahapan perencanaan program, yaitu: observasi, rapat koordinasi, menyusun program kerja, pelaksanaan program, pengawasan, serta evaluasi. Hal tersebut dilaksanakan guna mencapai tujuan yang disepakati. Observasi dilakukan guna mengetahui bagaimana kondisi lingkungan sekolah dan peserta didik. Rapat koordinasi dilakukan untuk pemilihan tim, yang disebut tim pengembang sekolah. penyusunan program kerja dilaksanakan, dan dibantu oleh tim pengembang sekolah serta koordinator inti. Setelah itu yakni pelaksanaan program yang diikuti oleh pengawasan, guna mengetahui proses kerja sudah sesuai dengan prosedur yang ditentukan sebelumnya, dan tahap yang terakhir yaitu evaluasi, diharapkan dapat meningkatkan mutu program agar lebih baik dari kegiatan yang pernah dilaksanakan.²⁶⁷

Berdasarkan hasil temuan di MA NW Kembang Kerang dapat dipaparkan bahwa kepala madrasah menyusun rencana kerja madrasah bersama dalam sebuah rapat yang dihadiri oleh guru, wakil kepala madrasah, dan pegawai berdasarkan hasil koordinasi dengan pengurus yayasan dan pihak komite. Dalam pelaksanaan rapat terlebih dahulu disampaikan evaluasi program yang sudah dilaksanakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan program selanjutnya. Penyusunan program selalu berusaha menyesuaikan dengan situasi dan kondisi

²⁶⁷Atik Maisaro, Bambang Budi Wiyono, dan Imron Arifin, "Manajemen Program Penguatan Pendidikan Karakter di Sekolah Dasar," *Jurnal Adminitrasi dan Manajemen Pendidikan (JAMP)*1, no.3 (September 2018): 308, doakses 22 Januari 2021, <http://journal2.um.ac.id/index.php/jamp/> ISSN 2615-8574.

madrasah. Peserta rapat diberikan waktu menyampaikan usul dan saran terkait dengan program yang telah berjalan maupun yang akan dilaksanakan. Rapat ini menjadi amat penting sebagai wadah bagi kepala madrasah untuk mendapatkan masukan atau solusi dalam memecahkan segala permasalahan dan merencanakan kegiatan pengembangan madrasah menuju kemajuan pada waktu yang akan datang.

Hasil temuan ini berkaitan erat dengan apa yang telah disampaikan Mulyasa dalam buku *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*: “pentingnya rapat di sekolah dalam memecahkan berbagai masalah, baik berkaitan dengan peserta didik, tenaga kependidikan, maupun pengembangan sekolah ke arah yang lebih baik. Dalam rapat seluruh pendidik dan tenaga kependidikan diberikan kesempatan menyampaikan ide, saran, gagasan, pandangan terhadap masalah yang berhubungan dengan kemajuan madrasah.”²⁶⁸

Agenda rapat kepala madrasah menyampaikan hasil evaluasi program dan mensosialisasikan beberapa program untuk kami bahas bersama sebagai program selanjutnya atau ada beberapa program yang menjadi program rutin. Usul dan saran para peserta rapat sebagai bahan masukan dan pertimbangan kepala madrasah dalam menentukan kebijakannya terutama untuk melaksanakan program-program madrasah.

Penyusunan kegiatan madrasah di MA NW Kembang Kerang dilaksanakan oleh kepala madrasah, guru dan tenaga kependidikan melalui

²⁶⁸Mulyasa, *Menjadi kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Rosda Karya, 2018), 260.

rapat awal tahun dan dievaluasi pada pertengahan semester dan awal semester untuk mengetahui perkembangan, keberhasilan, atau hambatan pelaksanaannya. Rencana kerja madrasah berisi visi misi madrasah, evaluasi peluang dan hambatan program sebelumnya, dan program yang akan dilaksanakan dalam beberapa jenis kegiatan yang dipaparkan dalam rencana strategi (renstra) madrasah, rencana jangka panjang, rencana jangka menengah dan rencana jangka pendek (tahunan). Kegiatan jangka pendek kemudian lebih terinci dalam kegiatan kepala madrasah harian, mingguan, bulanan, semester, dan tahunan. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Engkoswara dan Komariah dalam bukunya *Administrasi Pendidikan* menyatakan bahwa lingkup dari perencanaan terdiri dari:

1. Perencanaan mikro: perencanaan pada level operasional ditujukan secara khusus untuk memperbaiki kemampuan dan kinerja individu, seperti silabus, RPP.
2. Perencanaan Messo: perencanaan pada level organisasi operasional dan menengah ditujukan secara khusus untuk memperbaiki kinerja organisasi atau satuan pendidikan, seperti rencana pengembangan sekolah, rencana kerja tahunan.
3. Perencanaan makro: Perencanaan pada level top organisasi yang menjadi rujukan perencanaan messo dan mikro, seperti perencanaan Departemen Pendidikan Nasional, Provinsi dan Kabupaten.²⁶⁹

Penyusunan rencana kerja pada MA NW Kembang Kerang mencakup rencana kerja jangka panjang (delapan tahun), rencana kerja jangka menengah (empat tahun), rencana kerja jangka pendek (tahunan) yang kemudian dijabarkan menjadi kegiatan harian kepala madrasah,

²⁶⁹Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi pendidikan*, 136

kegiatan mingguan, keguatan bulanan, dan kegiatan setiap semester (enam bulan) yang akan dievaluasi dan revisi setiap tahun.

Berdasarkan data dan temuan peneliti bahwa Kepala MA NW Kembang Kerang selaku pengelola lembaga pendidikan dalam menjalankan aktivitas madrasah bersandar pada program atau kegiatan yang terencana. Perencanaan didasarkan pada kebutuhan madrasah secara efektif dan efisien melalui proses bersama dengan dewan guru, tenaga kependidikan, pengurus yayasan dan komite sehingga menghasilkan rencana kerja yang baik. Rangkaian kegiatan dan program tersusun dan dijabarkan dalam rencana jangka panjang, rencana jangka menengah, rencana jangka pendek, kemudian diaktualisasi dalam rencana kegiatan harian, mingguan, bulanan, semester kepala madrasah.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Sebagai pemimpin lembaga pendidikan maka kepala madrasah diharuskan memiliki kemampuan dalam merinci seluruh tugas dan kewajiban dari anggota dan menentukan penanggungjawabnya dengan memperhatikan kemampuan dan kesanggupannya. Sebagai salah satu indikator keberhasilan pengelolaan madrasah maka pengorganisasian harus dilaksanakan sebagai bentuk peran penting Kepala MA NW Kembang Kerang. Hal ini dinyatakan dalam Rosyidi dan Parjono:

mengorganisasikan program merupakan peran kepala sekolah yang kedua, yaitu dengan cara membuat sebuah struktur organisasi sekolah seperti adanya keterlibatan orang tua melalui komite sekolah dengan melengkapi sarana yang dibutuhkan oleh sekolah, memantau pembelajaran di kelas, pembagian tugas seperti adanya PKS dan TU sesuai kemampuan guru baik di tingkat kelas maupun

mereka miliki, membentuk kepanitiaan dalam menghadapi lomba atau pelatihan.²⁷⁰

Sebagai pelengkap dari perencanaan, maka dalam pengoorganisasian perlu dilakukan pembagian kerja yang jelas, struktur organisasi yang tepat, memberikan wewenang, menentukan prosedur dan metode kerja, serta pemilihan personil sebagai penanggung jawab. Hal ini sesuai dengan pendapat Saefullah, “pengorganisasian merupakan kerja sama antara dua orang atau lebih dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.”²⁷¹

Berdasarkan temuan peneliti pada MA NW Kembang Kerang bahwa struktur madrasah disepakati bersama dengan seluruh elemen yang terlibat dalam kegiatan di madrasah, struktur pengurus madrasah dengan seluruh tugas yang harus dilaksanakan terdapat dalam program tahunan madrasah dan *job description* sesuai dengan tugas yang telah diberikan. Temuan ini sesuai dengan apa yang disampaikan Satrijo Budiwibowo dalam buku Manajemen Pendidikan: “Hal penting yang harus diperhatikan dalam pengorganisasian adalah setiap kegiatan harus jelas siapa yang mengerjakan, kapan dikerjakan, dan apa targetnya.”²⁷²

Menentukan kegiatan yang banyak belum tentu mampu menunjukkan hasil yang maksimal tanpa menentukan dan memberikan tanggung jawab kepada orang yang tepat. Sehingga bersinergi antara jenis

²⁷⁰Yogi Irfan Rosyadi, dan Pardjono, “Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP 1 Cilawu Garut.” *Manajemen Pendidikan* 3, no.1, (April 2015): 130, diakses 31 Januari 2021, <https://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/viewFile/6276/6343>.

²⁷¹Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, 22.

²⁷²Budiwibowo dan Sudarmaini, *Manajemen Pendidikan*, 8.

kegiatan, pelaksanaan kegiatan, dan orang yang melaksanakan kegiatan tersebut (penanggung jawab), tugas ini merupakan rangkaian tugas manajerial kepala madrasah. Keberadaan data pengurus madrasah dengan limpahan tugasnya, surat keputusan dan pembagian tugas guru sebagai bukti terlaksananya pengorganisasian di MA NW Kembang Kerang.

Menurut pandangan Dale dalam Gunawan dan Benty, “beberapa langkah dalam pengorganisasian, adalah:

- a. Merinci pekerjaan dengan menentukan tugas apa yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi;
- b. Membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh per-orang atau per-kelompok, dengan memperhatikan kualifikasi dengan beban yang tidak terlalu berat dan tidak terlalu ringan
- c. Menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara rasional dan efisien
- d. Menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis dan anggota bekerja secara efektif.
- e. Melakukan monitoring dan mengambil langkah langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan keefektifan dan efisiensi.”²⁷³

Dalam melaksanakan tugas pengorganisasian kepala MA NW Kembang Kerang membutuhkan pendapat, masukan atau pertimbangan dari guru maupun tenaga kependidikan sehingga proses dan hasilnya menunjuk ke arah ketercapaian hasil rencana yang telah dibuat agar mudah untuk dilaksanakan. Sehingga setiap kegiatan secara administrasi ditetapkan berdasar Surat Keputusan Kepala Madrasah dengan rincian tugas serta hal lain yang berkaitan dengan tugas tersebut. Aspek yang menjadi pertimbangan dalam menentukan penanggung jawab kegiatan atau

²⁷³Gunawan dan Benty, *Manajemen Pendidikan*, 77

pemberian tugas oleh kepala madrasah adalah keberibadaian guru, kemampuan guru, dan profesionalitas.

Dari data yang peneliti dapatkan, bahwa bentuk tugas yang dijalankan pengurus madrasah secara umum adalah, tugas utama kepala madrasah adalah bersama dengan pengurus lainnya, kepala sekolah harus selalu mendampingi, mengawasi, serta mengontrol jalannya kegiatan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Wakil kepala madrasah bertugas membantu kegiatan kepala madrasah dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan. Guru bertugas mendidik, mengajar, membimbing, memberi arahan, memberi pelatihan, memberi penilaian, dan mengadakan evaluasi. Wali kelas bertugas membantu kepala sekolah untuk membimbing siswa dalam mewujudkan disiplin kelas, sebagai manajer dan motivator untuk membangkitkan gairah /minat siswa untuk beprestasi di kelas. Begitu juga dengan tugas-tugas tambahan lainnya yang menjadi tanggung jawab masing masing individu yang telah diberikan kepercayaan.

Berdasarkan hasil observasi kami bahwa, struktur pengurus MA NW Kembang Kerang dibuat dalam bagan dengan menghubungkan garis komando dan garis koordinasi antara pengurus yang satu dengan pengurus lainnya, bertujuan untuk saling membantu terhadap tugas yang harus dijalankan namun tetap tidak mengganggu tugas yang lainnya. Demikian juga pola ini menunjukkan adanya pusat informasi atau penanggung jawab utama kegiatan madrasah yakni kepala madrasah yang kemudian secara

struktur akan didampingi dan dibantu oleh pengurus lainnya, bersinergi mewujudkan cita-cita bersama.

3. Pengarahan, Penggerak (*Actuating*)

Secara sederhana penggerakan merupakan usaha kepala madrasah dalam memberikan arahan, dorongan kepada personil yang ada di madrasah mulai dari siswa, guru, dan tenaga kependidikan agar memiliki motivasi, rasa ingin, dan bersedia melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing. Atau bagaimana upaya kepala madrasah agar guru dan tenaga kependidikan mau melaksanakan apa yang menjadi kehendak lembaga atau menjalankan tugas yang telah diberikan.

Sebagaimana pendapat Terry: “bahwa *actuating* adalah upaya mewujudkan perencanaan melalui berbagai pengarahan dan motivasi agar setiap karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal.”²⁷⁴ Selanjutnya Dakhi dalam tulisannya menyampaikan “*actuating* bertujuan untuk menggerakkan orang agar mau bekerja dengan sendirinya dan penuh dengan kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam hal ini dibutuhkan kepemimpinan (*leadership*) yang baik.”²⁷⁵

Kedua pendapat tersebut memberikan gambaran bahwa menggerakkan merupakan usaha memotivasi anggota untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan penuh kesadaran untuk mencapai tujuan

²⁷⁴Budiwibowo dan Sudarmaini, *Manajemen Pendidikan*, 10.

²⁷⁵Yohanes Dakhi, “Implementasi POAC Terhadap Kegiatan Organisasi Dalam Mencapai Tujuan Tertentu”, *Jurnal Warta* Edisi : 50 (Oktober 2016): 5, diakses 31 Januari 2021, <http://jurnal.dharmawangsa.ac.id/index.php/juwarta/article/view/204/199>

lembaga, oleh karena itu kepala madrasah harus mampu dan memiliki kekuatan sebagai pemimpin untuk mempengaruhi anggota untuk melaksanakan tugas mencapai sesuatu yang telah ditargetkan.

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti selama melaksanakan wawancara dan observasi bahwa Kepala MA NW Kembang Kerang secara rutin melalui berbagai kegiatan menyampaikan kepada seluruh anggota madrasah agar memahami tugas dan fungsi yang telah diberikan. hal ini dimaksudkan agar para anggota selalu tergerak dalam melaksanakan tugasnya. Dalam pertemuan rapat misalnya atau melalui kegiatan evaluasi dan tidak jarang kepala madrasah secara pribadi memberikan pengarahan dan pembinaan kepada guru, tenaga kependidikan, ataupun mereka yang telah diberikan tugas tertentu.

Menggerakkan guru dan pegawai MA NW Kembang Kerang merupakan usaha agar mereka termotivasi dalam bekerja dan bertindak. Peningkatan motivasi tersebut dilaksanakan oleh kepala madrasah dengan serangkaian tindakan selain pengarahan langsung tetapi melalui rangkaian kegiatan lainnya sebagai pendorong, seperti meningkatkan kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan, membangun komunikasi yang baik, memberikan jaminan ketenangan dan kesejahteraan, ada juga semacam penghargaan, melengkapi sarana dan prasarana pendukung, serta ada tujuan dan mekanisme yang jelas dari semua kegiatan dan program yang akan dijalankan oleh guru.

Temuan diatas sesuai dengan pendapat Natisemito tentang teknik-teknik motivasi dalam buku Administrasi Pendidikan oleh Engkoswara dan Komariah. Adapun teknik-teknik motivasi, yaitu:

- a. Memberi gaji yang cukup
- b. Memperhatikan kebutuhan sosial
- c. Menciptakan suasana santai
- d. Memperhatikan harga diri
- e. Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat
- f. Memberikan kesempatan untuk maju
- g. Memperhatikan perasaan aman para pegawai untuk menghadapi masa depan.
- h. Mengusahakan loyalitas karyawan
- i. Mengajak karyawan untuk berunding
- j. Memberikan insentif
- k. Fasilitas yang menyenangkan.²⁷⁶

Kepala MA NW Kembang Kerang berusaha menjalin hubungan yang harmonis dengan membuat kegiatan kegiatan yang menyenangkan, komunikasi yang baik dengan tidak merendahkan atau berkata yang menyinggung perasaan, meningkatkan kesejahteraan dengan memperhatikan kondisi masyarakat, menciptakan rasa aman dan nyaman baik fisik maupun non fisik, serta yang sangat penting adalah kepala madrasah selalu profesional dalam memberikan perintah dengan pertimbangan kemampuan dan ketentuan yang ada.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Rangkaian terakhir dalam kemampuan kepala madrasah mengelola lembaga pendidikan adalah pengawasan. Menurut Herujito, yang dikutip oleh Gunawan dan Benty, “pengawasan adalah: “upaya memastikan

²⁷⁶Engkoswara dan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, 218.

bahwa hasil aktual sesuai dengan apa yang telah direncanakan melalui semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer.”²⁷⁷

Terhadap seluruh aktivitas yang terjadi di madrasah baik harian, mingguan, bulanan, semesteran, tahunan, baik pengawasan kegiatan yang dilaksanakan atau bagaimana kegiatan tersebut dilaksanakan dan apa saja kendala atau hambatan yang menjadi sandungan kegiatan tersebut tidak berjalan dengan baik, bahkan sebaliknya bagaimana kegiatan tersebut dapat berjalan dengan baik apa saja faktor pendukung dan solusinya.

Hal tersebut di atas sesuai dengan apa yang disampaikan Terry dalam Gunawan dan Benty, “Pengawasan (*controlling*) bertujuan untuk mengevaluasi prestasi kerja anggota maupun lembaga sudah sesuai dengan rencana atau tidak.”²⁷⁸ Pengawasan dianggap hal yang sangat penting dalam mengetahui keberhasilan sebuah kegiatan yang telah direncanakan karena mampu menjadi dorongan dalam melaksanakan kegiatan. Sebagaimana hasil penelitian yang telah dilaksanakan Nellitawati, “bahwa pengawasan kepala sekolah memiliki pengaruh atau peranan yang berarti untuk meningkatkan disiplin kerja guru SMA Negeri Kecamatan Koto Tangah Kota Padang.”²⁷⁹

Pengawasan kepala madrasah pada MA NW Kembang Kerang dilaksanakan oleh kepala madrasah dengan cara langsung melihat dan

²⁷⁷Gunawan dan Benty, *Manajemen Pendidikan*, 10.

²⁷⁸Gunawan dan Benty, *Manajemen Pendidikan*, 105.

²⁷⁹Nellitawati, “Kontribusi Pengawasan Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Guru SMA Negeri Di Kecamatan Kota Tengah Padang,” *PEDAGOGI XII*, no.2 (November 2012): 29, diakses 1 Pebruari 2021, <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/pedagogi/article/viewFile/2207/1828>

memantau kegiatan yang dilaksanakan oleh guru, tenaga kependidikan atau mereka yang telah diberikan tugas tertentu adapula beberapa kegiatan pengawasan yang dilakukan dengan meminta pendapat atau masukan dari guru yang lain tentang kegiatan yang sedang berlangsung maupun telah terlaksana, atau kepala madrasah meminta setiap pengembalian tugas untuk menyampaikan perkembangan kegiatan dalam rapat evaluasi maupun rapat lainnya dan setiap kegiatan diharuskan menyampaikan laporan sebagai bahan evaluasi, mengetahui perkembangan dan pengaruhnya bagi lembaga, atau bahan penyusunan program selanjutnya.

Hasil temuan ini sangat erat kaitannya dengan apa yang disampaikan oleh Gunawan dan Benty, dalam buku *Manajemen Pendidikan Suatu Pengantar Praktik*: “pengawasan langsung dan tidak langsung dapat juga dikatakan sebagai monitoring dengan mengunjungi atau memeriksa ke tempat pelaksanaan pekerjaan, sedangkan pengawasan tidak langsung merupakan pengawasan yang dilakukan dengan melihat dokumen tanpa menuju lapangan.”²⁸⁰

Pendapat tersebut juga bisa dijadikan rujukan dalam memahami arti kepengawasan yang lebih sering digunakan dalam lembaga pendidikan yakni supervisi. Hal ini sebagaimana disampaikan Engkoswara dalam *Administrasi Pendidikan*, “Tugas pengawas fungsional adalah membina dan mengembangkan karir para guru dan staf, tugas tersebut apabila

²⁸⁰Gunawan dan Benty, *Manajemen Pendidikan*, 114.

ditinjau secara konseptual merupakan kajian konsep supervisi, sehingga dalam prakteknya pengawas menjalankan fungsi sebagai supervisor.”²⁸¹

Pendapat ini memiliki kesamaan dengan apa yang disampaikan Maisaro. dkk, “Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam hal meninjau kembali program kerja yang telah dilaksanakan, bertujuan untuk meningkatkan atau mempertahankan program kegiatan penguatan pendidikan karakter yang telah dilakukan. Apabila ada yang kurang berkenan maka kepala sekolah tidak segan-segan untuk menegur guna meningkatkan program agar kedepannya dapat lebih baik.”²⁸²

Kepala MA NW Kembang Kerang juga melaksanakan kegiatan supervisi terhadap seluruh kegiatan madrasah terutama kegiatan belajar mengajar baik dalam kelas maupun di luar kelas terhadap semua guru. Supervisi pendidikan juga dilakukan terhadap tenaga kependidikan dengan perencanaan dan kegiatan yang tersusun. Hasil supervisi akan dijadikan bahan diskusi dan perbaikan bagi guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran selanjutnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Engkoswara tentang sasaran supervisi adalah:

- a. Sasaran supervisi pendidikan adalah proses pembelajaran dengan pelaku utama adalah guru dan siswa, karena guru sebagai ujung tombak kegiatan pembelajaran yang harus diberikan pembinaan.
- b. Sasaran supervisi pendidikan adalah pengelola pendidikan secara efektif. Sebagai penanggung jawab dan pelaksana pendidikan yang paling utama adalah kepala sekolah sebagai

²⁸¹Engkoswara dan Komariah. *Administrasi Pendidikan*, 228.

²⁸²Atik Maisaro, Bambang Budi Wiyono, Imron Arifin, “Manajemen Program Penguatan Pendidikan Karakter Di Sekolah Dasar” *Jurnal Adminitrasi dan Manajemen Pendidikan (JAMP)* 1, no.3 (September 2018): 308, diakses 29 Januari 2021, <http://journal.staidenpasar.ac.id/index.php/wbarticleview29>.

pemimpin pendidikan yang memfasilitasi terwujudnya budaya akademik dan pendukung terlaksananya kegiatan belajar mengajar.

- c. Sasaran supervisi pendidikan adalah seluruh sumber daya pendidikan yang mengupayakan terwujudnya kegiatan belajar mengajar efektif.²⁸³

Kegiatan kepala madrasah dalam mengunjungi langsung kegiatan anggota madrasah untuk mengetahui perkembangan, kendala dan solusi yang akan digunakan mengatasi permasalahan, merupakan salah satu bentuk pengawasan kepala madrasah, hal ini dilakukan dengan sistematis dan terukur serta memiliki tujuan sehingga berpengaruh dan manfaat bagi guru dan tenaga pendidikan dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan yang direncanakan lembaga.

B. Optimisasi dan Kinerja Guru di MA NW Kembang Kerang

Sebagai pemimpin lembaga pendidikan, maka kepala madrasah dipandang perlu menggunakan berbagai strategi atau upaya dalam meningkatkan aktivitas dan kinerja seluruh anggota yang berada dalam lingkungan pendidikan tersebut. Menurut hasil penelitian Sonedi dkk:

upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru terkait dengan sejauhmana kepala madrasah menjalankan fungsinya sebagai edukator, manager, administrator, supervisor, leader, dan motivator. Hal ini memberikan pengaruh besar dengan kinerja yang ditunjukkan guru dalam merencanakan kegiatan belajar dan menjalankan tugas dan fungsinya dengan disiplin. Adapun yang dilaksanakan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adalah, berusaha mengikutkan para guru dalam mengikuti berbagai pelatihan, memberikan guru penghargaan berupa dukungan mental dan pujian.²⁸⁴

²⁸³Engkoswara dan Komariah, *Manajemen Pendidikan*, 229.

²⁸⁴Sonedi, Tutut Sholihah, dan Dihasbi, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *Anterior Jurnal* 18, no. 1, (Desember 2018): 20, diakses 24 April 2020, <http://journal.umpalangkaraya.ac.id/index.php/anterior>.

Pendapat di atas merupakan gambaran umum bagi kepemimpinan yang harus dilaksanakan kepala madrasah untuk dapat mencapai segala yang direncanakan. Begitu pula dengan apa yang telah peneliti temukan berdasarkan hasil wawancara dan observasi di MA NW Kembang Kerang. Kepala madrasah memiliki beberapa upaya atau strategi yang dijalankan dalam upaya mengoptimalkan kinerja guru-guru sebagai pondasi berhasilnya tujuan pendidikan di MA NW Kembang Kerang.

a. Koordinasi dengan pihak yayasan

Sebagai madrasah swasta yang dikelola oleh masyarakat melalui sebuah lembaga yang bernama Yayasan Darul Kamal An-nur Kembang Kerang, MA NW Kembang Kerang berkembang sebagaimana madrasah swasta bahkan memiliki kesetaraan kualitas dan kuantitas dengan madrasah swasta lainnya khusus di wilayah KKM MAN 2 Lombok Timur, sehingga segala bentuk kegiatan dan keputusan madrasah harus sejalan dengan kegiatan dan tujuan dari lembaga yang menaungi. Menurut Haris, “Pihak yayasan pemilik sekolah harus lebih memahami kepentingan dari kepala sekolah, guru, siswa dan staf dalam arti bagaimana sekolah dapat dikembangkan.”²⁸⁵

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti berkaitan dengan koordinasi kepala madrasah dengan pihak yayasan, bahwa Yayasan Darul Kamal An-nur selalu mengadakan rapat awal tahun pelajaran dengan agenda evaluasi kegiatan seluruh madrasah dan laporan masing-masing

²⁸⁵ Amin Haris, *Kepemimpinan Pendidik*, 10.

kepala madrasah tentang kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan menyangkut keberhasilan dan kendala yang dihadapi.

Pada rapat tersebut disampaikan hal-hal yang menjadi kebutuhan madrasah seperti sarana prasarana, dukungan masyarakat, dan kebutuhan guru yang pengangkatannya berdasarkan surat keputusan yayasan. Data hasil penelitian tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilaksanakan Sumarni dalam jurnal Edukasi:

Pemenuhan kebutuhan guru melalui mekanisme yang ditetapkan oleh yayasan. Biasanya pihak madrasah mengajukan calon guru yang dibutuhkan oleh madrasah ke pihak yayasan. Yayasan Darul Irfan lebih dulu mengutamakan guru-guru yang sudah mengajar di sekolah-sekolah yang bernaung dibawah yayasan Darul Irfan, baik di SMP, MTs, SMA, maupun SMK dan mereka masih memiliki waktu untuk mengajar. Selain kualitasnya sudah jelas diketahui juga untuk menambah kesejahteraan para guru. Jika masih membutuhkan guru baru, madrasah boleh mengajukan calon guru dan pihak yayasan yang akan melakukan seleksi administrasi dan melakukan interview.²⁸⁶

Hasil penelitian juga menunjukkan bentuk lain koordinasi yang dilaksanakan kepala MA NW Kembang Kerang dengan Yayasan Darul Kamal An-nur adalah secara langsung menyampaikan berbagai hal yang terkait dengan pengembangan madrasah kepada ketua yayasan dalam pertemuan secara pribadi. Biasanya hal ini dilaksanakan apabila ada hal-hal yang dirasa agak penting dan tertentu demi menjaga stabilitas kehidupan lembaga dan yayasan.

Dalam urusan teknis pelaksanaan proses belajar mengajar, yayasan memberikan wewenang penuh kepada kepala madrasah untuk mengatur

²⁸⁶Sumarni, "Peran Dan Fungsi Yayasan Dalam Pengelolaan Pendidikan Madrasah." *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*, no.2 (Agustus, 2018): 227, diakses 29 Januari 2021, <http://jurnaledukasikemenag.org/index.php/edukasi/article/view/490>

dan melaksanakannya begitu juga dengan pengelolaan keuangan, serta pengadaan sarana prasarana sekolah yang sesuai dengan RKM dalam pengajuan dana BOS. Namun untuk sarana dan prasarana yang kapasitas besar dengan dana yang banyak maka itu membutuhkan komite dan yayasan selaku pelaksananya seperti pembangunan gedung dan rehab berat gedung.

Koordinasi yang dilaksanakan kepala MA NW Kembang kerang dimaksudkan agar hubungan yang terjalin antara Yayasan Darul Kamal An-nur dengan madrasah di bawahnya mampu menciptakan suasana iklim kehidupan akademis yang aman dan nyaman sehingga mampu menghasilkan dampak positif pendorong kinerja kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan untuk mencapai hasil pendidikan yang berkualitas.

b. Melaksanakan Rapat Awal Tahun dan Awal Semester

Seluruh madrasah menggunakan kalender pendidikan sebagai acuan dalam menyusun dan melaksanakan kegiatan akademisnya, memulai awal tahun pelajaran sampai dengan mengakhiri tahun pelajaran yang diantara keduanya terdapat berbagai aktivitas dan kegiatan yang harus dilaksanakan madrasah secara menyeluruh memiliki kesamaan antar madrasah yang satu dengan yang lainnya.

Berdasarkan hasil penelitian, sesuai kalender pendidikan yang ada maka Kepala MA NW Kembang Kerang membuka awal tahun pelajaran hari pertama masuk sekolah dengan kegiatan siswa baru mengikuti Masa

Orientasi Siswa dan kelas lanjutan melaksanakan kebersihan, melakukan daftar ulang, dan mencatat jadwal pelajaran walaupun masih ada revisi terkait dengan waktu dan jadwal guru di tempat yang lain.

Untuk mencapai hal tersebut, maka Kepala MA NW Kembang Kerang bersama seluruh guru dan tenaga pendidikan melaksanakan rapat tahunan untuk membahas segala hal yang berkaitan dengan kegiatan madrasah mulai dari kegiatan kepala madrasah, kegiatan wakil kepala madrasah, kegiatan guru, kegiatan tenaga kependidikan, kegiatan siswa, termasuk mengevaluasi seluruh kegiatan madrasah untuk menentukan langkah selanjutnya. Temuan ini sesuai dengan pandangan Mulyasa, tentang jenis rapat tahunan yang dilaksanakan oleh madrasah: “Rapat tahunan merupakan rapat yang diadakan sekali setahun untuk mengevaluasi secara rutin kinerja sekolah selama satu tahun, termasuk menentukan alternatif langkah-langkah strategis yang perlu diambil di masa depan.”²⁸⁷

Rapat tahunan dan rapat awal semester yang dilaksanakan di MA NW Kembang kerang merupakan rapat pembagian tugas guru dalam mengajar dan mengampu mata pelajaran sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh guru dan ketentuan pemerintah lainnya. Temuan ini juga sesuai dengan apa yang disampaikan Haris, tentang hal-hal yang harus diperhatikan dalam rapat pembagian tugas guru:

1. Keahlian yang dimiliki guru
2. Sistem guru kelas atau guru bidang study

²⁸⁷Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 263.

3. Formasi, yaitu jatah petugas dan tugas yang dipikul
4. Beban tugas menurut ketentuan 24 jam perminggu
5. Kemungkinan adanya perangkapan tugas mengajar.²⁸⁸

Waktu pelaksanaan rapat tahunan dan rapat awal semester di MA NW Kembang Kerang dilaksanakan pada waktu libur setelah pembagian raport semester genap yakni pada lima atau enam hari sebelum masuk sekolah sesuai dengan kalender pendidikan, hal ini dimaksudkan agar sekolah memiliki waktu mempersiapkan seluruh sarana prasarana pendukung kegiatan pembelajaran dan wakil kepala madrasah bidang kurikulum memiliki kesempatan untuk menyusun jadwal pelajaran sesuai surat keputusan kepala madrasah tentang pembagian tugas guru, sehingga kegiatan rapat tidak mengganggu kegiatan pembelajaran.

Hal tersebut di atas sesuai dengan resep manajemen rapat di sekolah yang disampaikan Mulyasa: “Tidak mengganggu kegiatan pembelajaran, memilih waktu yang tepat, menciptakan suasana terbuka, memanfaatkan waktu secara efektif, mengelola perdebatan, bicara singkat dan jelas, menghindari monopoli pembicaraan.”²⁸⁹ Dalam kenyataannya rapat tersebut menjadi bahan evaluasi dan menerima saran masukan atau kritikan dari peserta rapat untuk mengevaluasi dan membuat kegiatan selanjutnya.

c. Menyusun Rencana Kegiatan Pembelajaran Madrasah

Rencana kegiatan pembelajaran disusun berdasarkan ketentuan pemerintah melalui musyawarah guru dalam rapat yang diadakan oleh

²⁸⁸Haris, *Kepemimpinan Pendidik*, 365.

²⁸⁹Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 267.

sekolah. Penyusunan rencana kegiatan pembelajaran merupakan salah satu bagian dari fungsi *organizing* manajemen untuk mengelola sumber daya yang ada agar berperan secara aktif dalam lembaga. Fungsi ini terkait juga dengan kemampuan kepala madrasah dalam menyusun rencana kegiatan belajar mengajar sesuai dengan kalender pendidikan, alokasi waktu, minggu efektif tatap muka dan non tatap muka, membagi jam pelajaran bagi guru, menempatkan guru pada tempat yang sesuai, dan menyusun jadwal pelajaran secara efektif.

Penyusunan kegiatan pembelajaran MA NW Kembang Kerang (berupa minggu efektif belajar, minggu tidak efektif, pelaksanaan midle, pelaksanaan PA dan penilaiannya, pembagian rapor, serta waktu libur) mengacu pada kalender pendidikan pemerintah kemudian di sesuaikan dengan kegiatan-kegiatan yayasan serta kondisi madrasah. Berdasarkan hasil temuan peneliti, bahwa penyusunan rencana kegiatan pembelajaran pada MA NW Kembang Kerang dilaksanakan pada rapat awal semester dengan membagi tugas guru dan tugas tambahan guru berdasarkan kemampuan dan kesepakatan peserta rapat. Pembagian jam mengajar dan tugas tambahan diberikan pada guru-guru dengan mempertimbangkan kepribadian guru, lama waktu pengabdian, guru ASN , guru sertifikasi, guru inpassing, guru nonsertifikasi, guru tidak rangkap satminkal, kelayakan guru untuk menempati jabatan berdasarkan ketentuan pemerintah: harus memiliki sertifikat khusus bagi kepala laboratorium MIPA, kepala laboratorium TIK, kepala perpustakaan.

Setelah pembagian tugas selesai selanjutnya wakil kepala madrasah bidang kurikulum menyusun jadwal pelajaran mulai dari kelas X, XI, dan kelas XII. Adapun yang menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan jadwal pelajaran adalah:

1. Jumlah Jam pelajaran perminggu 10 jam pelajaran hari senin, selasa, rabu, dan 8 jam pelajaran untuk hari kamis, sabtu, dan ahad;
2. Guru ASN mengajar diatur selama enam hari (berdasarkan ketentuan beban kerja 37,5 jam perminggu);
3. Guru Sertifikasi jadwal mengajar diatur selama tiga hari;
4. Guru inpassing jadwal mengajar diatur selama lima hari;
5. Kriteria mata pelajaran MIPA diberikan pada jam sebelum istirahat sama juga dengan jam penjorkes;
6. Guru yang tempat tinggal jauh diberikan jam mengajar setelah jam pertama;
7. Guru dengan tempat tugas ganda maka jadwalnya saling menyesuaikan dengan mengikuti madrasah yang lebih dahulu jadwal pelajarannya telah selesai.

Hasil temuan tersebut sebagaimana pendapat Haris tentang beberapa pertimbangan dalam menyusun jadwal pelajaran yakni:

1. Jam pelajaran pagi diperuntukkan bagi bahan berat yang banyak meminta tenaga dan pikiran siswa;
2. Pelajaran membutuhkan tenaga fisik pada pagi hari;
3. Siang hari diperuntukkan bagi pelajaran-pelajaran yang agak ringan dan tidak banyak memerlukan pikiran;
4. Diusahakan ada selingan antara pelajaran berat dan pelajaran ringan;
5. Memperhatikan tata letak kelas;
6. Memperhatikan jumlah jam pelajaran perminggu, beban tugas guru perminggu, dan lamanya waktu istirahat.²⁹⁰

Pertimbangan dan berbagai kerumitan dalam menyusun jadwal pelajaran membuat waktu penyusunannya cukup lama, belum lagi pada awal-awal minggu pertama waktu penyesuaian jadwal banyak sekali

²⁹⁰ Haris, *Kepemimpinan Pendidik*, 364.

perubahan yang diusulkan oleh guru, baik itu waktunya, urutan kelasnya, jumlah harinya, sampai kelayakan pelajaran jam pertama maupun pelajaran pada jam-jam terakhir, biasanya proses ini diberikan waktu selama tiga hari untuk perbaikan demi kenyamanan keaktifan guru dalam mengajar sehingga proses pembelajaran berjalan dengan baik dan tujuan pembelajaranpun dapat tercapai.

Penyusunan jadwal kegiatan pembelajaran guru yang dilaksanakan MA NW Kembang Kerang juga mempertimbangkan situasi dan kondisi yang sedang terjadi terutama pada tahun ini terjadinya wabah covid-19 memaksa lembaga pendidikan melaksanakan proses belajar mengajar dengan model baru yakni daring, luring, serta kombinasi keduanya dengan mengurangi jam pelajaran dari 45 menit per jam pelajaran menjadi 20 menit per jam pelajaran. Hal ini jelas memiliki imbas bagi efektifitas belajar yang agak kurang terkendala sarana prasarana sekolah dan guru, begitu juga kesiapan siswa dan guru secara mental dan psikologis masih perlu dibiasakan.

d. Melaksanakan Bimbingan dan Pelatihan

Sebagai bagian penting dalam lembaga pendidikan, guru dituntut dapat membantu lembaga pendidikan agar lebih berkembang dan berprestasi, serta pencapaian maksimal dari apa yang telah direncanakan. Guru profesional menjadi jawaban bagi peningkatan kualitas pendidikan sebagai bentuk akhir tugas yang harus dijalankan guru sebagai pendidik dan pengajar. Dengan demikian diperlukan usaha untuk meningkatkan

kemampuan, keterampilan guru agar mampu menjalankan tugasnya, menyelesaikan segala permasalahan pendidikan dengan baik.

Peningkatan *capacity building* tenaga pendidik merupakan hal yang mendasar bagi madrasah untuk mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan madrasah maupun tuntutan kebijakan dan perkembangan zaman. Menurut Susanto: “*capacity building* merupakan istilah yang digunakan untuk membantu individu, kelompok, organisasi, masyarakat, pemerintah dalam mengembangkan tujuan tujuan mereka.”²⁹¹ Hal ini menunjukkan bahwa perlu adanya usaha untuk meningkatkan kemampuan guru dengan melaksanakan berbagai kegiatan, seperti kegiatan pendidikan dan pelatihan atau sejenisnya dengan harapan mencapai hasil yang telah direncanakan.

Berdasarkan hasil temuan peneliti di MA NW Kembang Kerang bahwa pembinaan, pendidikan dan pelatihan guru pernah dilaksanakan pada beberapa tahun yang lalu namun untuk tahun ini kepala madrasah tidak memprogramkan pelatihan karena terkendala pendanaan dan situasi yang tidak memungkinkan. Namun secara umum pembinaan dilaksanakan pada saat pertemuan yang melibatkan guru dan secara individu terhadap guru-guru yang bermasalah.

Penyusunan program pendidikan dan pelatihan oleh kepala madrasah merupakan perwujudan dari peran kepala sekolah sebagai edukator, “sebagai edukator, Kepala sekolah memberikan bimbingan teknis kepada

²⁹¹Ahmad Susanto, *Konsep Strategi dan Implementasi*, 157.

guru dalam melaksanakan tugasnya, membina para guru dan karyawan melalui upaya memfasilitasi agar terus meningkatkan kompetensinya, meningkatkan kualitas individu dengan supervisi pengajaran atau mengikutsertakan guru dan karyawan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan.”²⁹²

Untuk meningkatkan kapabilitas guru maka Kepala MA NW Kembang Kerang selalu mencari alternatif lain agar guru bisa mengikuti pelatihan dengan cara bekerjasama dengan lembaga lainnya (KKM, Forum MGMP), atau mengutus guru untuk mengikuti pelatihan pada lembaga dibawah naungan Kemenag maupun Dikbud.

Makna pendidikan dan pelatihan disampaikan oleh Susanto, pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari proses belajar baik melalui jalur formal maupun informal yang bertujuan untuk memahami konsep pengetahuan yang komprehensif serta untuk meningkatkan keterampilan baik *skill*, kognitif ataupun efektif,²⁹³

Berdasarkan hasil observasi bahwa tahun ini banyak sekali guru yang mengikuti pelatihan baik tingkat daerah maupun tingkat nasional dengan cara online melalui berbagai lembaga dan berbagai media yang diarahkan oleh penyelenggara. Karena pada hakekatnya peningkatan profesionalisme guru merupakan tanggung jawab pemerintah daerah dan pemerintah pusat.²⁹⁴ Peran kepala madrasah terlihat pada penyampaian

²⁹²Haris, *Kepemimpinan Pendidik*, 54.

²⁹³Ahmad Susanto, *Konsep Strategi dan Implementasi*, 250.

²⁹⁴Berdasarkan Undang Undang no 14 tahun 2005, bahwa peningkatan profesionalisme guru merupakan tanggung jawab pemerintah, artinya pemerintah pusat dan daerah wajib membina

informasi kepada seluruh guru dan pemberian surat rekomendasi serta dukungan sarana prasarana TIK untuk memudahkan guru mengikuti kegiatan tersebut.

Tamuan di atas merupakan serangkaian usaha kepala madrasah agar pendidikan dan pelatihan guru tetap terlaksana untuk meningkatkan kemampuan guru sebagai salah satu penentu keberhasilan pendidikan. Namun tetap diperlukan usaha yang lebih kongkrit dari kepala madrasah dalam membina dan melatih guru dengan memprogramkan secara berkala.

e. Melaksanakan Rapat Evaluasi Triwulan

Salah satu bentuk pelaksanaan tugas kepala madrasah untuk mengetahui perkembangan dan pelaksanaan seluruh program yang telah direncanakan adalah melalui rapat evaluasi. Berdasarkan hasil temuan peneliti bahwa Kepala MA NW Kembang Kerang melaksanakan rapat evaluasi tiga bulan sekali dengan agenda meminta masing masing guru dengan tugas tambahannya menyampaikan perkembangan kegiatan yang dilaksanakan.

Masing-masing penanggung jawab program dan guru dipersilahkan melaporkan keberhasilan dan kendala yang dihadapi selama ini dan memberikan masukan bagi program yang lainnya, mulai dari wakil kepala madrasah, laboran, pustkawan, tenaga administrasi, guru-guru, wali kelas. Hal ini dimaksudkan sebagai upaya kepala madrasah dalam menerima

dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi guru. Gunawan dan Benty, *Manajemen Pendidikan*, 305.

masukan dan keluhan guru atau penanggung jawab guna mencari jalan terbaik untuk mencapai hasil pekerjaan yang diharapkan.

Hasil temuan di atas sesuai dengan pernyataan Evanda dkk, dalam penelitiannya, bahwa “Semua kegiatan yang dilakukan di Sekolah Dolan harus dievaluasi agar dapat dilihat ketercapaian kegiatan yang telah dilaksanakan oleh sekolah. Kegiatan evaluasi dilakukan pada saat rapat evaluasi dan koordinasi antara kepala sekolah dan guru. Kegiatan rapat evaluasi ini menjadi kegiatan rutin bagi sekolah untuk menilai pekerjaan yang telah dilaksanakan.”²⁹⁵

f. Memberikan Penghargaan

Salah satu peran penting kepala madrasah adalah sebagai motivator bagi guru dalam melaksanakan tugasnya. Kepala madrasah memberikan motivasi melalui berbagai peluang dengan tujuan agar guru dapat mengembangkan diri secara profesional. Bentuk kegiatan dalam mengupayakan guru untuk meningkatkan kinerjanya adalah memberikan penghargaan.

Berdasarkan hasil temuan di MA NW kembang Kerang bahwa seluruh pendidik, tenaga kependidikan, dan pegawai mendapat honor dari madrasah sesuai dengan ketentuan yang ada, honor guru dibayar berdasarkan jam mengajar kecuali guru sertifikasi hanya dibayar setengahnya, sedang guru inpassing hanya dibayar tunjangan apabila

²⁹⁵Febrina, Evananda, Ibrahim Bafadal, and Ahmad Yusuf Sobri. "Studi kasus implementasi pendidikan karakter pada sekolah Dolan." *JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan* 1, no.3 (September, 2018): 258, diakses 30 Januari 2021, <http://journal2.um.ac.id/index.php/jamp/article/view/3330>

mengampu jabatan tugas tambahan. Peraturan ini berdasarkan kesepakatan dengan yayasan dengan harapan guru semakin bergairah untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

Pemberian penghargaan oleh Kepala MA NW Kembang Kerang dilakukan dengan memperhatikan pembayaran honor guru dan honor penanggung jawab program madrasah. Hal ini telah disampaikan Azizah Indriyani. dkk: “dalam penyelenggaraan pendidikan, ternyata untuk mewujudkan produktivitas pendidikan yang optimal begitu kompleks dan banyak melibatkan berbagai unsur termasuk unsur diklat kependidikan, tingkat kesejahteraan guru dan tingkat kualitas guru.”²⁹⁶

Pendapat di atas juga memiliki makna yang sama dengan apa yang sampaikan Mulyasa: “Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kerja, melalui pengahargaan ini tenaga kependidikan digerakkan untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif, namun penghargaan harus dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif.”²⁹⁷

Selama ini berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilaksanakan peneliti pada MA NW Kembang Kerang, bahwa pemberian penghargaan guru dilaksanakan dengan cara pemberian ucapan atau penghargaan berbentuk lisan bagi guru yang memiliki prestasi dan kelebihan. Sedangkan lainnya berupa materi seperti uang dan barang

²⁹⁶ Azizah Indriyani, Muhammad Saefulloh dan Slamet Bambang Riono, “Pengaruh Diklat Kependidikan dan Kesejahteraan Guru Terhadap Kualitas Guru Di Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Jamblang Kabupaten Cirebon” *Syntax Idea* 2, no. 7, (Juli 2020): 190, diakses 4 Januari 2021, <https://doi.org/10.36418/syntax-idea.v2i7.441>.

²⁹⁷ Mulyasa, *Menjadi kepala Sekolah*, 151.

barang tidak ada waktu khusus, tergantung situasi, kondisi, dan keuangan sekolah. Pada awal tahun pelajaran atau awal semester misalnya, beberapa guru yang paling awal lengkap administrasi pembelajarannya akan diberikan uang sebagai bonus dan tanda atas keberhasilannya, guru yang aktif datang pagi, guru yang berhasil mengantarkan siswa sukses dalam lomba baik lokal maupun nasional. Semua akan menerima penghargaan (reward) dari kepala madrasah.

Menurut Kreitner, “dalam sistem reward (penghargaan) organisasi, terdapat tiga kriteria umum, yakni:

1. Kompensasi langsung terdiri atas gaji pokok upah dasar, premi lembur dan cuti, bonus kinerja, pembagian keuntungan, pilihan pembelian saham;
2. Kompensasi tidak langsung terdiri atas program proteksi, pembayaran untuk waktu tidak bekerja, pelayanan dan penghasilan tambahan;
3. Penghargaan nonfinansial terdiri atas perlengkapan alat-alat kantor yang dibutuhkan, tempat parkir yang disediakan, jabatan yang menarik, jam makan siang yang dipilih, penugasan kerja yang dipilih, dan sekretaris pribadi.²⁹⁸

Sesuai dengan pendapat diatas, pemberian penghargaan oleh Kepala MA NW Kembang Kerang terhadap guru-guru yang memiliki tugas tambahan diberikan fasilitas yang lebih dibandingkan dengan guru-guru yang lain seperti meja khusus bagi wakil kepala madrasah dengan almari dan rak sebagai pelengkap, ruangan khusus dan sarannya bagi pengelola administrasi sekolah, bahkan masing masing jabatan diberikan laptop, ruangan khusus laboran dan kepala laboratorium.

²⁹⁸Resmin Manik, “Implementasi Pemberian Reward dan Punishment Untuk Meningkatkan Etos Kerja Guru,” *Jurnal Masalah Pastoral*, 7, (Januari 2019): 84, diakses 29 Januari 2021, <https://ojs.stkyakobus.ac.id/index.php/JUMPA/article/download/64/66>

g. Melengkapi Sarana dan Prasarana,

Kelengkapan sarana dan prasarana merupakan penunjang bagi keberhasilan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Secara rasional kegiatan pembelajaran dapat dilaksanakan secara optimal apabila sumber belajar lengkap dan mampu berfungsi dengan baik. Dengan demikian kepala madrasah harus menjalankan peran manajerial bukan hanya pada kegiatan-kegiatan madrasah saja, tetapi juga dalam mengelola sarana prasarana madrasah harus dikelola dengan baik sehingga memiliki fungsi penunjang pembelajaran. Menurut Gunawan dan Benty, “pengadaan sarana prasarana bertujuan untuk menunjang proses pendidikan agar berjalan efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang diinginkan,”²⁹⁹

Berdasarkan hasil penelitian di MA NW Kembang kerang bahwa kelengkapan sarana prasarana madrasah merupakan tanggung jawab bersama antara pihak madrasah, pihak komite, dan pihak yayasan dengan pembagian tanggungan sesuai dengan hasil kesepakatan bersama. Pembangunan gedung merupakan tanggung jawab yayasan, sedangkan perawatan dan rehab ringan menjadi tanggungan sekolah yang telah dianggarkan melalui dana BOS, sedangkan dana komite dibutuhkan apabila ada hal-hal yang mendesak dan memerlukan dana dari para wali murid untuk ikut berpartisipasi dalam memajukan madrasah, yakni pengadaan sarana dan kegiatan yang tidak dianggarkan pada dana BOS.

²⁹⁹Gunawan dan Benty, *Manajemen Pendidikan*, 327.

Sarana prasarana mengajar pada MA NW Kembang Kerang disiapkan oleh sekolah melalui dana BOS dengan tujuan terlaksananya kegiatan belajar mengajar dengan baik. Bentuk sarana prasarana yang disediakan adalah adanya ruangan kelas dan kelengkapannya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh pemerintah, selanjutnya sarana prasarana penunjang guru dalam menyiapkan administrasi atau rencana pembelajaran seperti, pemakaian komputer sekolah, wifi, printer, kertas, dan kebutuhan standar untuk menyelesaikan administrasi guru.

Sedangkan untuk menunjang proses belajar mengajar yang efektif, maka MA NW Kembang Kerang melengkapi sarana prasana mengajar guru yang dianggarkan melalui BOS secara bertahap, seperti pengadaan buku-buku pegangan guru, buku paket siswa, buku bacaan siswa, pengadaan komputer. Kelengkapan laian yang disediakan madrasah adalah jaringan internet, alat olah raga, alat alat praktek atau alat peraga mata pelajaran tertentu, bahkan alat tulis guru diberikan setiap awal semester seperti spidol dan tintanya.

Hal ini dilakukan dengan harapan agar guru mampu melaksanakan kegiatan belajar mengajar dengan baik dan sukses dengan hanya fokus pada kegiatan yang akan dilaksanakan. Menurut hasil penelitian Djatmiko, “bahwa hasil analisis diskripsi menunjukkan adanya pengaruh positif sarana prasarana bagi peningkatan kinerja guru.”³⁰⁰

³⁰⁰Eko Djatmiko, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Sarana Prasarana terhadap Kinerja Guru SMP Negeri kota Semarang”, *Jurnal Ilmiah Ekonomi* 1, no.2, (Desember 2006): 28, diakses 4 Pebruari 2021, <https://www.ejournal.stiepena.ac.id/index.php/fe/article/view/10>.

h. Melaksanakan Supervisi,

Supervisi merupakan upaya kepala madrasah dalam memberikan bimbingan dan perbaikan bagi guru untuk melaksanakan tugas mengajar, membina, dan mendidik siswa mencapai kematangan pengetahuan dan emosional. Menurut Purwanto, Supervisi pembelajaran adalah: “kegiatan kepengawasan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi-kondisi baik-personal maupun material yang memungkinkan terciptanya situasi belajar-mengajar yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan.”³⁰¹ Pendapat ini dipertegas kembali oleh Wiles, “supervisi pendidikan adalah segenap bantuan yang diberikan seseorang (kepala sekolah) dalam mengembangkan proses belajar-mengajar di sekolah kearah yang lebih baik.”³⁰²

Dari hasil wawancara peneliti mendapatkan data bahwa kepala MA NW Kembang Kerang melaksanakan supervisi terhadap guru-guru melalui perencanaan yang baik terbukti dengan adanya jadwal supervisi yang disosialisasikan oleh kepala madrasah melalui rapat atau papan pengumuman di madrasah. Hal ini sesuai dengan pernyataan Senang, “Supervisor harus mengawali kegiatannya dengan menyusun program kerja supervisi yang jelas, terarah dan berkesinambungan dengan kegiatan supervisi sebelumnya.”³⁰³ Supervisi secara langsung atau kunjungan kelas

³⁰¹Senang dan Maslachah, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan Islam*, (Malang: Madani, 2018), 109.

³⁰²Haris, *Kepemimpinan Pendidik*, 250.

³⁰³Senang dan Maslachah, *Kepemimpinan dan Supervisi*, 135.

oleh kepala madrasah (*supervisor*) dibagi menjadi tiga jenis menurut Indrafachrudi, yaitu:

1. Kunjungan yang diberitahukan terlebih dahulu oleh supervisor;
2. Kunjungan secara tiba-tiba;
3. Kunjungan atas undangan guru tertentu.³⁰⁴

Kepala MA NW Kembang Kerang melaksanakan supervisi dengan tujuan mengetahui kesiapan guru dalam mengajar, mengetahui bagaimana guru melaksanakan proses belajar mengajar untuk mendapatkan gambaran pelaksanaan kegiatan madrasah khususnya pembelajaran di dalam kelas sehingga hasil supervisi bisa dijadikan bahan evaluasi dan upaya kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru atau perbaikan kemampuan guru baik dalam hal administrasi maupun kemampuan mengelola pembelajaran dan mengelola peserta didik.

Data ini menunjukkan bahwa supervisi memiliki tujuan utama yakni meningkatkan kapasitas dan kapabilitas guru sebagai pendidik dan pengajar untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Data di atas merujuk pada tujuan supervisi yang disampaikan Sergiovanni, yakni:

1. membantu guru memahami dan merancang tujuan pembelajaran;
2. membantu guru dalam membimbing siswa dalam belajar;
3. membantu guru dalam menggunakan sumber belajar;
4. membantu guru menerapkan metode dan media belajar;
5. membantu guru dalam memahami kebutuhan siswa;
6. membantu guru dalam menilai kemajuan siswa;
7. membantu guru dalam meningkatkan dan membina semangat kerja;
8. membantu guru yang belum berpengalaman agar merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya;

³⁰⁴Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin*. 98.

9. membantu guru dalam mengenal lingkungan;
10. membantu guru agar lebih banyak fokus pada kemajuan pembelajaran siswa di sekolah.³⁰⁵

Berdasarkan data hasil penelitian supervisi pada MA NW Kembang Kerang dilaksanakan selama dua kali setahun yakni dilaksanakan pada awal bulan sampai selesai sebelum rapat evaluasi tiga bulanan. Bentuk supervisi yang dilaksanakan kepala MA NW Kembang Kerang yakni kunjungan kelas oleh supervisor mulai dari guru membuka pelajaran sampai menutup pelajaran. Proses pembelajaran dipantau secara seksama dari belakang dengan mengisi lembar observasi yang telah disediakan sebelumnya.

Bentuk lain supervisi yang dilaksanakan oleh kepala MA NW Kembang Kerang adalah dengan melihat dari luar kelas kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan guru dengan harapan mengetahui hal-hal yang masih perlu diberikan perbaikan atau tambahan pengetahuan bagi guru untuk dapat menyelesaikan segala permasalahan dalam kegiatan belajar mengajar. Bentuk ini sesuai dengan pendapat Sahertian, “Pengamatan langsung terhadap proses pembelajaran yang sedang berjalan di kelas merupakan salah satu bentuk teknik supervisi classroom observation yang bisa dilaksanakan langsung dan bisa secara tidak langsung di luar (tanpa diketahui siswa).”

³⁰⁵Haris, *Kepemimpinan Pendidik*, 254.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang dilakukan peneliti maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Kepala MA NW Kembang Kerang dalam tugasnya sebagai pemimpin, mengelola lembaga pendidikan dengan melaksanakan perencanaan (*planning*) yang dilakukan melalui rapat bersama guru-guru, tenaga kependidikan, komite madrasah, dan koordinasi dengan pengurus yayasan. Pengorganisasian (*organizing*) dilakukan dengan memilih penanggung jawab kegiatan dengan berbagai pertimbangan yang dikukuhkan dengan penerbitan Surat Keputusan dan disertai Juklak dan Juknis. Pengarahan atau Penggerakan (*actuating*) dilakukan melalui pembinaan secara langsung peningkatan kesadaran tugas dan fungsi guru, maupun dengan bentuk lain yakni: peningkatan profesionalisme, komunikasi yang baik, pemberian penghargaan, situasi dan kondisi aman dan nyaman, dan melengkapi sarana prasaran. Pengawasan (*controlling*) dilakukan dengan langsung memantau setiap kegiatan yang telah direncanakan atau memantau dengan memeriksa laporan dan dokumen hasil kerja serta pendapat atau tanggapan dari guru-guru yang lain.
2. Optimalisasi kinerja guru dilaksanakan Kepala MA NW Kembang Kerang dengan melakukan beberapa langkah efektif, yaitu: berkoordinasi

dengan yayasan, melaksanakan rapat awal tahun dan awal semester, menyusun kegiatan pembelajaran, melaksanakan bimbingan dan pelatihan, melaksanakan rapat evaluasi setiap triwulan, memberikan penghargaan, melengkapi sarana dan prasarana, serta melaksanakan supervisi. Hasil upaya optimalisasi oleh Kepala MA NW Kembang Kerang ditunjukkan dengan kinerja guru-guru madrasah ini dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan melaksanakan penilaian. Perencanaan pembelajaran melalui Rencana Program Pembelajaran (RPP) yang telah disusun dengan ketentuan yang berlaku. Proses kegiatan belajar mengajar berlangsung sesuai dengan rencana yang pelaksanaannya menyesuaikan situasi dan kondisi yang ada. Evaluasi dan penilaian hasil belajar siswa dilaksanakan pada saat proses pembelajaran atau setelah proses pembelajaran, berupa penilaian kognitif, afektif, dan psikomotor sebagai penentu ketuntasan, kenaikan kelas, dan kelulusan siswa.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka kami sampaikan saran-saran sebagai berikut:

1. Kepala madrasah diharapkan menyusun rencana kegiatan madrasah mengacu pada visi misi madrasah yang penyusunannya dengan melibatkan lembaga akademik dan pihak profesional. Penyusunan program madrasah seyogyanya melalui penentuan tim perumus dan pengkaji kegiatan kemudian disosialisasikan kepada pihak guru dan tenaga kependidikan.

2. Peningkatkan kinerja guru oleh kepala madrasah tidak hanya memberikan bimbingan, mengarahkan, atau melengkapi sarana prasaran yang dibutuhkan guru, tetapi kepala madrasah harus mampu menjadi tauladan dalam bertindak dan bertutur kata bagi seluruh anggota madrasah. kepala madrasah perlu kiranya memprogramkan pelatihan bagi peningkatan kapasitas dan kapabilitas guru.
3. Kepala madrasah perlu segera melaksanakan koordinasi dengan pihak terkait dalam upaya menciptakan kenyamanan dan terlaksananya kegiatan belajar mengajar di MA NW Kembang Kerang, yakni dua ruang kelas yang harus direnovasi dan melengkapi sarana prasarananya sehingga tidak ada lagi siswa belajar dengan tanpa meja kursi yang membuat mereka kurang konsentrasi.
4. Perlu adanya sumber pendanaan rutin lainnya sebagai pendukung pelaksanaan kegiatan di madrasah, seperti pembayaran SPP, Pembayaran uang pembangunan, dan usaha lainnya yang dikelola sekolah untuk mendapatkan dana tambahan sehingga tidak hanya mengandalkan dana Bantuan Operasional Sekolah semata yang pencairannya terkadang setelah kegiatan dilaksanakan atau tergantung jadwal pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

- Azis, Aissah Qomariah, dan Suwanto, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMKN 11 Bandung" *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran* 4, no.2, (Juli 2019): 246-253, diakses 24 Juni 2020, 10.17509/jpm.v4i2.18020.
- Azizah Indriyani, Muhammad Saefulloh dan Slamet Bambang Riono, "Pengaruh Diklat Kependidikan dan Kesejahteraan Guru Terhadap Kualitas Guru Di Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Jamblang Kabupaten Cirebon" *Syntax Idea: p-ISSN: 2684-6853 e-ISSN: 2684-883X* 2, no. 7, (Juli 2020), diakses 4 Januari 2021, <https://doi.org/10.36418/syntax-idea.v2i7.441>.
- Baharuddin, dan Umiarso. *Kepemimpinan Pendidikan Islam antara Teori dan Praktek*, Jogjakarta: Ar-Ruzz, 2018.
- Baihaqi, Muhammad Iqbal. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MA Ma'arif Selorejo Blitar." *Konstruktivisme: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran* 7, no.2 (2015), diakses 12 April 2020, <https://ejournal.unisbablitar.ac.id/index.php/konstruktivisme/article/view/14>.
- Dakhi, Yohanes. "Implementasi POAC Terhadap Kegiatan Organisasi Dalam Mencapai Tujuan Tertentu", *Jurnal Warta*, no.50 (Oktober 2016): 5, diakses 31 Januari 2021, <http://jurnal.dharmawangsa.ac.id/index.php/juwarta/article/view/204/199>.
- Danim, Sudarwan. *Kepemimpinan Pendidikan Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokrati*, Jakarta: PT. Kencana, 2004.
- Djarmiko, Eko. "Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan sarana prasarana terhadap kinerja guru smp negeri kota semarang. Fokus Ekonomi" *Jurnal Ilmiah Ekonomi* 1, no.2, (Desember 2006), 28, diakses 4 Pebruari 2021, <https://www.ejournal.stiepena.ac.id/index.php/fe/article/view/10>.
- Djunaidi. "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru", *Tarbiyatuna* 2, no. 1, (Januari 2017): 101, diakses 28 November 2020, journal.kopertais4.or.id/mataraman/index.php/tarbiyatuna/3209

- Evananda, Febrina, Ibrahim Bafadal, dan Ahmad Yusuf Sobri. "Studi kasus implementasi pendidikan karakter pada sekolah Dolan." *JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan* 1, no.3 (September, 2018), 258, diakses 30 Januari 2021, <http://journal2.um.ac.id/index.php/jamp/article/view/3330>.
- Gunawan, Imam dan Djum Djum Noor Benty. *Manajemen Pendidikan Suatu Pengantar Praktik*, Bandung: Alfabeta, 2017.
- Haris, Amin. *Kepemimpinan Pendidikan (Teori, Studi Kasus dan Aplikasi)*, Bandung: Alfabeta, 2018.
- Indrafachrudi, Soekarto. *Bagaimana memimpin Sekolah yang Efektis*, Bogor: Graha Indonesia, 2006.
- Indriyani, Azizah, Muhammad Saefulloh dan Slamet Bambang Riono. "Pengaruh Diklat Kependidikan dan Kesejahteraan Guru Terhadap Kualitas Guru Di Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Jamblang Kabupaten Cirebon" *Syntax Idea*: p-ISSN: 2684-6853 e-ISSN: 2684-883X Volume. 2, no. 7, (Juli 2020), diakses 4 Januari 2021, <https://doi.org/10.36418/syntax-idea.v2i7.441>.
- Irfan, Paizal, Arifuddin Siraj, dan Sitti Mania, "Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dengan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Al-Ikhlâs Ujung Bone", *al-thariqah* 14, no.1, (Januari-Juni 2019), diakses 12 Juli 2020, [10.25299/al-thariqah](https://doi.org/10.25299/al-thariqah).
- Kamariah, Aan, Asep Sudarsyah, dan Dedy Achmad K. *Kepemimpinan Autentik, Riset Implementasi Manajemen Perubahan*, Bandung: Alfabeta, 2018.
- Komsiyah, Indah, "Kepemimpinan Transformatif Perkembangan dan Implementasinya pada Lembaga Pendidikan", *Ta'allu m04*, no.02, (November 2016): 294. diakses 23 Juni 2020, <http://journal.iain-tulungagung.ac.id/index.php/taalum>.
- Maisaro, Atik, Bambang Budi Wiyono, dan Imron Arifin. "Manajemen Program Penguatan Pendidikan Karakter di Sekolah Dasar" *Jurnal Adminitrasi dan Manajemen Pendidikan (JAMP)* 1, no.3 (September 2018), , diakses 29 Januari 2021, <http://journal.staidenpasar.ac.id/index.php/wbarticleview29>.
- Maisaro, Atik, Bambang Budi Wiyono, dan Imron Arifin. "Manajemen Program Penguatan Pendidikan Karakter di Sekolah Dasar," *Jurnal Adminitrasi dan Manajemen Pendidikan (JAM)* 1, no.3 (September 2018), 308, diakses 22 Januari 2021, <http://journal2.um.ac.id/index.php/jamp/> ISSN 2615-8574.

- Makawimbang, Jerry H. *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2012).
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, Bandung: PT. Rafieka Aditema, 2004.
- Manik, Resmin. "Implementasi Pemberian Reward dan Punishment Untuk Meningkatkan Etos Kerja Guru." *Jurnal Masalah Pastoral* 7. No XX (2019): diakses 29 Januari 2021. <https://ojs.stkyakobus.ac.id/index.php/JUMPA/article/download/64/66>.
- Mayasari, Eka, dan Muhammad Syarif, "Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru terhadap Hasil Belajar Siswa di SMAN 1 Peukan Banda Aceh Besar", *Fitrah* 04, no.1, (Juni 2018): 141-164, diakses 25 Juni 2020, <http://jurnal.iain-padangsidempuan.ac.id/index.php/F>.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.
- Mulyasa, H.E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Rosda Karya, 2018.
- Nellitawati, "Kontribusi Pengawasan Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Guru SMA Negeri Di Kecamatan Kota Tengah Padang," *PEDAGOGI XII*, no.2 (November 2012), diakses 1 Pebruari 2021, <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/pedagogi/article/viewFile/2207/1828>.
- Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 58 Tahun 2017 tentang, *Kepala Madrasah*, BAB I Ketentuan Umum Pasal 1 ayat 1 poin.
- Permendikbud No. 6 Tahun 2018, *Tentang* Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.
- Permendikbud Nomor 15 Tahun 2018 *tentang* Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah.
- Permendiknas Nomor. 35 tahun 2010, *tentang* Petunjuk Teknis pelaksanaan Fungsional Guru.
- Priansa, Donni Juni. *Kinerja dan Profesionalisme Guru*, Bandung: Alfabeta, 2018.
- Purnomo, Dewi Helly, dan Louis Novianto. *Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja, Coaching For Performance*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997.

- Rahman, Bujang. *Manajemen Mutu Lembaga Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013.
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Indeks, 2006.
- Rosyadi, Yogi Irfan dan Pardjono. "Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP 1 Cilawu Garut." *Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 3, no.1, (April 2015): 130, diakses 31 Januari 2021, <https://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/viewFile/6276/6343>.
- Sa'adah, Nur Lailatus, "Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no.1 (Juni 2018), 26-33, diakses 23 Juni 2020, <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.
- Saefullah. *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, 2019.
- Sagala, Syaiful. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga kependidikan*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Senang dan Maslachah, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan Islam*, Malang: Madani, 2018.
- Sonedi, Tutut Sholihah, dan Dihasbi, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru", *Anterior* 18, no.01, (Desember 2018): 13-22, diakses 25 Juni 2020, <http://journal.umpalangkaraya.ac.id/index.php/anterior>.
- Sonedi, Tutut Sholihah, dan Dihasbi, Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Anterior Jurnal* 18, no.1, (December 2018): 13 – 22, diakses 24 April 2020, <http://journal.umpalangkaraya.ac.id/index.php/anterior>.
- Subaidi, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Madrasah (Studi Kasus di MA Matholi'ul Huda Bugel Jepara)". *Edureligia*, 2, no.2, (Juli-Desember 2018): diakses 30 Juni 2020, <http://ejournal.unuja.ac.id/index.php/edureligia>.
- Sudaryono. *Leadership Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta Pusat: Lentera Ilmu Cindikia, 2014.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2016.
- Supardi. *Kinerja Guru*, Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2016.

- Susanto, Ahmad. *Konsep Strategi dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2016.
- Usman, Husaimi, dkk. *Buku Kerja Kepala Sekolah*, Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan PSDMP dan PMP Kementerian Pendidikan Nasional, 2011.
- Usman, Moh. Uzer, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2017.
- Wasito, Herman. *Pengantar Metodologi Penelitian*, Jakarta: PT. Gramedia Utama, 1996.
- Yukl, Gary. "Leadership in Organization 3e," Terjemah oleh, Jusup Udaya. Jakarta: Prenhallindo, 1998.
- Yulianto dan Umiarso, *Manajemen Profetik Kontruksi Teoritis dalam Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Amzah, 2018), 62.
- Yuliharti, dan Umiarso. *Manajemen Profetik Konstruksi Teoritis dalam Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Amzah, 2019.
- Yuniati, Safrida, dan Sugeng Prayoga. "Pengaruh Manajemen Perencanaan Pembelajaran Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Mataram." *Jurnal Kependidikan* 5, no.2, (september 2019); 133-140, diakses 26 januari 2020, <https://jurnal.ikipmataram.ac.id/index.php/jurnalkependidikan/article/view/1811>
- Zohrah, Aminatul. *Membangun Kualitas pembelajaran Melalui Dimensi Profesionalisme Guru*, Bandung: Yrama Widya, 2015

Lampiran: 1 Pedoman Wawancara

PEDOMAN WAWANCARA

Komponen Wawancara:

Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Upaya Optimalisasi Kinerja Guru

Informan:

1. Kepala Madrasah
2. Wakil Kepala Madrasah
3. Pengurus Yayasan
4. Guru
5. Kepala Tata Usaha

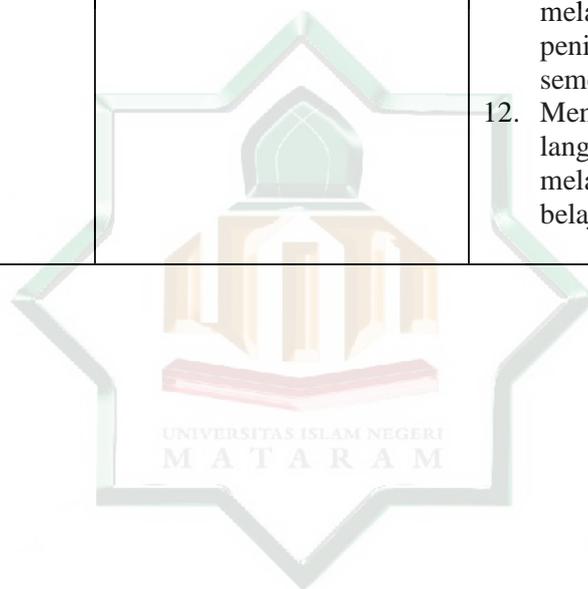
Tujuan:

Untuk mengetahui Bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah di MA NW Kembang Kerang dan Bagaimana Upaya Kepala Madrasah Dalam Optimalisasi Kinerja Guru di MA NW Kembang Kerang

NO	VARIABEL	INDIKATOR	PERTANYAAN
1.	Kepemimpinan Kepala Madrasah	<ol style="list-style-type: none">1. Profil Madrasah2. Perencanaan (<i>Planning</i>)3. Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)4. Pengarahan, Penggerakan (<i>Actuating</i>)5. Pengawasan (<i>Controlling</i>)	<ol style="list-style-type: none">1. Bagaimana sejarah berdirinya MA NW Kembang Kerang menurut bapak?2. Bagaimana langkah bapak dalam menyusun rencana kerja dan program madrasah?3. Rencana apa saja yang bapak susun bagi madrasah?4. Apa yang bapak lakukan sebagai tindak lanjut penyusunan program, terutama pembagian tugas guru?5. Bagaimana bapak mengupayakan kegiatan tersebut mampu dijalankan sesuai dengan tujuan lembaga yang bapak pimpin?6. Bagaimana bapak memberikan mengarahkan

NO	VARIABEL	INDIKATOR	PERTANYAAN
			<p>guru untuk melaksanakan tugas yang bapak berikan</p> <p>7. Langkah atau strategi apa yang bapak gunakan agar guru melaksanakan tugas dengan baik</p> <p>8. Bagaimana cara bapak mengawasi seluruh kegiatan yang telah bapak rencanakan?</p> <p>9. Bentuk pengawasan apa yang bapak lakukan selama ini ?</p>
2.	Upaya Optimalisasi Kinerja Guru	<p>1. koordinasi dengan pihak yayasan</p> <p>2. melaksanakan rapat awal tahun</p> <p>3. menyusun kegiatan pembelajaran,</p> <p>4. melaksanakan bimbingan dan pelatihan,</p> <p>5. melaksanakan rapat evaluasi triwulan.</p> <p>6. memberikan penghargaan,</p> <p>7. melengkapi sarana dan prasarana, dan</p> <p>8. Kinerja Guru Melaksanakan perencanaan</p> <p>9. Kinerja guru melaksanakan pembelajaran</p> <p>10. Kinerja guru melaksanakan penilaian</p>	<p>1. Bagaimana bapak melaksanakan koordinasi seluruh kegiatan madrasah dengan pihak yayasan?</p> <p>2. Apakah bapak melaksanakan rapat awal tahun dan apa saja yang bapak bahas?</p> <p>3. Bagaimana bapak menyusun kegiatan pembelajaran di Madrasah?</p> <p>4. Bentuk bimbingan, pembinaan dan pelatihan yang bapak lakukan untuk peningkatan profesionalisme guru bagaimana?</p> <p>5. Bagaimana bapak mengevaluasi perkembangan kegiatan madrasah?</p> <p>6. Bentuk apresiasi yang bapak berikan terhadap guru dengan kinerja bagus?</p> <p>7. Usaha yang bapak lakukan untuk memaksimalkan sarana prasarana madrasah pendukung?</p> <p>8. Apakah guru-guru membuat perencanaan pembelajaran dan bagaimana langkah langkahnya</p>

NO	VARIABEL	INDIKATOR	PERTANYAAN
			<p>9. Bagaimana pelaksanaan KBM selama ini menurut bapak?</p> <p>10. Bagaimana pola pelaksanaan kegiatan Belajar mengajar selama ini terutama akibat adanya kebijakan baru pemerintah?</p> <p>11. Bagaimana guru melaksanakan kegiatan penilaian harian, midle, semester, dan UN?</p> <p>12. Menurut bapak, Langkah-langkah guru dalam melakukan penilaian hasil belajar?</p>



Perpustakaan UIN Mataram

Transkrip Wawancara Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Optimalisasi Kinerja Guru

Hari, Tanggal : 6/8 Desember 2020, dan 15 Januari 2021
Tempat : MA NW Kembang Kerang
Peneliti : Munawir Haris
Informan : Muharir, M.Pd

10. *Bagaimana sejarah berdirinya MA NW Kembang Kerang menurut bapak?*
Pada awalnya MA NW Kembang Kerang melaksanakan proses belajar mengajar menggunakan gedung MTs yang sudah ada (numpang istilahnya). Kemudian salah seorang masyarakat (H,Zainuddin) mewakafkan tanahnya untuk dijadikan lahan pembangunan madrasah. Sejak itu masyarakat mulai mengumpulkan dana dan tenaga untuk mulai pembangunan ruang kelas 3 lokal permanen.
11. *Bagaimana langkah bapak dalam menyusun rencana kerja dan program madrasah?*
Kami menyusun rencana kerja madrasah bersama dalam rapat yang dihadiri oleh guru, wakil kepala madrasah, dan pegawai. Dalam pelaksanaan rapat terlebih dahulu kami evaluasi program yang sudah kami laksanakan sebagai pertimbangan dalam menentukan program selanjutnya. Penyusunan program selalu kami sesuaikan dengan situasi dan kondisi madrasah. Peserta rapat kami berikan waktu menyampaikan usul dan saran terkait dengan program yang telah berjalan maupun yang akan dilaksanakan.
12. *Rencana apa saja yang bapak susun bersama komponen madrasah?*
Dalam rencana tahunan dan rencana kegiatan madrasah terdapat beberapa bidang misalnya: Manajemen Kepala Madrasah, Ketatausahaan Madrasah, Kurikulum, Kesiswaan, Sarana dan Prasarana, Hubungan Masyarakat (HUMAS), Bimbingan Konseling (BK), dan Program Unggulan Madrasah. Khusus bagi proses belajar mengajar, kegiatan yang kami susun berkisar pada kegiatan guru dalam membuat perencanaan pembelajaran, pembagian tugas guru, peningkatan profesionalisme guru, monitoring proses pembelajaran (supervisi akademik), dan evaluasi hasil pembelajaran, sarana prasarana pembelajaran, menciptakan kondisi nyaman dan aman bagi guru dan siswa dalam pembelajaran, demikian juga pemenuhan hak-hak yang harus diterima oleh guru atau kami mengupayakan peningkatan kesejahteraan guru dan pegawai.
13. *Apa yang bapak lakukan sebagai tindak lanjut penyusunan program, terutama pembagian tugas guru?*
Pembagian tugas guru kami laksanakan pada awal tahun dengan mengangkat guru menempati posisi-posisi yang dibutuhkan sebagai kelengkapan personil

madrasah dengan kriteria-kriteria yang telah disepakati bersama termasuk pertimbangan seluruh guru harus bergantian menempati posisi-posisi tertentu sesuai dengan kriteria dan kemampuan guru itu sendiri. Kemudian masing-masing kegiatan memiliki sasaran dan tujuan yang kami sampaikan dalam juklak dan juknis pelaksanaannya. Pemilihan guru dengan tugas tertentu kami dasarkan pada kepribadian, integritas, dan kemampuan yang dimiliki oleh guru.

14. *Bagaimana bapak mengupayakan kegiatan tersebut mampu dijalankan sesuai dengan tujuan lembaga yang bapak pimpin?*

kami membuat aturan, petunjuk teknis pelaksanaan dengan ketentuan lainnya bagi semua kegiatan yang diberikan pada guru dan pegawai, atau madrasah memiliki tata tertib guru dan pegawai, dan tata tertib siswa.

15. *Bagaimana bapak memberikan mengarahkan guru untuk melaksanakan tugas yang bapak berikan*

kami selalu menyampaikan agar guru dapat melaksanakan tugas dengan baik, pemberian tugas tambahan bagi guru kami lakukan dengan cara profesional yakni berdasarkan bidang keahlian masing-masing. Kami berusaha melengkapi sarana kebutuhan pembelajaran, membangun komunikasi yang menyenangkan. Kami juga memiliki kiat memberikan guru penghargaan dan berusaha menghargai setiap pekerjaannya.

16. *Langkah atau strategi apa yang bapak gunakan agar guru melaksanakan tugas dengan baik*

Adapun usaha kami dalam menggerakkan guru untuk berbuat sesuai dengan tupoksinya adalah yang paling utama memberikan arahan atau pembinaan untuk meningkatkan kesadaran guru dengan tugas yang diberikan, begitu pula usaha lain seperti membangun komunikasi yang baik, memberikan jaminan ketenangan dan kesejahteraan, ada juga semacam penghargaan, melengkapi sarana dan prasarana pendukung, serta ada tujuan dan mekanisme yang jelas dari semua kegiatan dan program yang akan dijalankan oleh guru.

17. *Bagaimana cara bapak mengawasi seluruh kegiatan yang telah bapak rencanakan?*

Selama ini kami mengawasi kegiatan guru dan pegawai secara langsung dengan mengunjungi kegiatan yang sedang dilaksanakan guru maupun pegawai namun kadang kala juga secara tidak langsung yakni melalui dokumen progres kegiatan. Kami juga memonitor kegiatan melalui perantara guru lain untuk meminta tanggapan mereka mengenai kegiatan yang sedang dilaksanakan guru maupun pegawai.

18. *Bentuk pengawasan apa yang bapak lakukan selama ini ?*

Kami melakukan supervisi akademik pada seluruh kegiatan madrasah melalui penanggung jawab kegiatan terutama kendala dan hambatan yang ditemui atau mungkin ada hal-hal yang masih memerlukan penyempurnaan. Terutama

guru kami supervisi dua kali setahun biasanya pada awal pembelajaran. Kami melaksanakan supervisi terhadap semua guru sesuai dengan jadwal yang ada, biasanya mulai bulan pertama dari kegiatan belajar berlangsung. Berdasarkan format yang ada maka kami mengecek dan berkoordinasi dulu dengan guru (pra kunjungan kelas), kemudian memasuki ruangan kelas. Adapun aspek penilaian adalah bagaimana dan apa saja yang guru siapkan dalam mengajar, pemahaman guru terhadap tujuan, penguasaan metode dan strategi, pengelolaan kelas, menguasai media, menyimpulkan pelajaran sampai menutup kegiatan belajar mengajar (atau bagaimana bapak ibu guru mampu mengaplikasikan rencana pembelajaran yang telah dibuat sebelumnya).

19. *Bagaimana bapak melaksanakan koordinasi seluruh kegiatan madrasah dengan pihak yayasan?*

Setiap tahun yayasan mengadakan rapat evaluasi dan pembinaan, kepala madrasah diberikan kesempatan menyampaikan perkembangan dari masing-masing lembaga yang kami pimpin. Demikian juga kami selalu berkoordinasi dengan pihak yayasan untuk setiap kegiatan atau meminta izin terhadap seluruh kegiatan dan keputusan yang akan kami jalankan terutama terkait dengan proses belajar mengajar.

20. *Apakah bapak melaksanakan rapat awal tahun dan apa saja yang bapak bahas?*

Rapat awal tahun atau awal semester kami selalu laksanakan dengan mengundang seluruh guru, tenaga kependidikan. Dalam rapat tersebut kami sedikit memberikan pengarahan bagi semua peserta rapat untuk menjalankan tugas dengan baik sesuai dengan tupoksinya, kemudian kami menyampaikan evaluasi secara umum program-program madrasah yang telah terlaksana, yang sedang dilaksanakan, maupun yang belum dilaksanakan, pemberian penghargaan atas dedikasi seluruh pihak yang telah membantu kami dan menunjukkan prestasinya, pembagian tugas guru (biasanya kami serahkan untuk dipandu oleh waka kurikulum), yang diakhiri dengan tanya jawab serta usul saran.

21. *Bagaimana bapak menyusun kegiatan pembelajaran di Madrasah?*

Berdasarkan hasil rapat awal tahun maka kami melalui wakil kepala madrasah bidang kurikulum menerbitkan Surat Keputusan Kepala Madrasah tentang pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran, serta waktu belajar siswa berdasarkan ketentuan pemerintah, kebijakan yayasan, kalender pendidikan madrasah dengan pertimbangan situasi kondisi yang ada.

22. *Bentuk bimbingan, pembinaan dan pelatihan yang bapak lakukan untuk peningkatan profesionalisme guru bagaimana?*

Bahwa untuk meningkatkan kemampuan guru maka kami pernah mengadakan workshop di lingkungan madrasah dan berusaha mengutus guru-guru dalam berbagai pelatihan dan seminar yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi maupun pemerintah. Beberapa bulan kemarin banyak guru yang

mengikuti pelatihan yang dilaksanakan oleh BDK Denpasar dan alhamdulillah hasilnya memuaskan. Hal Lain yang kami lakukan adalah dengan melakukan pembinaan khusus bagi guru atau pembinaan teman sejawat yang dibantu juga oleh waka kurikulum. Pada tahun ini banyak sekali akses untuk mengikuti pelatihan bagi guru walaupun dengan cara online, maka kami menyediakan sarana dan prasarananya serta selalu memberikan informasi yang terkait dengan peningkatan profesionalisme guru.

23. *Bagaimana bapak mengevaluasi perkembangan kegiatan madrasah?*
Untuk mengetahui perkembangan kegiatan di madrasah, kami mengajak seluruh guru dan pegawai rapat evaluasi untuk mendengar perkembangan kegiatan dan hambatan atau kendala yang guru alami untuk kami carikan solusi bersama. Rapat berisi laporan kegiatan masing masing waka, laboran, perpustakawan, wali kelas dan guru, dan rapat membahas pelaksanaan midle.
24. *Bentuk apresiasi yang bapak berikan terhadap guru dengan kinerja bagus?*
Pemberian penghargaan kami berikan bagi guru yang telah melaksanakan tugas dengan baik melalui ucapan pada saat rapat-rapat dengan dewan guru dan pegawai, lembar penghargaan bagi guru yang aktif melaksanakan tugas biasanya kami berikan pada akhir tahun pelajaran, dan berbentuk uang misalnya pada guru-guru yang paling awal menyelesaikan perangkat pembelajarannya atau guru yang telah sukses mengantarkan siswa mengikuti lomba-lomba.
25. *Usaha yang bapak lakukan untuk memaksimalkan sarana prasarana madrasah pendukung?*
Pendanaan madrasah hanya mengandalkan dana BOS dan Yayasan serta bantuan Komite yang bersifat tidak tetap. Oleh karena itu perlengkapan sarana dan sarana penunjang kegiatan pembelajaran bisa kami anggarkan pada RKM. Pada persiapan belajar mengajar guru kami siapkan file dan softcopy perangkat penunjang guru dalam membuat administrasi pembelajaran: printer, kertas serta komputer untuk guru membuat perangkat. Selama kegiatan belajar perlu disiapkan ruangan yang aman dan nyaman, alat peraga sederhana, alat praktek, ruang perekterk IPA, labaratorium TIK, laboratorium bahasa dan perpustakaan, alat tulis berupa spidol dan tinta serta adanya papan tulis, LCD, wifi yang bisa diakses guru dalam ruangan maupun di luar ruangan kelas.
26. *Apakah guru-guru membuat perencanaan pembelajaran dan bagaimana langkah langkahnya*
Untuk menjadikan diri sebagai guru profesional tentunya harus melengkapi administrasi yang dibutuhkan terutama terkait dengan proses belajar mengajar seperti, mempersiapkan KI/KD, silabus, RPP, Program Tahunan, Program Semester, Analisis minggu efektif, lembar penilaian, lembar kerja siswa, rangkuman materi pelajaran, dan format lain yang dibutuhkan. Namun dalam prakteknya ada beberapa guru yang masih membutuhkan bimbingan

untuk melengkapi administrasinya. Untuk itu kami selalu membantu dengan mengadakan pembinaan baik oleh kepala madrasah, wakil kepala madrasah atau diskusi dengan teman sejawat, lebih lanjut kami melaksanakan pelatihan atau mengutus guru-guru mengikuti workshop dan pelatihan baik oleh pemerintah maupun lembaga lainnya.

27. *Bagaimana pelaksanaan KBM selama ini menurut bapak?*

Kami tetap mengarahkan agar proses belajar mengajar tetap berlangsung dengan baik, mulai dari pagi jam 06.40 sampai 14.05 dan 06.40 sampai 12.40 selama enam hari dan libur pada hari jum'at. Namun untuk tahun ini (2020), penyebaran Covid 19 mengakibatkan pemerintah pusat dan daerah mengeluarkan kebijakan khusus untuk tidak melaksanakan pertemuan tatap muka. Hal ini terkendala tentang kesiapan madrasah, guru, dan siswa karena kami madrasah swasta yang bernaung di bawah yayasan tentunya kami koordinasi dengan pengurus yayasan juga dengan komite madrasah mencari jalan terbaik agar tetap bisa belajar. Disepakati proses belajar dilaksanakan dengan teknis bergantian 2 hari satu kelas dengan durasi pertemuan 20 menit setiap mata pelajaran tentunya tetap harus menjaga diri dengan melaksanakan protokol kesehatan. Namun memasuki pertengahan november kami menggunakan tatap muka penuh guna menghadapi ujian akhir semester.

28. *Bagaimana pola pelaksanaan kegiatan Belajar mengajar selama ini terutama akibat adanya kebijakan baru pemerintah?*

Pada saat tatap muka sesuai dengan RPP, namun tidak seperti biasanya setelah kondisi pandemi covid 19. Berdasarkan arahan dan kesepakatan serta strategi guru maka waktu 20 menit tatap muka perminggu mereka gunakan untuk mengumpulkan tugas siswa, membahas tugas dan soal yang telah diberikan guru pada pertemuan sebelumnya atau pada saat pertemuan melalui sistem online, melalui berbagai aplikasi yang bapak ibu guru kuasai. Karena tidak semua guru memiliki kemampuan teknologi yang baik dan kondisi yang baru bagi guru mengenal berbagai media belajar secara online dan berbagai aplikasi pendukungnya.

29. *Bagaimana guru melaksanakan kegiatan penilaian harian, middle, semester, dan UN?*

Masing masing kegiatan tersebut memiliki mekanisme dan aturan yang berbeda, misalnya penilaian portofolio, penilai harian, ulangan harian itu menjadi tanggung jawab guru masing-masing sesuai dengan apa yang telah diprogram dalam analisis minggu efektif dan program semester tanpa adanya anggaran khusus atau SK kepanitiaan dari pihak madrasah, sedangkan penilaian akhir semester merupakan tanggung jawab sekolah dan kadang secara antar KKM atau Kabupaten yang dikoordinir oleh kantor Kementerian Agama Kabupaten (regulasi, jadwal bersama, namun kepanitiaan dan pengawas tingkat madrasah diserahkan pada sekolah masing masing), sedangkan untuk Ujian Akhir Sekolah, Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional, dan Ujian nasional, regulasinya dari kanwil dan pemerintah pusat,

jadwal dan SOP sudah jelas, namun tetap pelaksanaannya (kepanitiaan, pengawas, korektor) adalah sekolah dengan beberapa ketentuan (sudah terakreditasi, memiliki perangkat komputer dan jaringan internet), kemudian anggaranya berasal dari pemerintah pusat dan ada juga yang menjadi tanggung jawab satuan pendidikan.

30. Menurut bapak, Langkah-langkah guru dalam melakukan penilaian hasil belajar?

Adapun langkah-langkah dalam penilaian yang dilaksanakan guru adalah menyusun kisi-kisi soal dan menggunakan waktu sesuai dengan rencana di RPP. Menilai pengetahuan siswa, keterampilan siswa, dan sikap siswa sebagai unsur terpenting. Mengadakan praktek praktek, dengan melaksanakan tes lisan atau tulisan berdasarkan kisi-kisi soal yang telah dibuat.



Perpustakaan UIN Mataram

SURAT IZIN PENELITIAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MATARAM
PASCASARJANA

Jalan Gajah Mada No. 100 Jempong Baru – Mataram – NTB
Website : www.pasca.uinmataram.ac.id. Email : pascasarjana@uinmataram.ac.id

Nomor : 675/Un.12/PP.00.9/PS/MPI/12/2020
Sifat : Penting
Lamp . : 2 Berkas
Hal : **Permohonan Data (Penelitian)**

Kepada Yth.
Kepala MA NW Kembang Kerang
di –
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Sehubungan dengan proses penyusunan Tugas Akhir Semester (TESIS) mahasiswa sebagai salah satu syarat guna memperoleh Gelar Magister pada Pascasarjana UIN Mataram, oleh karena itu mohon kiranya agar mahasiswa kami diberikan izin penelitian untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan pada Instansi yang Bapak/Ibu pimpin.

Adapun mahasiswa tersebut adalah :

Nama : **MUNAWIR HARIS**
NIM : 190403037
Smt. / Thn. Akadm. : III (Ganjil)
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Ma NW Kembang Kerang
Data yang dibutuhkan : 1. Profil Lembaga
2. Data - data Akademik
3. Data Kegiatan Mahasiswa. Dll

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Mataram, 04 Desember 2020

Direktur

Prof. Dr. Suprpto, M.Ag.

NIP. 19720720 200003 1 002



Perpustakaan UIN Mataram

SURAT KETERANG PELAKSANAAN PENELITIAN



مؤسسة دار الكمال النوركميغ كره أيكميل
YAYASAN DARUL KAMAL AN-NUR
PONDOK PESANTREN DARUL KAMAL NW
MADRASAH ALIYAH NW KEMBANG KERANG



TERAKREDITASI A NOMOR: 239/BANSM-NTB/KP/XI/2018

Alamat: Jalan Segara Anak KM. 03 Kembang Kerang Daya-Aikmel-Lotim-NTB. KP.83653.HP. 081803750014. NPSN.50222491
Email: manwkembangkerang1987@gmail.com.

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Nomor: 95.B.MA/NW/YDKA/III/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muharir, M.Pd.I
NIP : 198012312005011013
Jabatan : Kepala Madrasah

Dengan ini menerangkan bahwa yang beridentitas di bawah ini :

Nama : Munawir Haris
NIM : 190403037
TTL : Kembang Kerang Daya, 06 Januari 1978
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam Pasca Sarjana
Universitas : UIN Mataram

Telah selesai melakukan penelitian di MA NW Kembang Kerang terhitung mulai tanggal 06 Desember 2020 s/d 06 Maret 2021 yang berjudul : **"Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Optimalisasi Kinerja Guru di MA NW Kembang Kerang"**.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Kembang Kerang

Pada tanggal : 15 Maret 2021

Mengetahui,

Kepala Madrasah,



Muharir, M.Pd.I

NIP. 198012312005011013



WORKSHOP PENYUSUNAN SOAL UJIAN



Perpustakaan **UIN Mataram**

PENGISIAN ARD (APLIKASI RAPORT DIGITAL)



SOSIALISASI PROGRAM KEGIATAN MADRASAH



Pembinaan dan Doa bersama



TUGAS PIKET

Perpustakaan UIN Mataram



SOSIALISASI PROGRAM MADRASAH

A. PROGRAM JANGKA PANJANG, MENENGAH, TAHUNAN (8 TAHUN) TAHAP I

1. Tahun ke I (tahun 2017-2018) madrasah berusaha untuk mencapai tujuan:

- a. Meningkatkan pengamalan 5 S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan dan Santun).
- b. Meningkatkan kesadaran untuk hormat, sopan dan patuh kepada kedua orang tua dan guru.
- c. Mewujudkan lingkungan madrasah selalu bersih, rapi, rindang dan aman.
- d. Meningkatkan keamanan dan kenyamanan di madrasah.
- e. Meningkatkan kekompakan dalam menjalankan shalat dzuhur berjamaah di madrasah
- f. Lebih dari 80% dari jumlah siswa dinyatakan "bebas masalah".
- g. Merintis program peningkatan kemampuan membaca Al-Quran dan Kitab Kuning
- h. Peningkatan profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan
- i. Melengkapi sarana dan prasarana kegiatan madrasah
- j. Perbaikan dan perawatan rutin terhadap semua sarana belajar yang ada

2. Tahun ke 2 (tahun 2018-2019) madrasah berusaha untuk mencapai tujuan:

- a. Perbaikan prasarana seperti lapangan olahraga, aula, pagar depan sekolah, ruang guru.
- b. Perbaikan dan perawatan rutin terhadap semua prasarana yang ada.
- c. Rehabilitasi ruang kelas, halaman madrasah dengan paving blok.
- d. Mensukseskan pelaksanaan akreditasi madrasah
- e. Meningkatkan kelulusan UNAS hingga mencapai 100%.
- f. Lebih dari 85% guru mata pelajaran disiplin dan profesional sesuai Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi) mereka masing-masing.
- g. Mengaktifkan kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan siswa lainnya
- h. Lebih dari 90% pendapatan madrasah yang bersumber dari BOS
- i. Peningkatan profesionalisme tenaga pendidik
- j. Mewujudkan pelayanan prima bagi siswa dan guru

3. Tahun ke 3 (tahun 2019-2020) madrasah berusaha untuk mencapai tujuan:

- a. Mengoptimalkan kegiatan pengembangan diri dan ekstra kurikuler.
- b. Terciptanya madrasah yang benar-benar tertib, rapi, bersih, nyaman dan aman bagi warga madrasah.
- c. Terwujudnya program madrasah disiplin dalam pembelajaran sebagai produk unggulan.
- d. Mewujudkan tenaga pendidik profesional dalam bidang pemahaman *kutub at-turats*
- e. Mewujudkan terealisasinya ruangan Lab. bahasa dengan koordinasi pihak yayasan
- f. Menaikan honor guru dan karyawan sesuai dengan kenaikan jumlah siswa.
- g. Mewujudkan kemampuan 60% siswa menguasai kitab *Nahwu* dan *Sharaf*
- h. Merawat dan memperbaiki kantor-kantor dan ruang belajar

4. Tahun ke 4 (tahun 2020-2021) madrasah berusaha untuk mencapai tujuan:

- a. Menambah jumlah sarana/prasarana madrasah guna mendukung peningkatan prestasi akademik dan non akademik
- b. Memperbaiki semua ruang kelas lantai tiga
- c. Terwujudnya pemasangan sejumlah CCTV di tempat-tempat tertentu.
- d. Terwujudnya menjadikan madrasah bersih, rapi, rindang, sejuk, nyaman dan aman di lingkungan Kemenag Lotim

- e. Meningkatkan jumlah lulusan yang diterima melalui jalur SNPTN dan SNPTKIN.
- f. Mewujudkan siswa 50% mulai mampu membaca *kutub at-turats*
- g. Menambah jumlah alat peraga mata pelajaran tertentu
- h. Meremajakan dan menambah kapasitas server komputer ruang lab TIK madrasah.

**B. PROGRAM JANGKA PANJANG, MENENGAH, TAHUNAN (8 TAHUN)
TAHAP II**

1. Tahun 1 (tahun 2021-2022) Madrasah berusaha untuk mencapai tujuan:

- a. Meningkatkan penanganan program pengembangan diri.
- b. Meningkatkan profesionalisme kerja guru dan karyawan.
- c. Terwujudnya pembelajaran dan ujian berbasis teknologi
- d. Memperbaiki ruang kelas lantai dua dan tiga akibat gempa
- e. Merawat toilet, ruang perpustakaan, ruang lab. Komputer, ruang lab. IPA dan ruang guru.
- f. Melakukan pengecatan pagar alas dan dinding madrasah.
- g. Mewujudkan 60% siswa mampu membaca *kutub at-turats*

2. Tahun 2 (tahun 2022-2023) Madrasah berusaha untuk mencapai tujuan:

- a. Penyempurnaan pengelolaan inventaris madrasah
- b. Meremajakan model Taman dan gerbang madrasah
- c. Mempertahankan budaya bersih, rapi, rindang, nyaman, aman dan disiplin.
- d. Madrasah memiliki anggaran ritin selain BOS sebagai penunjang program
- e. Mendapatkan bantuan rehab atau lainnya dari pemerintah.
- f. Melaksanakan program unggulan Tahfiz Al-Qur'an
- g. Pengelolaan perpustakaan sudah mencapai tahap sempurna.

3. Tahun 3 (tahun 2023-2024) Madrasah berusaha untuk mencapai tujuan:

- a. Mewujudkan semua ruang memiliki LCD proyektor
- b. Membangun lapangan basket dan bola volly
- c. Memberi penerangan dan identitas madrasah di lapangan dan papan nama madrasah
- d. Membangun kantin/koperasi madrasah dan UKS di areal madrasah
- e. Terwujudnya dalam meraih prestasi akademik dan non akademik di tingkat kota dan propinsi dan nasional

4. Tahun 4 (tahun 2024-2025) Madrasah berusaha untuk mencapai tujuan:

- a. Pengelolaan inventaris madrasah sudah mencapai tahap yang diharapkan
- b. Pengelolaan program madrasah sudah mencapai tahap yang diharapkan
- c. Membangun pusat kegiatan peserta didik yang lengkap
- d. Memiliki arena olahraga dengan
- e. Memiliki gedung serbaguna

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Diri

Nama : Munawir Haris
Tempat/Tanggal Lahir : Kembang Kerang, 6 Januari 1978
Alamat Rumah : Jln. Segara Anak Km. 03 Kembang Kerang

Daya

Kecamatan Aikmel Kabupaten Lombok

Timur NTB

Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam
Nomor HP : 081918454588
Email : munawirharis1978@gmail.com
Nama Ayah : H. Makrup Haris, S.PdI
Nama Ibu : Hj. Hikmah Aslamiah
Nama Istri : Nur'aini, S.,Pd
Nama Anak : M. Yazidul Khairi Haris
: M. Ziyadul Haqqi Haris
: Muhammad Al-Ghazali Haris

B. Riwayat Pendidikan

1. Pendidikan Formal
 - a. SDN 3 Bagik Manis : Tahun 1983 – 1989
 - b. MTs NW 1 Kembang Kerang : Tahun 1989 – 1992
 - c. MA NW Pancor : Tahun 1992 – 2005
 - d. STKIP HAMZANWADI : Tahun 1995 – 2000
 - e. UIN Mataram : Tahun 2019 sampai sekarang
2. Pendidikan Nonformal
 - a. MDQH NW Pancor : Tahun 1995 – 1999

C. Riwayat Pekerjaan

- a. Tahun 2000 – 2008 : Guru di MA NW Kembang Kerang
- b. Tahun 2002 – 2009 : Guru di SMA PGRI Aikmel
- c. Tahun 2009 – 2011 : Guru di MAN 3 Bima
- d. Tahun 2011 – Sekarang : Guru di MA NW Kembang Kerang`

D. Karya Ilmiah

1. Tahun 2016, PTK, dengan judul, “Penerapan model pembelajaran Pictur and Student Active dalam meningkatkan Ranah Kognitif Peserta

Didik Kelas XII IPS MA NW Kembang Kerang pada Mata Pelajaran Sejarah Tahun 2016”

2. Tahun 2017, PTK, dengan judul, “Meningkatkan Prestasi Belajar Sejarah Melalui Pembelajaran Kooperatif Model Team Assisted Individualization pada Siswa Kelas XII IPS MA NW Kembang Kerang Tahun 2017
3. Tahun 2000, PTK, dengan judul, “Penerapan Problem Based Learning Berbantuan Peta Konsep Materi Upaya Menghadapi Ancaman Disintegrasi Bangsa dalam Meningkatkan Aktivitas dan Hasil Belajar Siswa Kelas XII IPS di MA NW Kembang Kerang Tahun Pelajaran 2020/2021”

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila dikemudian hari terdapat keterangan yang tidak benar, saya bersedia dituntut di muka pengadilan serta bersedia menerima segala tindakan yang diambil oleh Pemerintah.

Kembang Kerang, 25 Maret 2021
Yang membuat,



(**Munawir Haris**)

Perpustakaan UIN Mataram