

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU
(STUDI KASUS DI MA DARUL HUDA MAYAK)**

SKRIPSI



OLEH

NURUL ATIKAH
NIM: 211217023

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

MEI 2021

ABSTRAK

Atikah, Nurul. 2021. *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus Di Ma Darul Huda Mayak)* **Skripsi.** Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. Pembimbing, Muhammad Ghofar, M.Pd.I

Kata Kunci: Kompetensi Manajerial, Kepala Madrasah, Kinerja Guru

Kompetensi manajerial dalam penelitian ini adalah kompetensi manajerial kepala masrah MA Darul Huda Mayak. Kepala madrasah sebagai seorang manajer sudah selayaknya untuk menjalankan tugas yang diembannya mulai dari proses perencanaan hingga sampai proses evaluasi. Dalam rangka peningkatan kinerja guru, tak terlepas juga dari peran manajerial kepala madrasah, yang dalam hal ini bertugas untuk menyusun program peningkatan kinerja guru.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui penyusunan program kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Darul Huda Mayak (2) mengetahui pelaksanaan program kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Darul Huda Mayak (3) mengetahui pengevaluasian program kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Darul Huda Mayak.

Penelitian ini termasuk penelitian lapangan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam pengumpulan data penulis menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi yang digunakan sebagai pengumpulan data. Teknik yang dipilih dalam analisis data adalah teknik Miles dan Huberman yang terdiri dari : reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Dari penelitian tersebut, dapat disimpulkan (1) perencanaan program yang disusun oleh kepala madrasah disusun diawal semester, disusun bersamaan dengan program sekolah yang lainnya dan melibatkan para guru (2) pelaksanaan program peningkatan kinerja berdasarkan atas perencanaan program yang telah disusun sebelumnya, pada tahapan pelaksanaan ini kepala madrasah mengikutkan guru untuk mengikuti kegiatan seperti pelatihan dan diklat, serta kepala madrasah juga selalu memberikan motivasi dalam setiap kesempatan kepada guru (3) pengevaluasian program ini dilaksanakan langsung oleh kepala madrasah dengan mengecek secara langsung ke kelas-kelas dan dengan melihat dari tolak ukur nilai rapor peserta didik untuk melihat tingkat keterlaksanaan program sehingga dapat diambil keputusan tentang kelanjutan program.

LEMBAR PERSETUJUAN

Nama : Nurul Atikah
NIM : 211217023
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul Skripsi : Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam
Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus Di
MA Darul Huda Ponorogo)

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian munaqosah

Pembimbing



Muhammad Ghafar, M.Pd.I

NIP. 198603202018011002

Ponorogo, 21 April 2021

Mengetahui,
Ketua

Jurusan Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institute Agama Islam Negeri
Ponorogo



Dr. H. Muhammad Thoyib, M.Pd.I

NIP. 198004042009011012



KEMENTERIAN AGAMA RI
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO

PENGESAHAN

Skripsi atas nama saudara :

Nama : Nurul Atikah
NIM : 211217023
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru
(Studi Kasus Di Ma Darul Huda Mayak)

telah dipertahankan pada sidang *munaqasah* di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 06 Mei 2021

dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Pendidikan Islam, pada:

Hari : Senin
Tanggal : 24 Mei 2021

Ponorogo, 28 Mei 2021

Mengesahkan

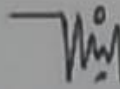
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo



Dr. H. Moh. Munir, Lc., M.Ag.
NIP. 196807051999031001

Tim Penguji :

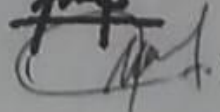
Ketua Sidang : Dr. Moh. Miftachul Choiri, MA.

()

Penguji I : Dr. AB. Musyafa' Fathoni, M. Pd. I.

()

Penguji II : Muhammad Ghafar, M. Pd. I.

()

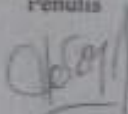
SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang Bertanda tangan di bawah ini

Nama : Nurul Atikah
NIM : 211217023
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi/Tesis : Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus di MA Darul Huda Mayak)

Menyatakan bahwa naskah skripsi / tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis. Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 03 Juni 2021
Penulis



Nurul Atikah

Pernyataan Keaslian Tulisan

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nurul Atikah
NIM : 211217023
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan

Dengan ini, menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil-alihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya aku sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Ponorogo, 02 Juni 2021
Yang membuat pernyataan,



Nurul Atikah

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
PEDOMAN TRANSLITERASI	xv
BAB I: PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	11
C. Rumusan Masalah	11
D. Tujuan Penelitian	12
E. Manfaat Penelitian	12
F. Sistematika Pembahasan	13
BAB II: TELAAH HASIL PENELITIAN TERDAHULU DAN KAJIAN TEORI	
A. Telaah Hasil Penelitian Terdahulu	15
B. Kajian Teori	
1. Kompetensi maajerial kepala madrasah.....	22
2. Kinerja guru	40

BABIII: METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	55
B. Kehadiran Peneliti	57
C. Lokasi Penelitian	59
D. Data dan Sumber Data	59
E. Prosedur Pengumpulan Data	60
F. Teknik Analisis Data	64
G. Pengecekan Keabsahan Temuan	67
H. Tahapan-tahapan Penelitian	68

BABIV: TEMUAN PENELITIAN

A. Deskripsi Data Umum	
1. Sejarah Berdirinya MA Darul Huda Mayak	69
2. Profil MA Darul Huda Mayak	17
3. Visi, Misi, Tujuan dan Target MA Darul Huda Mayak	72
4. Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan	77
5. Jumlah Siswa	77
6. Sarana dan Prasarana MA Darul Huda Mayak	78
B. Deskripsi Data Khusus	
1. Data Program Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Darul Huda Mayak	82
2. Data Pelaksanaan Program Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Darul Huda Mayak	87
3. Data Pengevaluasian Program Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Darul Huda Mayak	91

BABV: PEMBAHASAN

A. Analisis Program Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Darul Huda Mayak	96
B. Analisis Pelaksanaan Program Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Darul Huda Mayak	98
C. Analisis Pengevaluasian Program Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Darul Huda Mayak	100

BABVI: PENUTUP

A. Kesimpulan	103
B. Saran	104

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP

SURAT IZIN PENELITIAN

SURAT TELAH MELAKUKAN PENELITIAN



BAB I

PEDAHULUAN

A. Latar Belakang

Berdasarkan artikel yang ditulis oleh Luthfi T. Dzulfikar menjelaskan bahwa di Indonesia peran kepala sekolah masih dianggap sekedar pekerjaan administratif dan kebanyakan tidak terlibat dalam upaya perbaikan pengajaran. Dalam artikel tersebut juga menuturkan ungkapan Daniel Suryadarma yang merupakan anggota tim penelitian SMERU (*Social Monitoring and Early Response Unit*) yang mengobservasi 20 sekolah dasar dan 5 madrasah di Karawang mendapati hanya terdapat presentase kecil pimpinan sekolah yang memiliki semangat membenahi pembelajaran siswa. Sebanyak 60% lebih dari 25 kepala sekolah yang menyatakan target mereka adalah memastikan bahwa lulusan atau siswa kelas akhir memiliki nilai ujian yang baik sedangkan hanya 20% yang memang bertujuan meningkatkan kualitas proses belajar mengajar di sekolah mereka.¹ Berdasarkan pernyataan yang diungkapkan oleh Daniel Suryadarma dapat dilihat bahwa kepala sekolah memang tidak sepenuhnya menjalankan tugasnya, padahal sudah jelas kepala sekolah memiliki peran sebagai motor penggerak sekolah. Kepala sekolah yang tidak sepenuhnya menjalankan tugasnya tersebut juga akan berdampak pada kinerja dari guru, guru menjadi lebih tidak disiplin karena dirasa tidak nyaman dengan pola

¹ Luthfi T. Dzulfikar, Manajemen Sekolah Adalah Kunci Sukses Siswa, Tapi Kualitas Kepala Sekolah Di Indonesia Meragukan (Online), (<https://theconversation.com> diakses 17 Maret 2021)

kepemimpinan kepala sekolahnya dan akan berpengaruh pada proses pembelajaran.

Kinerja guru dalam sekolah juga perlu ditingkatkan karena perannya yang mempengaruhi pembelajaran yang akan berlangsung di lembaga pendidikan. Berdasarkan data UNESCO (*United Educational Scientific and Cultural Organization*) dalam *Global Education Monitoring (GEM)*, pendidikan di Indonesia menempati peringkat ke-10 dari 14 negara berkembang dan kualitas guru menempati urutan ke-14 dari 14 negara berkembang di dunia.² Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwasannya kinerja guru di Indonesia masih rendah jika dibandingkan dengan negara-negara lainnya, salah satu penyebab rendahnya kinerja guru yaitu kompetensi profesional guru yang masih belum sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada di sekolah, terkadang juga ditemui guru yang masih belum melakukan persiapan mengajar saat akan memulai proses pembelajaran di kelas. Tenaga kependidikan dimasa yang akan datang harus dituntut untuk melakukan peningkatan pada penyesuaian dan penguasaan terhadap kompetensinya, maka tenaga pendidik yang profesional sangat dibutuhkan.

Era globalisasi merupakan tatanan kehidupan yang mencakup seluruh kehidupan manusia di dunia. Setiap negara, termasuk Indonesia tentu saja menghadapi tatanan global yang berdampak besar pada semua bidang kehidupan, termasuk pendidikan. Indonesia merupakan negara yang sedang

²Aisia Maura, *Fakta Kualitas Guru di Indonesia yang Perlu Anda Ketahui* (Online), (<https://blog.ruangguru.com/fakta-kualitas-guru-di-indonesia-yang-perlu-anda-ketahui>) diakses 06 desember 2020)

merumuskan kehidupan baru, dan tujuan pembangunannya adalah untuk meningkatkan kualitas untuk mencapai sistem pendidikan yang berkualitas, sangat penting untuk memiliki kualifikasi terbaik di semua elemen internal dan eksternal pendidikan. Kepercayaan terhadap sumber daya manusia merupakan langkah penting yang dapat mempengaruhi tingkat kualitas produksi pendidikan. Sumber daya manusia pendidikan yang berperan strategis dalam mencapai pendidikan kualitas adalah pendidik atau guru. Kinerja guru dalam pendidikan sangat menentukan arah dan tujuan pendidikan akhir. Dalam proses pembelajaran, guru harus mampu menciptakan lingkungan dan kondisi belajar yang efektif sehingga siswa dapat menangkap dan menyerap segala ilmu yang diberikan. Kinerja guru merupakan hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya yang tercermin dalam bentuk prestasi dan keterampilan kerja.³

Pendidikan yang baik merupakan pendidikan yang efektif dan tidak terlepas dari peranan seorang guru yang berperan sebagai penyampai ilmu dalam pendidikan. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2017 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 bahwasannya : guru merupakan tenaga profesional yang berperan strategis dalam mewujudkan visi penyelenggara pendidikan yang sejalan dengan prinsip profesionalisme.⁴ Peran dan fungsi dari seorang guru

³Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru : Konsep, Strategi dan Implementasi* (Depok : Prenadamedia Grup, 2018), 29.

⁴Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2017 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 Tentang Guru

berpengaruh terhadap pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran yang berlangsung dalam lembaga pendidikan. Secara khusus guru mempunyai peran dan fungsi untuk mendorong, membimbing, mengarahkan dan memfasilitasi siswa untuk belajar.⁵

Berdasarkan UU Nomor 20 tahun 2003 menjelaskan bahwasanya tugas pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. ⁶Guru merupakan pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini atau pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.⁷

Tenaga pendidik memainkan peran strategis yang sangat penting dalam menumbuhkan pengetahuan, keterampilan, dan karakter siswa. Oleh karena itu, tenaga pendidik yang profesional akan menjalankan tugasnya secara profesional sehingga dapat melatih lulusan yang berkualitas. Jika ingin menjadi pendidik yang profesional maka harus ada usaha keras untuk meningkatkannya, karena untuk mencapai tujuan tersebut salah satu caranya adalah dengan pengembangan kinerja, adapun pengembangan ini membutuhkan dukungan dari semua pihak yang memiliki peran penting, dalam hal ini kepala

⁵Amiruddin, *Profesi Pendidik dan Tenaga Kependidikan* (Medan : Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), 2018), 21.

⁶UU Nomor 20 Tahun 2003 Pasal XI Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

⁷Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia, Nomor 15 Tahun 2018, Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah.

sekolah memiliki peran yang penting dalam memimpin lembaga pendidikan, karena kepala sekolah terlibat langsung dengan pelaksanaan rencana pendidikan sekolah.⁸ Selain itu faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor internal guru sendiri, fasilitas sekolah yang merupakan faktor eksternal, peraturan dan kebijakan yang berlaku, serta kualitas kepemimpinan manajerial kepala sekolah, dan kondisi lingkungan lainnya. Selain mempengaruhi kualitas lulusan yang dihasilkan kinerja guru dapat juga menghasilkan pencapaian keberhasilan sekolah secara keseluruhan.⁹

Dalam lembaga pendidikan, seorang pemimpin adalah suatu keharusan disiapkan dan dipilih secara selektif, mengingat peran yang dimainkannya dapat mempengaruhi kondisi organisasi secara keseluruhan. Maju dan mundurnya lembaga pendidikan lebih ditentukan oleh faktor kepemimpinan yang diembannya daripada faktor lainnya karena posisi pemimpin yang menjadi faktor terkuat dan paling menentukan nasib masa depan sebuah lembaga pendidikan.¹⁰ Kepala madrasah memiliki peranan untuk mengkondisikan berbagai tindakan yang kemungkinan akan terjadi di sekolah, karena keberadaannya menjadi pemimpin di sekolah kepala madrasah memiliki peranan sebagai penggerak untuk berjalannya organisasi di sekolah. Seorang kepala madrasah yang baik hendaknya dapat menguasai kompetensi wajib kepala madrasah, agar organisasi yang dipimpinnya dapat berjalan dan

⁸Norma Puspitasari “Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru”, *Jurnal Informa*, 1(2015), 30.

⁹ Amna Emda “Strategi Peningkatan Kinerja Guru Yang Profesional” *Lantanida Journal*, 2 (2016), 114.

¹⁰Ismuha, et al., “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar”, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 1 (Februari, 2016), 47.

dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Maka dari itu diperlukannya seorang kepala madrasah yang memiliki kompetensi dan jiwa kepemimpinan yang baik.

Upaya dalam mewujudkan budaya mutu guru, adalah sekolah hendaknya memiliki pemimpin yang sanggup untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas program sekolah secara keseluruhan serta memperkaya lingkungan semua guru, mengadakan kegiatan yang melibatkan guru dimana guru dapat bekerja sama dalam mengidentifikasi dan memecahkan permasalahan yang dialami selama mengajar, serta menyertakan guru dalam ikut merumuskan tujuan-tujuan yang hendak dicapai dan segala usaha pencapaian dengan kebutuhan dan tuntutan baru.¹¹

Menurut Syawal Gultom selaku Ketua Badan Pengembangan Pendidikan Dan Kebudayaan menyatakan bahwa dalam proses pemilihannya kepala madrasah saat ini dipilih tidak berdasarkan kompetensi seorang kepala madrasah, karena sebab keikutsertaannya politik dalam penyeleksian kepala madrasah, yang mana kepala madrasah dipilih tidak berdasarkan kompetensinya tetapi berdasarkan kadar kedekatannya dengan para peninggi politik.¹² Padahal sudah jelas jika sekolah atau madrasah tidak dipimpin oleh pemimpin yang berkompeten maka sekolah tidak akan mengalami kemajuan dan malah kebanyakan sekolah harus rela untuk ditutup. Tetapi diluar itu semua banyak kepala madrasah yang telah lulus seleksi dan tentu saja

¹¹Abdul Rahmat dan Syaiful Kadir, *Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu* (Yogyakarta : Zahir Publising, 2017), 5.

¹²Kompetensi Kepala Sekolah Masih Rendah (Online), (<https://kompas.com> diakses 06 Januari 2021).

membawa perubahan baik terhadap kemajuan sekolahnya. Kepala madrasah yang baik yang mampu memajukan sekolah dan tentu saja mampu membangun hubungan baik dengan seluruh anggota sekolah. Kemampuan memimpin kepala madrasah juga diharapkan untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan yang ada sekarang karena pasalnya kualitas pendidikan saat ini merupakan fleksibel yang dapat berubah seiring dengan bergatinya waktu namun perubahan tersebut rentan terhadap situasi sosial, ekonomi, dan lingkungan sekitarnya.

Keterampilan pemimpin lembaga pendidikan harus ditunjang dengan kecerdasannya dalam setiap pemecahan masalah yang dihadapi oleh lembaga pendidikan. Permasalahan dalam lembaga pendidikan merupakan bagian dari dinamika kepemimpinan. Suatu permasalahan yang muncul dapat diukur dari segi jelas kedudukannya dalam struktur keilmuan yang dikembangkan oleh lembaga. Pemimpin pendidikan diharapkan tanggap terhadap setiap permasalahan yang muncul serta mampu untuk menganalisis penyebab permasalahan tersebut baik secara ilmiah, rasional, dan mendatangkan kemaslahatan.¹³

Kurikulum 2013 merupakan penyempuraan dari kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP), penyempuraan terjadi pada empat elemen standar nasional pendidikan, yaitu elemen standar nasional pendidikan, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan dan standar penilaian. Sebagai suatu pembaharuan pelaksanaan lapangan, masih banyak guru-guru yang

¹³Hikmat, *Manajemen Pendidikan*(Bandung : Pustaka Setia, 2014), 263-264.

menghadapi masalah dalam pelaksanaan menjalankan keempat elemen standar nasional. Permasalahan tersebut muncul dikarenakan adanya tuntutan perubahan mindset dari pembelajaran peserta didik dengan penekanan aspek kognitif menuju afektif dan karakter siswa. Untuk itu maka diperlukanlah penataan kerangka dasar dan struktur kurikulum yang tepat dan perlu dipahami oleh guru. Selain itu permasalahan standar prosesnya yaitu guru mengalami kesulitan dalam pengembangan RPP, penerapan pembelajaran saintifik, tematik, terpadu, konstruktivistik, serta penggunaan media pembelajaran. Adapun permasalahan pada standar kompetensi adalah, kesulitan dalam pengintegrasian pendidikan karakter dalam pembelajaran, dan kesulitan dalam mengembangkan kompetensi sikap.¹⁴

Menyikapi tentang berbagai permasalahan tersebut Madrasah Aliyah Darul Huda Mayak berusaha menyikapinya dengan meningkatkan mutu pendidikan di lembaganya, tak lupa dengan peningkatan kualitas kinerja dari guru di MA Darul Huda Mayak, bentuk peningkatannya berupa pembinaan kepada guru dan tenaga kependidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah sering dilaksanakan secara berkala yang melibatkanseluruh dewan guru, bentuk pembinaan lain dengan memberikan motivasi dan dorongan kepada guru, selain dengan kegiatan evaluasi juga diadakan kegiatan seminar dan pelatihan seperti penggunaan aplikasi pembuat naskah soal, aplikasi *e-learning*, aplikasi koreksi jawaban, aplikasi raport digital, aplikasi program kendali kedisiplinan siswa (kartu AKSI), diklat,

¹⁴ Maisyaroh, et al., "Masalah Guru Dalam Implementasi Kurikulum 2013 Dan Kerangka Model Supervisi Pengajaran", *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3 (Maret, 2014), 215.

workshop, serta Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP IHT). Kegiatan pembinaan ini dilaksanakan guna meningkatkan mutu pendidikan dan menambah pengalaman guru yang ada di MA Darul Huda Mayak untuk lebih profesional serta semakin baik dan maju seiring berkembangnya zaman.¹⁵

Adapun kompetensi kepala madrasah di MA Darul Huda Mayak sudah berusaha untuk melakukan tugasnya dengan baik yaitu memimpin madrasah dalam rangka pencapaian tujuan sekolah. Kompetensi kepala madrasah di sini baik ditandai dengan pembuatan program secara berkala untuk semakin meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah ini. Menurut Ibu Retno Isfadilah tentang bentuk pelaksanaan kompetensi manajerial kepala madrasah di MA Darul Huda Mayak yaitu dapat dilihat dari perencanaan-perencanaan program sekolah, tugas kepala madrasah dalam memimpin rapat, mendayagunakan seluruh staf secara optimal guna pencapaian tujuan sekolah, serta selalu mendorong seluruh anggota sekolah agar terlibat dalam setiap kegiatan.¹⁶

Madrasah Aliyah Darul Huda Mayak merupakan salah satu Madrasah Aliyah yang berada dalam naungan pondok pesantren, yaitu Pondok Pesantren Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo. Mayoritas peserta didik di MA Darul Huda Mayak ini merupakan peserta didik yang bermukim di pondok. Madrasah Aliyah Darul Huda Mayak merupakan salah satu Madrasah Aliyah swasta yang sudah mendapat akreditasi A, yang mana mempunyai jenjang

¹⁵Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Nomor 03/W/08-III/2021.

¹⁶Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Nomor 01/W/19-II/2021.

pendidikan tiga tahun dengan menggunakan kurikulum 2013 dalam proses pembejarannya. Madrasah Aliyah Darul Huda Mayak selalu mengikutkan peserta didik yang berprestasi untuk diikutkan program beasiswa yang di berikan oleh kementrian agama. Kompetensi manajerial di MA Darul Huda Mayak ini menurut Waka Tenaga Pendidik dan Kependidikan sudah menerapkan kompetensi manajerial yang sesuai dengan basis sekolah yang notabene merupakan madrasah yang dibawah naungan pesantren.¹⁷

Madrasah Aliyah Darul Huda Mayak dalam memiliki sasaran kegiatan dalam rangka peningkatan manajemen mutu pendidikan, yaitu merupakan manajemen yang dijalankan oleh madrasah. Oleh karena itu dalam rangka peningkatan manajemen mutu di madrasah maka seluruh komponen yang terlibat mulai dari kepala madrasah sendiri, guru, murid serta seluruh jajaran pengelola komite madrasah dan masyarakat di lingkungan madrasah sekitar. Dengan demikian maka kegiatan peningkatan manajemen mutu pendidikan secara menyeluruh, tidak hanya meningkatkan pada kualitas belajar mengajar saja tetapi juga seluruh faktor yang mendukung baik internal maupun eksternal sekolah.¹⁸

Kinerja guru di Madrasah Aliyah Darul Huda Mayak berdasarkan pengamatan dari peneliti sudah baik, bahwa kinerja yang paling terlihat di MA Darul Huda Mayak adalah dalam aspek kedisiplinanya, terlihat dari bagaimana tanggung jawab guru dalam menjalankan tugas mengajarnya di setiap harinya. Selain itu guru di MA Darul Huda Mayak juga selalu dipantau

¹⁷Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Nomor 02/W/02-III/2021.

¹⁸Profil Sekolah (Online), (<https://ma-darulhudamayak.blogspot.com> diakses 20 Desember 2020).

oleh kepala madrasah dalam pelaksanaan tugasnya tak jarang juga kepala madrasah memberikan peringatan jikalau ditemukan ada guru yang kurang disiplin, dari sini dapat diketahui bahwa kinerja guru menjadi disiplin karena dua faktor yaitu faktor internal yaitu dari sikap tanggung jawab dari guru itu sendiri, kemudian untuk faktor eksternalnya yaitu dari peran kepala madrasah dalam membina dan memotivasi guru untuk selalu menjalankan tugasnya. Maka dari penemuan diatas peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian di MA Darul Huda Mayak tersebut dengan judul **Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Darul Huda Mayak .**

B. Fokus Penelitian

Mengingat banyaknya persoalan-persoalan yang terkait dengan kajian ini, seperti yang dikemukakan dalam identifikasi masalah di atas, maka penulis memfokuskan pada kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Darul Huda Mayak.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, yakni berkaitan dengan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Darul Huda Mayak maka di sini peneliti merumuskan masalah, sebagai berikut:

1. Bagaimana kepala madrasah menyusun program dalam meningkatkan kinerja guru di MA Darul Huda Mayak ?

2. Bagaimana kepala madrasah melaksanakan program dalam meningkatkan kinerja guru di MA Darul Huda Mayak ?
3. Bagaimana kepala madrasah mengevaluasi program dalam meningkatkan kinerja guru di MA Darul Huda Mayak ?

D. Tujuan Penelitian

Terkait dengan rumusan masalah diatas penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menjelaskan tentang:

1. Mengetahui penyusunan program kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Darul Huda Mayak .
2. Mengetahui pelaksanaan program kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Darul Huda Mayak.
3. Mengetahui pengevaluasian program kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Darul Huda Mayak.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi secara teoritis dan praktis kepada beberapa kelompok akademik berikut ini:

1. Manfaat Teoritik
 - a. Hasil penelitian diharapkan nantinya dapat digunakan dalam menjalankan sebuah pengajaran guna pencapaian sebuah tujuan pendidikan
 - b. Diharapkan pada penelitian lainnya terangsang oleh informasi untuk meningkatkan peran kepala madrasah sebagai pemimpin dalam sebuah lembaga.

- c. Kepada pihak lembaga, agar mempertimbangkan hasil penelitian ini sebagai salah satu tolak ukur yang mungkin digunakan oleh setiap lembaga pendidikan yang memang membutuhkan peran pemimpin yang baik guna pencapaian tujuan pendidikan.

2. Manfaat Praktis

- a. Menanamkan dan mengembangkan dalam pemahaman tujuan pendidikan bagi seluruh lingkungan internal dilembaga pendidikan khususnya bagi siswa.
- b. Membuka jalan komunikasi antara kepala madrasah dan pihak lain seperti guru, staf, dan murid.

F. Sistematika Penulisan

Agar lebih mudah memahami pembahasan penelitian kualitatif ini, maka penulis membagi enam bab, dan masing-masing bab dibagi lagi menjadi sub-sub bab. Adapun sistematika pembahasan kualitatif ini adalah sebagai berikut:

BAB I : Berisi pendahuluan yang merupakan pola dasar atau tempat berpijak dari keseluruhan proposal ini. Yang terdiri dari latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika pembahasan.

BAB II : Berisi tentang kajian teoritik yang membahas tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru

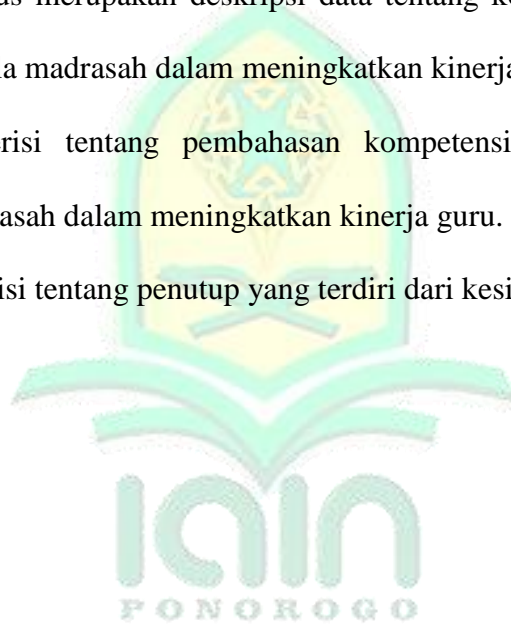
BAB III : Berisi tentang metode penelitian yang terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran penelitian, lokasi penelitian, data dan

sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik pengumpulan data, pengecekan keabsahan data dan tahapan-tahapan penelitian.

BAB IV : Berisi tentang temuan penelitian yang berfungsi menjelaskan hasil temuan di lapangan yang terdiri dari data umum dan data khusus. Data umum meliputi gambaran umum lokasi penelitian yaitu tentang sejarah, letak geografis, visi, misi, struktur organisasi, keadaan guru, siswa MA Darul Huda Mayak , sedangkan data khusus merupakan deskripsi data tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

BAB V : Berisi tentang pembahasan kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

BAB VI : Berisi tentang penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran.



BAB II

TELAAH HASIL PENELITIAN DAN KAJIAN TEORI

A. Telaah Penelitian Terdahulu

Untuk menjaga keaslian penelitian dan agar tidak terjadi duplikasi, penulis melakukan kajian atas penelitian yang relevan dengan tema yang penulis pilih, dan penelusuran yang penulis lakukan, ada beberapa karya tulis dengan tema yang relevan, yakni:

1. Nadia Nabila Rosya Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung dalam skripinya tahun 2018 yang berjudul “*Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMA Islam Cendikia Bandar Lampung*”, peneliti dapat menyimpulkan dengan deskripsi sebagai berikut.

Rumusan masalah dalam penelitian tersebut meliputi bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Islam Cendikia Bandar Lampung? untuk menjawab rumusan masalah tersebut maka peneliti menggunakan metode penelitian meliputi : observasi, interview dan dokumentasi. Adapun teknis analisis data yang digunakan dalam menganalisis data yaitu reduksi data, paparan atau penyajian data dan penarikan kesimpulan yang dilakukan selama dan sesudah penelitian.

Berdasarkan penelitian tersebut bahwasanya kepala sekolah telah menjalankan tugasnya sesuai dengan apa yang di amanahkan kepadanya. Kepala sekolah sudah dapat berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, menyelenggarakan pertemuan dengan para guru serta selalu menjaga hubungan baik dengan seluruh *stakeholder* sekolah. Kinerja guru merupakan kemampuan guru dalam pencapaian tujuan pembelajaran, kemampuan dalam mendidik serta dapat memberikan dorongan kepada peserta didik agar lebih profesional lagi di dalam menjalankan tugasnya dalam menuntut ilmu.

Kepala sekolah dalam pelaksanaannya sudah melakukan tugasnya dengan baik yaitu dengan selalu membimbing dan mengarahkan guru dalam setiap pemecahan masalah. Guru di sma islam cendikia bandar lampung, sudah membuat rencana pelaksanaan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, melaksanakan hubungan antar pribadi, melaksanakan penilaian hasil belajar, melaksanakan program pengayaan dan melaksanakan program remedial, tetapi karena minimnya fasilitas media yang tersedia dalam pelaksanaan pembelajaran. Keterkaitan dengan penelitian peneliti dalam skripsi ini yaitu penelitian ini sama-sama membahas tentang peningkatan kinerja guru.

2. Imro Atul Azizah Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri Ponorogo dalam skripsinya tahun 2019 yang berjudul "*Peran Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di*

Madrasah Diniyah Miftakhul Jannah Mruwak Dagangan Madiun”, peneliti dapat menyimpulkan dengan deskripsi sebagai berikut.

Rumusan masalah bagaimana kepala madrasah dalam menyusun program, menciptakan iklim yang kondusif dan mengevaluasi program yang telah dibuat sebelumnya? peneliti menjawab rumusan masalah tersebut dengan menggunakan metode penelitian yang representatif meliputi, observasi, wawancara dan dokumentasi, kemudian teknik analisis data yang digunakan yaitu *Data reduction* (Reduksi Data), *Data Display* (Penyajian Data), dan *Conclusion Drawing/Verification*.

Berdasarkan penelitian tersebut dijelaskan bahwasanya kepala sekolah berperan sebagai manajer yang memimpin sekolah dalam merumuskan tujuan dan program yang akan dijalankan kedepannya, sehingga nantinya tujuan yang telah ditetapkan itu dapat tercapai. Adapun proses penyusunan perencanaan program di sekolah ini diadakan pada rapat kerja setiap satu tahun satu kali di akhir semester tepatnya setelah menyerahkan nilai peserta didik. Setelah guru mendapatkan beberapa tugas yang telah diberikan oleh kepala sekolah, kemudian nantinya diaplikasikan kepada peserta didik oleh guru, dan dipantau perkembangannya setiap minggu atau bulannya, yang mana tindak lanjut dari pemantuan itu akan dijadikan bahan penguat pada program evaluasi mendatang. Keterkaitan dengan penelitian peneliti dalam skripsi ini yaitu sama-sama membahas tentang peran manajerial kepala madrasah.

3. Shona Ali Fahmi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo dalam thesisya tahun 2018 yang berjudul “*Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Guru Di SMK PGRI 2 Ponorogo*”, peneliti dapat menyimpulkan dengan deskripsi sebagai berikut.

Rumusan masalah peran kepala sekolah sebagai *educator*, manajer, supervisor, dan motivator dalam meningkatkan mutu guru di SMK PGRI 2 Ponorogo? Peneliti menjawab rumusan masalah tersebut dengan menggunakan metode penelitian meliputi, observasi, wawancara dan dokumentasi, kemudian menggunakan teknik analisis data dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Berdasarkan penelitian tersebut dijelaskan bahwasanya seorang manajer harus mampu merumuskan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Dalam menjalankan perannya kepala sekolah di SMK PGRI 2 Ponorogo dengan melakukan peran sebagai manajer yaitu dengan memberdayakan seluruh warga sekolah untuk mencapai visi dan misi sekolahnya. Hal tersebut terwujud dengan disusunnya struktur organisasi dan *job descriptions*. Berdasarkan temuan peneliti peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru yaitu dengan menggunakan dua pembinaan yaitu Pertama, Pembinaan mental dalam hal ini kepala sekolah berusaha menciptakan iklim yang kondusif sehingga tenaga pendidik dan kependidikan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Kedua, Pembinaan Moral dalam hal ini kepala sekolah SMK PGRI 2 Ponorogo dalam tiap-tiap kesempatan selalu menyampaikan pesan-pesan terkait ajakan baik. Keterkaitan dengan penelitian peneliti dalam skripsi ini yaitu sama-sama membahas tentang peranan kepala madrasah.

Adapun untuk mempermudah memahami perbedaan dan persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian penulis maka penulis membuat matrik sebagai berikut:

No	Penelitian Terdahulu	Perbedaan	Persamaan
1.	Nadia Nabila Rosya, <i>Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam</i>	Perbedaan penelitian ini terletak pada: 1. Fokus masalahnya pada skripsi ini ialah pada peran	Persamaan penelitian ini sama-sama membahas tentang peningkatan kinerja guru

	<p><i>Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Islam Cendikia Bandar Lampung, Tahun 2018</i></p>	<p>kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan fokus masalah pada penelitian penulis ialah kompetensi manajerial kepala madrasah</p> <p>2. Selain itu perbedaannya terletak pada responden yang di jadikan sebagai sampel, Nadia Nabila Rosya mengambil responden di SMA Islam Cendikia Bandar Lampung. Sedangkan pada penelitian penulis dilakukan MA Darul Huda</p>	
--	------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

		Mayak	
2.	<p>Imro Atul Azizah, <i>Peran Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Diniyah Miftakhul Jannah Mruwak Dagangan Madiun, Tahun 2019</i></p>	<p>Perbedaan penelitian ini terletak pada fokus masalahnya pada skripsi ini ialah pada peningkatan kinerja guru di madrasah diniyah yang notabene bukan lembaga pendidikan formal, sedangkan fokus masalah pada penelitian penulis ialah kinerja guru di madrasah Aliyah yaitu sekolah formal, selain itu letak perbedaannya yaitu tentang pembahasannya yaitu penulis membahas tentang mutu atau kualitas dari kinerja guru.</p>	<p>Persamaannya yaitu sama-sama membahas tentang peran manajerial kepala madrasah</p>

3.	Shona Ali Fahmi, <i>Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Guru di SMK PGRI 2 Ponorogo</i> , Tahun 2018	Perbedaan penelitian ini terletak fokus penelitiannya yaitu peran kepala sekolah dan peningkatan mutu guru sedagkan fokus penulis terletak pada kompetensi kepala madrasah dan peningkatan kinerja guru	Persamaannya yaitu sama-sama membahas tentang peranan kepala madrasah
----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------

B. Kajian Teori

1. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

a. Pengertian kompetensi manajerial kepala madrasah

Kompetensi secara harfiah berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang, adapun secara etimologi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin ataupun staff mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik.¹⁹

Kompetensi pada dasarnya merupakan gambaran tentang apa yang seharusnya dapat dilakukan seseorang dalam suatu pekerjaan,

¹⁹Norma, Puspitasari, *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah*.....30.

berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang seharusnya dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya, tentu saja seseorang harus memiliki kemampuan dalam bentuk pengetahuan sikap dan keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Mengacu pada pengertian kompetensi tersebut maka dalam hal ini kompetensi kepala madrasah dapat diartikan sebagai gambaran tentang apa yang seharusnya dapat dilakukan oleh seorang kepala madrasah dalam melaksanakan pekerjaannya, baik berupa kegiatan, berperilaku maupun hasil yang ditunjukkan.²⁰

Boulter, Palziel dan Hill mengemukakan kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang memungkinkan kinerja yang unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu. Kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan untuk menjawab tuntutan dari organisasi dimana adanya perubahan yang sangat cepat terjadi, pertentangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis, serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Gordon, menjelaskan beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi yaitu :

1) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif.

Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.

²⁰Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru : Konsep, Strategi dan Implementasi* (Depok : Prenadamedia Grup, 2018), 17-16.

- 2) Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mampu mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara afektif dan efisien.
- 3) Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
- 4) Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
- 5) Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.
- 6) Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan suatu aktivitas kerja.²¹

Kompetensi manajerial dapat diartikan sebagai kemampuan mengelola sumber daya melalui kegiatan perencanaan,

²¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Kencana, 2012), 202-205.

pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.²²

Manajer harus membuat keputusan tentang tujuan, kebijakan, dan strategi yang akan mempengaruhi nilai dan perilaku organisasi, tetapi hanya sedikit manajer yang memiliki pemahaman lengkap tentang tugas-tugas ini. Manajer harus memahami kekuatan dan kelemahan tertentu dari seluruh organisasi. Keterampilan-keterampilan manajerial yang dibutuhkan untuk menjadi seorang manajer yang efektif, yaitu :

- 1) Keterampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua aktivitas dalam suatu organisasi. Manajer harus dapat melihat keseluruhan dari suatu organisasi, organisasi tidak hanya harus memahami secara keseluruhan, tetapi juga harus memahami hubungan yang terjadi antar bagian yang saling bergantung, serta memperoleh, menganalisis, dan mengintegrasikan informasi yang diterima dari berbagai sumber.
- 2) Keterampilan kemanusiaan yaitu kemampuan untuk dapat bekerja sama dengan organisasi dengan orang lain yaitu memahami, dan memotivasi orang lain baik individu maupun kelompok. Seorang manajer membutuhkannya agar dapat mengarahkan seluruh anggota dalam organisasi guna pencapaian tujuan.

²²Ismuha , et al., *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah*.....48.

- 3) Keterampilan administratif yaitu keterampilan yang berkaitan dengan kegiatan administratif, meliputi dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Keterampilan ini merupakan bentuk perluasan dari keterampilan konseptual, seorang manajer harus mampu menguasai keterampilan ini karena dibutuhkan di setiap pengambilan keputusan dalam organisasi.
- 4) Keterampilan teknik yaitu kemampuan mendayagunakan sumber daya yang ada di dalam organisasi yaitu berupa, peralatan, prosedur atau teknik dari suatu bidang tertentu.²³

Kepala madrasah merupakan bagian dari penentu mutu pendidikan yang memiliki wewenang dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai pemimpin sekolah. Suderadjat, menyampaikan tugas pokok dan fungsi kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan, antara lain.

- 1) Melakukan perencanaan sekolah dalam arti menetapkan arah sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi pencapaian. Dalam perencanaan ini kepala madrasah dalam menyusun perencanaan dimulai dari mengidentifikasi perencanaan terlebih dahulu, diseleksi untuk ditetapkan yang menjadi kebutuhan, kemudian menentukan tujuan dari kegiatan atau program, menganalisis persyaratan yang dibutuhkan, serta mengevaluasi kegiatan yang telah berjalan.

²³ T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta : Bpfee, 2011), 36-37.

Adapun syarat unsur-unsur atau kegiatan dalam perencanaan, yaitu:

- a) Menentukan tujuan, sasaran spesifik dan terukur (yang akan dicapai pada waktu yang akan datang).
 - b) Menetapkan kegiatan yang akan dilakukan (dengan menganalisis faktor terkait).
 - c) Waktu yang diperlukan untuk mewujudkannya (jangka panjang dan pendek).
 - d) Pengaturan pelaksanaannya (bagaimana caranya, sumber daya manusia yang diberi tanggung jawab melaksanakannya).
- 2) Mengorganisasikan sekolah, artinya membuat struktur organisasi, menetapkan staf, serta menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staf.
 - 3) Menggerakkan staf dalam artian memotivasi staf melalui internal marketing dan memberi contoh eksternal marketing.
 - 4) Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan, dan membimbing semua staf dan warga sekolah.
 - 5) Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar pendidikan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan problem solving, baik secara analitis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatif dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.²⁴

b. Kepala madrasah

²⁴Nurtaio Agus Purwanto, *Kepemimpinan Pendidikan*.....,4-5.

Kepala madrasah merupakan pimpinan di lembaga pendidikan dan merupakan motor penggerak yang paling utama di lembaga pendidikan. Selain itu, juga sebagai penentu arah dalam setiap pengambilan kebijakan di lembaga pendidikan yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan akan dapat terealisasikan.²⁵

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1990 pasal 12 ayat 1 bahwa: Kepala Sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Kepala sekolah/madrasah diharapkan menjadi agen otoritatif dan pelaksana reformasi. Oleh karena itu, penanggung jawab (kepala sekolah/madrasah) harus mematuhi aturan untuk menjaga efektivitasnya. Selain itu kepala sekolah/madrasah juga harus dapat menetapkan tujuan dan pencapaian berdasarkan visi dan tugas yang telah ditetapkan, sehingga menunjukkan kemandirian dalam mengelola bidang pendidikan.²⁶

Mulyasa menyatakan bahwa kepala sekolah/madrasah yang profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar

²⁵ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2014), 126.

²⁶ Nofianty Jafri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Deepublish, 2017), 3.

dalam pembaharuan sistem pendidikan di sekolah. Dampak tersebut antara lain terhadap mutu pendidikan, kepemimpinan sekolah yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis, kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, transparansi manajemen, kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, akuntabilitas, dan sustainabilitas.²⁷

Menurut Einhartz & Don menyatakan bahwa sebagai kepala madrasah yang amanah, tangguh, dan berkomitmen, maka harus dapat memenuhi unsur-unsur sebagai berikut.

- 1) Mempunyai kompetensi yang tepat atau yang dibutuhkan untuk menjadi seorang pemimpin sekolah.
- 2) Menyukai guru dan murid.
- 3) Memiliki etika kerja yang kuat dan menyukai tantangan.
- 4) Mengusahakan dan mendorong peningkatan secara terus menerus.
- 5) Mengetahui cara dalam menangani konflik.
- 6) Memiliki komitmen terhadap masyarakat.
- 7) Memiliki keterampilan manajemen dan organisasi untuk menciptakan budaya sekolah yang positif serta mengetahui nilai penting dari kegiatan belajar mengajar.

²⁷Bustan. S dkk, "Tugas Kepala Sekolah Sebagai Pendidik dan Pemimpin di Sekolah Dasar", (Online) <https://jurnal.untan.ac.id> (diakses 15 April 2021).

8) Memiliki rasa humor.²⁸

Danim menjelaskan tentang bagaimana kualitas kepala sekolah yang seharusnya diharapkan oleh para bawahan, paling tidak ada lima karakteristik yang harus dipenuhi oleh kepala sekolah/madrasah antara lain:

- 1) Bawahan menginginkan kepala sekolah membuat rencana yang baik dan dapat dijangkau oleh para guru dan anak didik.
- 2) Bawahan menginginkan agar kepala sekolah mempunyai tujuan yang jelas dan konsisten, dengan harapan tidak mudah terbawa kepada arus angin, melainkan melaksanakan tugas sesuai dengan harapan pemerintah dan kebutuhan sekolah baik pengembangan kualitas dan kuantitas.
- 3) Bawahan menginginkan kepala sekolah yang secara terus menerus menginformasikan kemajuan sekolah kepada bawahan.
- 4) Bawahan menghendaki agar kepala sekolah memperlakukan mereka sebagai pendidik dan bukan robot yang sesuka hati memerintahkan mereka.
- 5) Bawahan berharap kepala sekolah dapat membawa kemajuan ke arah yang lebih baik lagi.²⁹

c. Standar kompetensi kepala madrasah

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala madrasah bahwa kompetensi yang harus

²⁸ Nurtaio Agus Purwanto, *Kepemimpinan Pendidikan*, 3.

²⁹ Danim S, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 6.

dimiliki oleh kepala madrasah adalah : 1) kompetensi kepribadian, 2) kompetensi manajerial, 3) kompetensi kewirausahaan, 4) kompetensi supervisi, dan 5) kompetensi sosial.³⁰

Secara rinci kompetensi-kompetensi yang dimiliki oleh kepala madrasah sebagai berikut.

1) Kepribadian

- a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah
- b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
- c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah
- d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
- e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah
- f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

2) Manajerial

- a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
- b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan;

³⁰Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah.

- c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang lebih efektif
- e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
- g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
- h) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pendirian dukungan ide, sumber belajar dan pembinaan sekolah/madrasah
- i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik
- j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
- k) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien
- l) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah

- m) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah;
 - n) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
 - o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah
 - p) Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
- 3) Kewirausahaan
- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah;
 - b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif
 - c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah
 - d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah
 - e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik

4) Supervisi

- a) Merencanakan program supervise akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
- b) Melaksanakan supervise akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervise yang tepat
- c) Menindaklanjuti hasil supervise akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru

5) Sosial

- a) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah;
 - b) Berpartisipasi dalam kegiatan social kemasyarakatan;
 - c) Memiliki kepekaan social terhadap orang atau kelompok lain.³¹
- d. Tugas dan fungsi kepala madrasah

Tugas utama kepala madrasah lebih dititikberatkan kepada fungsi pembelajaran dan administrasi. Tugas di bidang pembelajaran merupakan tugas utama kepala madrasah. perhatian kepala madrasah lebih tercurahkan untuk memikirkan kelancaran fungsi pembelajaran dan administratif.³²

Kepala madrasah memiliki tugas pokok yakni menjalankan tugas administratif, yaitu kepala madrasah harus memfokuskan dirinya dalam enam bidang, yaitu : orang, media pembelajaran, sumber, kualitas pengawasan, koordinasi kegiatan sekolah, dan pemecahan

³¹Muhaimin, *Manajemen Pendidikan: Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta : Prenamedia Grup, 2015), 42-44.

³²Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*.....,24.

masalah.³³ Secara khusus tugas kepala madrasah sebagai pemimpin pembelajaran bertugas untuk :

- 1) Menentukan tujuan sekolah
- 2) Mengembangkan dan memacu harapan siswa untuk mencapai keberhasilan
- 3) Menentukan dan memacu standar akademi yang tinggi
- 4) Menilai dan memonitor penempatan siswa
- 5) Mempertahankan bobot waktu jam pengajaran
- 6) Mensyaratkan adanya pengetahuan kurikuler dan penyampaiannya yang berbobot
- 7) Mengkoordinasikan kurikulum
- 8) Memacu dan membantu perbaikan pengajaran
- 9) Mengadakan supervisi dan evaluasi terhadap pengajaran
- 10) Menciptakan lingkungan dan iklim kerja yang produktif³⁴

Adapun fungsi pemimpin pendidikan kepala madrasah adalah sebagai berikut.

- 1) Menciptakan suasana persaudaraan, kerja sama dengan penuh rasa kebebasan
- 2) Membantu kelompok untuk mengorganisasi diri, yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan

³³Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*....., 24.

³⁴*Ibid*, 24.

- 3) Membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif
- 4) Bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok
- 5) Memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif
- 6) Bertanggung jawab dalam mengembangkan eksistensi organisasi.

35

e. Peran kepala madrasah

Kepala madrasah memiliki dua peran yang sangat besar dalam melaksanakan tugasnya, pertama sebagai manajer dan kedua sebagai pemimpin. Kedua peran ini bersatu dan melekat pada kepala madrasah.

36

Seorang kepala madrasah memiliki peran sebagai *leader* sekaligus *manager* di lembaga pendidikan, mulai dari merencanakan perencanaan sekolah, pengorganisasian, penggerak organisasi, pengawas sekolah, hingga evaluasi proses dan hasil pendidikan. Sementara

³⁵*Ibid*, 24.

³⁶Rohiyat, *Manajemen Sekolah : Teori Dasar dan Pratik*, (Bandung : Refika Aditama,2010), 33.

fungsi dari kepala madrasah adalah pendidik, pemimpin, pengelola, administrator, wirausaha, pencipta iklim kerja, dan supervisor.³⁷

Peran pemimpin sekolah yaitu kepala madrasah adalah menjadi kunci peningkatan atau perkembangan sekolah. Kepala madrasah sebagai pemimpin pembelajaran adalah kepemimpinan yang menekankan pada komponen-komponen yang terkait dengan pembelajaran, meliputi kurikulum, proses pembelajaran, penilaian, pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di sekolah. Dalam menciptakan mutu pendidikan melalui pembelajaran, kepala madrasah memiliki peran yang penting untuk meningkatkan prestasi kerja guru di sekolah. Prestasi kerja guru merupakan hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan keprofesiannya dalam bidang pendidikan.³⁸

Mulyasa mengatakan bahwa ada beberapa peran yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu EMASLIM (*Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator*), yang akan dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Educator*, Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan

³⁷T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta : BPFEE, 2011), 36-37.

³⁸Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*....., 23.

kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanaka model pembelajaran yang menarik.

- 2) *Manager*, Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.
- 3) *Administrator*, Kepala madrasah harus mampu bertindak situasional sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada, meskipun demikian pada hakikatnya kepala madrasah harus lebih mengutamakan tugas (*task oriented*), agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.
- 4) *Supervisor*, Kepala madrasah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tida melakukan pengimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 5) *Leader*, Kepala madrasah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kamauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

- 6) *Inovator*, Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.
- 7) *Motivator*, Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.³⁹

2. Kinerja Guru

a. Konsep kinerja guru

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *work performance* atau *job performance*, tetapi dalam bahasa Inggrisnya sering disingkat menjadi *performance* saja. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.⁴⁰

Menurut Sulistyorini, kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan.⁴¹ Kinerja merupakan bentuk tanggung jawab seorang dalam melaksanakan tugas yang telah dipercayakan

³⁹Purwita Sari, "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SDN Se-Kecamatan Bambanglipuro Bantul,"(Skripsi, UNY, Yogyakarta ,2016), 26-27.

⁴⁰Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*.....69.

⁴¹ Norma Puspitasari, "Kemampuan Manajerial....., 31.

kepadanya baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan fungsi dan kedudukan yang telah diamanahkan kepadanya.⁴²

Menurut Amna Emda, Kinerja guru adalah kemampuan dan bentuk usaha guru dalam menjalankan tugas pembelajaran yang telah ditugaskan kepadanya dengan sebaik-baiknya dalam perencanaan program, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran.⁴³ Suatu kinerja yang baik bagi setiap individu, perlu disiapkan sehingga tujuan lembaga dapat tercapai secara optimal.

Kinerja guru merupakan pandangan guru terhadap prestasi kerja guru yang berkaitan dengan kualitas kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama dan inisiatif. Kompensasi yang diberikan kepada guru sangat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja dan hasil kerja. Jika kompensasi diberikan dengan pertimbangan standar hidup yang normal dan dapat memenuhi kebutuhan guru, maka secara otomatis akan mempengaruhi semangat kerja mereka, sehingga meningkatkan kualitas pekerjaan masing-masing.⁴⁴

Dalam Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen menyatakan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

⁴² Amna Emda, "Strategi Peningkatan", 112.

⁴³ *Ibid*, 113.

⁴⁴ Ahmad Zubair, et al., "Manajemen Peningkatan Kinerja Guru", *Manajer Pendidikan*, 4 (Juli, 2017), 305.

Adapun menurut Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru yaitu standar kompetensi guru ini dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial.

- 1) *Pertama*, kompetensi pedagogik adalah kompetensi guru berkenaan dengan penugasan teoritis dan praktis dalam pembelajaran, seperti kemampuan mengelola pembelajaran, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
- 2) *Kedua*, kompetensi kepribadian kepribadian seorang guru akan tampak ketika seseorang telah berinteraksi dengan orang lain. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan peserta didik dan berakhlak mulia. Kepribadian memiliki pengaruh yang sangat penting bagi tenaga pendidik dalam proses pembelajaran karena kepribadian tenaga pendidik merupakan sosok yang memberikan kontribusi besar bagi pencapaian proses pembelajaran, baik dimensi kognitif afektif dan psikomotorik serta pengaruh besar terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi peserta didik komat guna menyiapkan dan mengembangkan

sumber daya manusia untuk kemajuan bangsanya dan manusia yang memiliki akhlak mulia.

- 3) *Ketiga*, kompetensi sosial iaitu berkaitan dengan kemampuan guru dalam pentaksiran peserta didik dan orang disekitarnya guru dituntut harus mampu beradaptasi dengan lingkungan sekolah ataupun masyarakat koma mampu bertindak komando sikap dan berkomunikasi dengan baik kepada peserta didik mahupun masyarakat sekitarnya titik oleh kerana itu guru dituntut memiliki kompetensi sosial yang menunjang profesinya sebagai pendidik umat yang pada prosesnya terjadinya tidak hanya pada pembelajaran di sekolah tetapi juga berlangsung di masyarakat.
- 4) *Keempat*, kompetensi profesional guru memiliki pengaruh besar dalam peningkatan kualitas pendidikan karena guru berhadapan langsung dengan peserta didik dalam proses transformasi ilmu untuk mendidik generasi bangsa menjadi berelasi berkualitas. Kompetensi profesional merupakan kemampuan dasar tenaga pendidik Jika ia mampu menguasai keahlian dan keterampilan teoritik dan praktik dalam proses pembelajaran. Kompetensi profesional ini meliputi: penugasan materi, konsep dan pola pikir keilmuan, pemanfaatan teknologi informasi, dan meningkatkan kinerja profesionalnya serta komitmen dalam pengabdian kepada masyarakat.⁴⁵

⁴⁵Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*....., 137-138.

b. Tugas dan peran guru

Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa.⁴⁶

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dinyatakan bahwa guru bertugas untuk:

- 1) Merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran
- 2) Menilai hasil pembelajaran
- 3) Melakukan pembimbingan dan pelatihan
- 4) Melakukan penelitian dan pengabdian⁴⁷

Apabila dikelompokkan terdapat tiga jenis tugas guru, yakni tugas dalam bidang profesi, tugas kemanusiaan, dan tugas dalam bidang kemasyarakatan.

- 1) *Pertama*, tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan keterampilan-keterampilan peserta didik.
- 2) *Kedua*, tugas dalam bidang kemanusiaan, hendaknya seorang guru di sekolah harus bisa menjadikan dirinya orang tua kedua yang mampu menarik simpati sehingga menjadi idola siswanya.

⁴⁶Ahmad Suriansyah, et al., *Profesi Kependidikan : Perspektif Guru Profesional* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2015), 22.

⁴⁷Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Pelajaran apa pun yang diberikan hendaknya dapat menjadi motivasi bagi siswanya dalam belajar.

- 3) *Ketiga*, tugas dalam bidang kemasyarakatan, yakni bahwa tugas dalam bidang kemasyarakatan atau sosial, masyarakat menempatkan guru dalam lingkup yang sangat terhormat di lingkungannya, karena dari seorang guru diharapkan mampu memperoleh ilmu pengetahuan.⁴⁸

Adams dan Dickey sebagaimana dikutip Hamalik yaitu peran guru sesungguhnya sangat luas yang meliputi empat hal besar yaitu:

- 1) Guru sebagai pengajar

Guru bertugas untuk memberikan pengajaran di sekolah (kelas) yaitu pengajaran mata pelajaran, agar siswa memiliki pemahaman yang baik tentang semua ilmu yang disampaikan. Selain itu, guru juga berusaha mengubah sikap, keterampilan, kebiasaan, hubungan sosial, apresiasi, dll. Siswa melalui pengajaran yang sistematis dan terencana.

- 2) Guru sebagai pembimbing

Guru berkewajiban memberikan bantuan kepada siswa agar dapat menemukan masalahnya sendiri, menyelesaikan masalahnya sendiri, memahami diri sendiri dan beradaptasi dengan lingkungan. Siswa membutuhkan guru dalam mengatasi kesulitan pribadi, kesulitan pendidikan, kesulitan pemilihan pekerjaan, kesulitan

⁴⁸Ahmad Sopian, "Tugas, Peran, Dan Fungsi Guru Dalam Pendidikan", *Raudhah : Jurnal Tarbiyah Islamiyah*, 1 (Juni, 2016), 88.

hubungan sosial dan komunikasi interpersonal. Oleh karena itu, setiap guru perlu memiliki pemahaman yang baik tentang teknik bimbingan kelompok, bimbingan pribadi, teknik pengumpulan informasi, teknik penilaian, dan pembelajaran psikologi.

3) Guru sebagai ilmuwan

Guru dianggap sebagai orang yang paling berpengetahuan. Guru tidak hanya memiliki kewajiban untuk menyampaikan ilmu yang dimilikinya kepada siswa, tetapi juga memiliki kewajiban untuk mengembangkan ilmu dan terus menerus menumbuhkan ilmu yang telah dimilikinya. Pengetahuan dan teknologi saat ini berkembang pesat, dan guru harus mengikuti dan beradaptasi dengan perkembangan tersebut. Ada banyak cara untuk melakukannya, seperti belajar sendiri, melakukan penelitian, mengikuti pelatihan, menulis buku, dan menulis karya ilmiah agar dapat berperan sebagai ilmuwan dengan baik.

4) Guru sebagai pribadi

Sebagai pribadi, setiap guru pasti memiliki karakteristik yang disukai oleh siswa, orang tua, dan masyarakat. Untuk mengajar secara efektif, kualitas-kualitas ini sangat diperlukan. Oleh karena itu, guru harus berusaha untuk menumbuhkan kualitas pribadinya dan mengembangkan kualitas pribadi yang disukai orang

lain.⁴⁹Tenaga pengajar yang berkualitas, jika mereka dapat menggunakan dan mengembangkan model dan sumber pembelajaran yang sesuai untuk tujuan pembelajaran, dan guru dapat terus memperbarui dan meningkatkan.

c. Faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Pada dasarnya guru memiliki potensi yang cukup tinggi untuk berkreasi dan meningkatkan kinerja, namun banyak faktor yang menghambat mereka dalam mengembangkan berbagai potensinya secara optimal. Oleh karena itulah sangat diperlukannya pembinaan yang berkesinambungan dengan program yang terarah dan sistematis terhadap para guru dan persoil pendidikan lain di sekolah. Oleh karena itu dalam rangka peningkatan kinerja para pembina dan pemimpin pendidikan harus memiliki pemahaman tentang supervisi , baik yang menyangkut pengertian, hakikat, tujuan dan fungsi maupu teknik melakukan supervisi agar mereka dapat melakukannya dengan tepat.⁵⁰

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivision*), yaitu sebagai berikut.

- 1) Faktor kemampuan Secara psikologi, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*). Artinya seorang guru yang memiliki

⁴⁹ Rusydi Ananda, *Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan : Telaah Terhadap Pendidik dan Tenaga Kependidikan* (Medan : Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), 2018), 21-22.

⁵⁰Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 154.

latarbelakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Dengan penempatan guru yang sesuai dengan bidangnya akan dapat membantu dalam efektivitas suatu pembelajaran.

- 2) Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang yang terarah untuk mencapai tujuan pendidikan. Motivasi merupakan kekuatan energi, penopang/penyokong dalam melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.⁵¹

Banyak faktor yang memengaruhi terbangunnya suatu kinerja profesional, adapun faktor tersebut meliputi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang memengaruhi misalnya sistem kepercayaan menjadi pandangan hidup seorang guru, faktor ini sangat besar pengaruhnya yang ditimbulkan dan bahkan yang paling berpotensi bagi pembentukan etos kerjanya. Selanjutnya faktor eksternal kinerja guru menurut M. Arifin dalam Muhaimin mengidentifikasikan ke dalam beberapa hal, diantaranya adalah :

- 1) Volume upah kerja yang dapat memenuhi kebutuhan seseorang.

⁵¹La Ode Ismail Ahmad, "Konsep Penilaian Kinerja Guru dan Faktor Yang Mempengaruhinya", *Jurnal Idaarah*, 1 (Juni, 2017), 135-136.

- 2) Suasana kerja yang menggairahkan atau iklim yang ditunjang dengan komunikasi demokrasi yang serasi dan manusiawi antara pimpinan dan bawahan.
- 3) Sikap jujur dan dapat dipercaya dari kalangan pimpinan terwujud dalam kenyataan.
- 4) Penghargaan terhadap need achievement (hasrat dan kebutuhan untuk maju) atau penghargaan terhadap yang berprestasi.
- 5) Sarana yang menunjang bagi kesejahteraan mental dan fisik, seperti tempat olahraga, masjid, rekreasi, dan hiburan.⁵²

Faktor eksternal lain yang dapat memengaruhi kinerja guru adalah :

- 1) Lingkungan fisik sekolah

Lingkungan fisik yang dimaksud adalah lingkungan kerja yang meliputi keadaan barang, peralatan, proses produksi, cara dan sifat pekerjaan serta keadaan lainnya. Lingkungan fisik yang nyaman akan mempengaruhi kinerja seseorang sehingga diharapkan hasil yang dihasilkan juga akan baik.

- 2) Insentif dan gaji

Faktor ini walaupun pada umumnya tidak menempati urutan paling atas, tetapi masih merupakan faktor yang mudah berpengaruh pada ketenangan dan kegairahan kerja guru. Pemberian insentif ini merupakan penghargaan terhadap jasanya dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru.

⁵²Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*....., 73.

3) Kebijakan sekolah

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin dituntut untuk membuat bawahan bekerja dengan senang dan tidak merasa terbebani. Kepala madrasah harus mampu membuat kebijakan dalam sekolah yang dapat mengarahkan guru, siswa, serta komponen sekolah lainnya agar mampu berprestasi dan mempunyai motivasi yang tinggi, sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai.⁵³

d. Penilaian kinerja guru

Salah satu tugas manajer atau kepala sekolah terhadap guru salah satunya adalah melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru, baik, sedang, atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah dalam menetapkan kegiatannya. Penilaian kinerja/ prestasi menurut Hasibuan adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.⁵⁴

Fredriksson, dalam Nuland, S. V. memberikan saran bahwa dalam mendefinisikan dimensi kualitas kerja guru, tidak seharusnya dilihat dari segi kemampuan dalam perilaku secara sempit, tetapi lebih dalam hal pekerjaannya. Kualitas guru harus dianggap sebagai sebuah

⁵³Rahmat Hidayatullah “Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Guru IPS SMP Dan MTs di Kecamatan Marioriwawo Kabupaten Soppeng “, (Online) <https://eprints.unm.ac.id> (Diakses 19 Februari 2021).

⁵⁴La Ode Ismail Ahmad, “Konsep Penilaian Kinerja Guru.....”, 134.

konsep menyeluruh, yaitu sebagai kualitas yang menyeluruh, dan bukan hanya bagian dari perilaku terukur secara terpisah, yang berkembang secara mandiri dalam satu bagian. Terintegrasinya seluruh kemampuan dari dimensi kualitas guru dapat menandai guru yang memiliki kinerja luar biasa. Guru dikatakan memiliki kualitas dalam kinerjanya jika memiliki kecakapan dalam mengajar, dalam melatih serta memiliki pengalaman. Guru dalam hal ini profesional dalam pekerjaannya. Pendapat tersebut lebih mempertegas bahwa dalam melihat kinerja guru tidak seharusnya hanya melalui salah satu komponen saja, tetapi seharusnya dilakukan dengan melihat secara menyeluruh komponen yang menjadi tugas guru yang tergabung dalam tugas pokok dan fungsi guru sebagai kinerja guru.⁵⁵

Untuk mengetahui tinggi rendahnya prestasi kerja guru dapat diketahui dari hasil penelitian pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh kepala madrasah. Kriteria yang dinilai dari prestasi atau kinerja guru menurut Sanusi buku Muhammad Fauzan adalah berkenaan dengan tiga aspek kinerja atau prestasi kerja guru yang meliputi :

- 1) Kemampuan profesional, mencakup : penguasaan bahan, penguasaan dan penghayatan wawasan kependidikan keguruan dan pembelajaransiswa, dan relevansi latar belakang pendidikan dengan tugas mengajar.

⁵⁵Hesti Sadtyadi & Badrun Kartowagiran, "Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Guru Sekolah Dasar Berbasis Tugas Pokok Dan Fungsi", *Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*,2(2014), 292.

- 2) Kemampuan sosial, mencakup kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan lingkungan sekitarnya.
- 3) Kemampuan personal, mencakup : penampilan sikap positif, pemahaman penghayatan nilai-nilai, dan kepribadian, nilai dan sikap hidup.⁵⁶

Adapun HM Yunus mengatakan bahwa indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga aspek yang ada dalam tiga kegiatan pembelajaran di kelas yaitu perencanaan program kegiatan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi/ menilai kegiatan pembelajaran.⁵⁷

Menurut Uswatun Hasanah bahwa Indikator kinerja pendidik yang terdapat pada SPMI STMIK Bumigora Mataram terdiri atas kompetensi pedagogik, profesionalisme dan kepribadian.

- 1) Kompetensi pedagogik sangat penting diukur dalam meningkatkan mutu kegiatan proses pembelajaran. Hal ini disebabkan karena kompetensi pedagogik merupakan salah satu jenis kompetensi yang mutlak perlu dikuasai oleh pendidik di tingkat dasar, menengah, maupun perguruan tinggi. Kompetensi pedagogik ditandai dengan kemampuan pendidik dalam mengelola pembelajaran peserta didik sehingga kompetensi ini sangat khas sehingga dapat membedakan pendidik dengan profesi lainnya dan

⁵⁶Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*....., 54.

⁵⁷Purwita Sari, "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah..... 19.

menentukan tingkat keberhasilan proses dan hasil pembelajaran peserta didiknya.

- 2) Kompetensi profesionalisme dievaluasi untuk melihat kemampuan pendidik dalam menjalankan perannya secara optimal dalam menyiapkan karakter peserta didik yang sesuai dengan UU No 20 Tahun 2003 Bab II Pasal 3. Seorang pendidik yang profesional memiliki kemampuan dalam bidang mendidik sehingga dapat dikatakan sebagai orang yang terdidik, terlatih dan memiliki pengalaman yang luas dalam bidangnya. Oleh sebab itu, profesionalisme mensyaratkan pendidik untuk terampil berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan, ahli dalam bidangnya, adanya tingkat pendidikan keguruan yang memadai, peka terhadap dampak kemasyarakatan dan memiliki komitmen untuk melakukan transformasi pengetahuan dan pembentukan karakter.
- 3) Kepribadian merupakan poin yang penting dalam memahami sisi lain dari tugasnya tidak saja sebagai seorang pengajar melainkan sebagai seorang pendidik. Oleh karena itu, untuk mewujudkan hal tersebut maka ada beberapa langkah yang ditempuh antara lain dosen memberikan contoh sikap dan perilaku yang baik di dalam kelas, terbuka dalam menerima pendapat, saran dan kritik dari mahasiswa terhadap mata kuliah yang diajarkan serta mampu

menciptakan suasana yang nyaman dan bersahabat selama perkuliahan.⁵⁸

Dalam upaya meningkatkan kualitas guru, perlu suatu sistem pengujian terhadap kompetensi guru. Sejalan dengan kebijakan otonomi daerah, beberapa daerah telah melakukan uji kompetensi guru, untuk mengetahui kemampuan guru di daerahnya, dalam hal kenaikan pangkat dan jabatan, serta untuk mengangkat kepala madrasah. Uji kompetensi guru memiliki manfaat yang sangat penting, dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kualitas guru.⁵⁹

Evaluasi kinerja guru dimaksudkan untuk: (1) merumuskan kriteria dan acuan kinerja guru, (2) melakukan penilaian, (3) mencocokkan hasil penilaian kinerja dan kriteria, dan (4) menyusun rekomendasi.⁶⁰

3. Peningkatkan kinerja guru

Ukuran kualitas kinerja guru dapat dilihat dari produktifitas pendidikan yangtelah dicapai menyangkut output peserta didik yang dihasilkan. Sementara HamidDarmadi mengatakan ukuran kinerja guru

⁵⁸Uswatun Hasanah , et al., Evaluasi Kualitas Instrumen Pengukuran Kinerja Tenaga Pendidik, *Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Pendidikan*, 1(Juni, 2017), 26-27.

⁵⁹ Hazal Fitri, “Strategi Kepala Sekolah Dalam Menyusun Program Sekolah Untuk Peningkatan Kompetensi Guru di Sd Negeri 16 Banda Aceh”, *Jurnal Visipena*, 2, (Desember, 2017), 227.

⁶⁰Mas Ning Zahroh, Evaluasi Kinerja Guru Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Yayasan Al Kenaniyah Jakarta Timur, *Jurnal Visipena*,2 (Desember, 2017), 212.

terlihat dari rasa tanggungjawabnya menjalankan amanah, profesi yang diembannya, rasa tanggungjawab moral dipundaknya.⁶¹

Dalam memberikan kesempatan pada guru untuk meningkatkan profesinya, kepala madrasah harus berusaha mendorong dan membina setiap guru agar dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas yang diembankan kepadanya. Dalam hal ini yaitu dengan pemberdayaan guru, kegiatan pemberdayaan ini dapat dilakukan oleh kepala madrasah melalui proses pemberdayaan antara lain melalui perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

a. Perencanaan

Perencanaan ini merupakan langkah awal yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk mempersiapkan terselenggaranya kegiatan pemberdayaan dalam rangka pengoptimalan peran guru. Pada dasarnya perencanaan merupakan upaya untuk mengkondisikan secara fisik maupun non fisik tentang sekolah sehingga diharapkan mampu mendukung dan merangsang terwujudnya pengoptimalan kinerja guru sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang maksimal.⁶²

Dalam setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan meskipun dapat dibedakan, tetapi tidak bisa dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Ketiga kegiatan itu adalah (a) perumusan tujuan

⁶¹Hamid Darmadi, *Kemampuan Dasar Mengajar : Landasan dan Konsep Implementasi*(Bandung: Alfabeta, 2009), 60.

⁶²Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*....., 43.

yang ingin dicapai (b) pemilihan program untuk mencapai tujuan (c) identifikasi dan pengarahannya sumber yang jumlahnya selalu terbatas.⁶³

Secara garis besar terdapat beberapa hal yang harus dipersiapkan oleh seorang kepala madrasah dalam perencanaan tersebut, antara lain.

- a) Merencanakan aspek yang berkaitan dengan kemampuan guru merupakan hal yang harus dilakukan oleh kepala madrasah karena apabila kepala madrasah mempersiapkan kemampuan guru secara optimal, maka hal tersebut akan mendukung terhadap efektivitas pemberdayaan guru. Kepala madrasah dalam hal ini dapat mempersiapkan rencana yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan guru seperti melalui pemberian kesempatan kepada guru untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan dengan melibatkan guru untuk aktif dalam musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), memberikan kesempatan pada guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, memberikan kesempatan pada guru untuk mengembangkan pengetahuannya melalui seminar atau penataran maupun dengan memberikan keleluasaan kepada guru untuk mengikuti kegiatan produktif di luar tugas mengajar. Dengan demikian, diharapkan guru akan memiliki kesiapan untuk diberdayakan secara optimal.

⁶³Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), 49.

b) Merencanakan aspek yang berkaitan dengan kondisi organisasi dalam pemberdayaan guru diperlukan kesiapan kondisi organisasi secara matang yang dapat memungkinkan terhadap kelancaran pelaksanaannya. Perencanaan yang berkaitan dengan kondisi organisasi sekolah cenderung lebih diarahkan terhadap kesiapan dan kelengkapan fasilitas pendidikan yang merupakan alat yang dapat digunakan oleh para buruh dalam mengoptimalkan kemampuannya menjalankan tugas yang diembankan kepadanya.

Dalam hal ini kepala madrasah harus mempersiapkan kelengkapan sarana penunjang pelaksanaan tugas guru, karena kemampuan yang sudah dipersiapkan guru untuk menghasilkan optimalisasi kinerja tidak akan efektif jika tidak diimbangi dengan pengkondisian sarana yang lengkap untuk menjalankan program sekolah. Selain itu yang yang terpenting dari itu semua adalah terciptanya iklim atau suasana kerja yang kondusif sehingga guru dapat melaksanakan tugasnya dengan nyaman dan tenang.

c) Merencanakan aspek yang berkaitan dengan kebijakan organisasi, kebijakan organisasi merupakan aspek yang menentukan terhadap terwujudnya pemberdayaan guru, hal ini didasari bahwa kebijakan organisasi merupakan landasan yuridis dan dapat dijadikan pegangan atau bahkan dijadikan sebagai dorongan oleh guru dalam mempersembahkan, memaksimalkan kinerja yang dimilikinya. Dalam hal ini kepala madrasah harus membuat kebijakan yang

sifatnya fleksibel atau kebijakan yang memberikan keleluasaan kepada guru dalam mengekspresikan seluruh kemampuannya di sekolah.⁶⁴

Selanjutnya setelah merencanakan program untuk menentukan tindakan masa depan madrasah yang tepat maka dilakukan penyusunan program yang sesuai dengan kemampuan. Madrasah yang sukses adalah madrasah yang mampu melaksanakan alternatif pemecahan masalah dengan inovatif maksimal dan biaya minimal. Dari alternatif langkah-langkah pemecahan persoalan yang ada, kepala madrasah bersama-sama dengan komite madrasah, menyusun dan merealisasikan rencana serta program-programnya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Hal tersebut juga diperlukan untuk memudahkan madrasah dalam menjelaskan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun orangtua peserta didik, baik secara formal maupun finansial.

65

Menurut Ngalim Purwanto setiap program memerlukan perencanaan terlebih dahulu sebelum dilaksanakan titik perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap kegiatan manajerial tanpa perencanaan pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Kegiatan perencanaan merupakan sesuatu yang kegiatan dilakukan pada permulaan dan selama kegiatan organisasi berlangsung dalam

⁶⁴Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*.....44.

⁶⁵Rohiat, *Manajemen Sekolah :Teori Dasar dan Praktik* (Bandung : Refika Aditama, 2010), 65.

setiap perencanaan tersebut ada dua faktor yang harus diperhatikan yaitu faktor tujuan dan faktor sarana baik itu mencakup sarana produksi nasional maupun material.⁶⁶

Adapun tugas-tugas kepala madrasah dalam kegiatan penyusunan program itu meliputi kegiatan merencanakan program kerja bersama guru, dan melaksanakan program tersebut, mengatur dan mengorganisasikan kegiatan guru, mengerjakan atau mengarahkan pelaksanaan kegiatan itu kearah pencapaian tujuan organisasi, melibatkan guru-guru dalam pengambilan keputusan, memudahkan terlaksananya program belajar mengajar, menciptakan iklim kerja yang kondusif, menilai prestasi kerja guru dan menciptakan organisasi sekolah yang fungsional dan tangguh.⁶⁷

2) Pelaksanaan

Pelaksanaan kegiatan sekolah adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial. Kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan mengisyaratkan kepala madrasah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan kerjasama, serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. Tidak ada gunanya

⁶⁶Hikmat, *Manajemen Pendidikan*.....43.

⁶⁷Nurussalami “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Mtsn Tungkop”, *Jurnal Ilmiah Circuit* , 1 (2015), 9.

perencanaan yang baik jika dalam implementasinya tidak dilakukan secara sungguh-sungguh dan profesional.⁶⁸

Dalam melaksanakan rencana peningkatan yang telah disetujui bersama antara sekolah, orang tua maka sekolah perlu mengambil langkah proaktif untuk mewujudkan sasaran sasaran yang telah ditetapkan titik kepala madrasah dan guru hendaknya mendayagunakan sumber daya pendidikan yang tersedia semaksimal mungkin, menggunakan pengalaman pengalaman masa lalu yang dianggap efektif, dan menggunakan teori-teori yang terbukti mampu meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala madrasah dan guru bebas mengambil inisiatif dan kreatif dalam menjalankan program-program yang diproyeksikan dapat mencapai sasaran sasaran yang telah ditetapkan titik karena itu sekolah dapat membebaskan diri dari keterikatan keterikatan birokratis yang biasanya banyak menghambat penyelenggaraan pendidikan.⁶⁹

Pelaksanaan pemberdayaan guru merupakan suatu kegiatan aplikasi dari rencana rencana yang telah ditetapkan sehingga mampu mencapai tujuan yang diharapkan, Adapun pelaksanaan pemberdayaan guru antara lain meliputi:

- a) Pemberdayaan guru sebagai demonstrator guru yang berarti seorang guru hendaknya menguasai materi pembelajaran dan mengembangkan kemampuannya dalam bidang ilmu pengetahuan

⁶⁸Ismuha , et al., *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah*..... 50.

⁶⁹Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan : Dalam Konteks Indonesia* (Bandung : Arsyad Press, 2013), 13.

yang dimilikinya, hal ini karena akan menentukan hasil belajar yang akan dicapai oleh peserta didik. Dalam hal ini upaya dari kepala madrasah yaitu harus dapat memberikan tanggung jawab penuh kepada guru untuk membuat program perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran secara optimal dan memberikan tanggung jawab yang penuh untuk melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif. Selain itu kepala madrasah juga harus mendukung kemudahan guru dalam pengadaan media, sumber ataupun materi pengajaran yang dibutuhkan.

- b) Guru sebagai pengelola kelas dalam hal ini guru bertanggung jawab memelihara lingkungan fisik kelasnya agar senantiasa menyenangkan untuk belajar. Dalam upaya pemberdayaan guru sebagai pengelola kelas kepala madrasah harus bisa memberikan kepercayaan kepada guru untuk menjadi wali kelas dalam mengoptimalkan guru agar dapat memanfaatkan waktu di kelas secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.
- c) Guru sebagai fasilitator dalam hal ini guru bertanggung jawab untuk membangun kemudahan-kemudahan belajar kepada peserta didik agar dapat membentuk kompetensi dan mencapai tujuan secara optimal. Peran kepala madrasah dalam hal ini yaitu berperan untuk memberikan keleluasaan kepada guru untuk membina peserta didik yang berkaitan dengan pengembangan potensi yang dimiliki oleh peserta didik seperti membina dalam kegiatan

ekstrakurikuler olahraga, perlombaan dan sebagainya, serta memberikan keleluasaan kepada guru untuk memanfaatkan fasilitas yang tersedia di sekolah guna menunjang proses pembelajaran.

- d) Guru sebagai konselor yaitu guru bertanggung jawab untuk memberikan bimbingan kepada peserta didik yang mengalami kesulitan dalam mengikuti pelajaran. Dalam hal ini peran kepala madrasah yaitu dapat mengoptimalkan guru untuk memfungsikan dirinya sebagai pembimbing atau penyuluh bagi siswa agar dapat berhasil dalam belajar, serta mengoptimalkan guru untuk mengumpulkan informasi mengenai kemampuan peserta didik yang tidak terlibat langsung dari hasil belajar yang tidak tertulis.
- e) Guru sebagai administrator, hal ini penting dilakukan oleh guru dalam menciptakan ketertiban dan penyelenggaraan proses pembelajaran. Dalam hal ini guru berkewajiban untuk mengabsen murid, mengisi agenda kelas, dan sebagainya. Peran kepala madrasah yaitu harus menyediakan format format isian mengenai kelengkapan administrasi kelas seperti buku absen siswa, agenda kelas, dan sebagainya serta mengoptimalkan guru untuk menyusun kelengkapan data administrasi peserta didik dalam format yang telah disediakan.
- f) Guru sebagai evaluator yaitu bertanggung jawab untuk mampu menilai proses hasil belajar yang telah dicapai oleh peserta didik

serta harus mampu memberikan umpan balik terhadap keefektifan pembelajaran yang telah dilakukan. Dalam hal ini peran kepala madrasah yaitu harus mampu untuk mengoptimalkan guru dalam hal memantau kemajuan belajar setiap peserta didik serta mengoptimalkan guru dalam hal pengembangan sistem evaluasi belajar dan pembelajaran guna kemajuan prestasi peserta didik.

3) Pegevaluasian

Kegiatan ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana keberhasilan pemberdayaan yang dilakukan guru sehingga setiap guru mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik. Menurut Tyler, evaluasi program adalah proses untuk mengetahui apakah tujuan pendidikan sudah dapat terealisasikan.⁷⁰ Tujuan dari evaluasi program adalah untuk mengetahui pencapaian tujuan program dengan langkah mengetahui keterlaksanaan kegiatan program, sehingga dapat diketahui keterlaksanaan tiap komponen subkomponen dan indikator yang belum terlaksana.⁷¹

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program, sekolah perlu mengadakan evaluasi pelaksanaan program, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Evaluasi jangka pendek dilakukan setiap akhir 1 bulan untuk mengetahui keberhasilan program secara bertahap.

Bilamana pada satu caturwulan dinilai adanya faktor-faktor yang tidak

⁷⁰Suharsimi Arikunto, *Evaluasi Program Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 5.

⁷¹Calista Devi Handaru, *Evaluasi Pelaksanaan Program Peningkatan Kompetensi Guru Pembelajar Moda Kombinasi Jenjang Sekolah Dasar Di Kabupaten Klaten Yang Diselenggarakan Oleh Pppptk Seni Dan Budaya Yogyakarta* (Skripsi Univeritas Negeri Yogyakarta, 2017), 24

mendukung, maka sekolah harus dapat memperbaiki pelaksanaan program peningkatan mutu pada caturwulan berikut yang. Evaluasi jangka menengah dilakukan pada setiap akhir tahun, untuk mengetahui seberapa jauh program peningkatan mutu telah mencapai sasaran-sasaran mutu yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan evaluasi ini akan diketahui kekuatan dan kelemahan program untuk memperbaiki pada tahun-tahun berikutnya.⁷²

Menurut Arikunto dan Jabar ada empat kemungkinan yang dapat dilakukan berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan program, yaitu:

- a) Menghentikan program, karena dipandang bahwa program tersebut tidak ada manfaatnya, atau tidak dapat terlaksana sebagaimana diharapkan.
- b) Merevisi program, karena ada bagian-bagian yang kurang sesuai dengan harapan (terdapat kesalahan tetapi sedikit).
- c) Melanjutkan program, karena pelaksanaan program menunjukkan bahwa segala sesuatu sudah berjalan sesuai dengan harapan dan memberikan hasil yang bermanfaat.
- d) Menyebarkan program, (melaksanakan program di tempat lain atau mengulangi lagi program di lain waktu), karena program tersebut

⁷²*Ibid*, 13

berhasil dengan baik, maka sangat baik jika dilaksanakan lagi di tempat dan waktu lain.⁷³



⁷³*Ibid*, 25

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan jenis penelitian

Menurut Kurniawan dan Puspitaningtyas, secara umum Penelitian merupakan upaya menjawab pertanyaan dan memecahkan masalah yang ada, kegiatan penelitian juga meliputi pencarian, pencatatan, penganalisisan dan penyusunan laporan hasil. Menurut Suryana, penelitian yang dilakukan meliputi serangkaian upaya sistematis yang bertujuan untuk memecahkan masalah dan melaporkan hasil penelitian. Metode penelitian adalah rangkaian prosedur yang digunakan untuk memperoleh ilmu atau pengetahuan ilmiah.⁷⁴

Fungsi penelitian adalah mencari penjelasan dan jawaban atas masalah tersebut dan memberikan metode alternatif yang dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Dalam penelitian dasar saja, solusi dan jawaban atas masalah tersebut dapat bersifat abstrak dan umum, sedangkan dalam penelitian terapan biasanya dapat bersifat spesifik.⁷⁵

Metode penelitian menurut Sugiono, merupakan Metode ilmiah untuk memperoleh data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode penelitian merupakan metode yang digunakan peneliti untuk memperoleh data dan informasi tentang berbagai hal yang berkaitan dengan masalah penelitian.

⁷⁴ Hardani , et al., *Metode Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif* (Yogyakarta : Pustaka Ilmu, 2020), 157.

⁷⁵ Sandu Siyoto dan Ali Sodik, *Dasar Penelitian Metodologi Penelitian* (Yogyakarta : Literasi Media Publishing, 2015), 9.

Metode penelitian kualitatif disebut metode baru. Karena popularitasnya belakangan ini, metode tersebut disebut juga metode artistik karena proses penelitiannya lebih artistik (kurang modular), disebut metode eksplanatori karena data penelitiannya. Lebih memperhatikan interpretasi dari data yang ditemukan.⁷⁶

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif, metode penelitian kualitatif sering di sebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya di lakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*), di sebut juga metode etnographi, karena pada awalnya metode ini lebih banyak di gunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya.⁷⁷

Dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah peneliti sendiri, namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara. Peneliti akan terjun ke lapangan sendiri, baik *pada grand tour question, tahap focused and selection*, melakukan pengumpulan data, analisis dan membuat kesimpulan.⁷⁸

Penelitian kualitatif menuntut sebanyak mungkin kepada penelitiannya untuk melakukan sendiri kegiatan penelitian di lapangan (sebagai tangan pertama yang mengalami langsung di lapangan). Ini tidak hanya akan membantu peneliti dalam memahami konteks dan berbagai perspektif dari

2. ⁷⁶Sugiono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D (Bandung : Alfabeta, 2019),

⁷⁷Sandu Siyoto dan Ali Sodik, *Dasar Penelitian Metodologi Penelitian*, 27.

⁷⁸Hardani, et al., *Metode Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*, 30.

orang yang sedang diteliti, tetapi juga supaya mereka yang diteliti menjadilebih terbiasa dengan kehadiran peneliti ditengah-tengah mereka sehingga “efek pengamat” (*the observer effect*) menjadi seminimal mungkin adanya.⁷⁹

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan pelaksanaannya secara langsung. Penelitian kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini bermaksud untuk mengetahui bagaimana seharusnya peran manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Dan hal lain yang melatar belakangi penggunaan pendekatan kualitatif ini adalah karena fokus masalah yang akan diteliti lebih banyak membahas mengenai peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala madrasah yang di dalamnya memuat perencanaan, pelaksanaan sampai evaluasi program tersebut. Yang mana keseluruhan hal tersebut hanya akan dapat diketahui dengan cara observasi, wawancara dan lain sebagainya yang berkaitan dengan latar ilmiah yang menjadi ciri dari penelitian kualitatif.

Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah jenis penelitian studi kasus, yaitu peneliti menggali suatu fenomena tertentu (kasus) dalam suatu waktu dan kegiatan (program, even, proses, institusi atau kelompok sosial) serta mengumpulkan informasi secara terinci dan mendalam dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data selama periode tertentu.⁸⁰ Dengan kata lain, penelitian studi kasus dapat menggunakan pendekatan kualitatif. Menggunakan teori sebagai acuan penelitian, baik untuk

⁷⁹*Ibid*, 18.

⁸⁰ Sri Wahyuningsih, *Metode Penelitian Studi Kasus* (Madura : UTM Press, 2013), 3.

menentukan arah, konteks, dan posisi hasil penelitian. Menempatkan objek penelitian sebagai kasus, yaitu fenomena yang dipandang sebagai kesatuan sistem yang utuh, tetapi dibatasi dalam konteks kerangka tertentu.

Jenis penelitian ini digunakan oleh peneliti karena yang relevan dengan judul penelitian yang akan dilakukan yaitu tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Darul Huda Mayak .

B. Kehadiran peneliti

Seorang peneliti kualitatif harus mampu mengekstrak data berdasarkan apa yang dikatakan, disarankan, dan dilakukan oleh partisipan atau sumber data. Peneliti kualitatif harus memiliki “sudut pandang etis”, artinya tidak mendapatkan data sebagaimana mestinya, tidak berdasarkan ide peneliti, tetapi berdasarkan apa yang terjadi, pengalaman, perasaan, dan pemikiran partisipan / sumber data saat itu juga. Peneliti-peneliti kualitatif melakukannya dalam kerangka *disciplined inquiry* dan dengan tujuan yang berbeda. Sebagai kegiatan *disciplined inquiry*, terdapat persyaratan standar yang harus dipenuhinya yang dalam penelitian kualitatif setidaknya harus memenuhi persyaratan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas.⁸¹

Peneliti adalah *key instrument* atau alat penelitian utama. Dialah yang mengadakan sendiri pengamatan atau wawancara tak berstruktur, sering hanya menggunakan buku catatan. Ia tidak menggunakan alat-alat seperti tes atau

⁸¹Hardani, et al., *Metode Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*, 27.

angket seperti yang lazim digunakan dalam penelitian kuantitatif. Hanya manusia sebagai instrument dapat memahami makna interaksi antar manusia, membaca gerak muka, menyelami perasaan dan nilai yang terkandung dalam ucapan atau perbuatan responden. Walaupun digunakan alat rekam atau kamera, peneliti tetap memegang peranan utama sebagai alat penelitian.⁸²

Pengaruh kehadiran peneliti terhadap tingkah laku orang-orang yang diteliti sangat dibutuhkan peneliti harus mampu menciptakan iklim interaksi yang sewajar mungkin dengan orang-orang yang sedang mereka teliti, dan itu berlangsung dalam jangka waktu yang cukup lama. Peneliti juga harus bisa menelaah dirinya sendiri sebagai instrumen utama penelitian, yaitu untuk menghitung seberapa banyak penampilan dirinya memberikan efek pada kewajaran latar penelitian. Beberapa teknik yang tercakup dalam standar kredibilitas juga mengarah pada peniadaan “efek pengamat” dalam proses penelitian kualitatif.⁸³

C. Lokasi penelitian

Dalam penelitian ini peneliti akan mengambil penelitian di Madrasah Aliyah Darul Huda yang terletak di Jl. Ir. H Juanda, Gang VI No.38 Rt.03, Rw.03 Mayak Tonatan Ponorogo. Peneliti tertarik mengambil lokasi di MADarul Huda Mayak ini karena ingin mengetahui tentang bagaimanakompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Darul Huda Mayak .

⁸²Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorgo : Nata Karya, 2019), 13.

⁸³Hardani, et al., *Metode Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*, 25-26.

Adapun alasan peneliti mengambil penelitian di MADarul Huda Mayak Ponorgo karena kepala madrasah di sini memiliki kompetensi secara umum baik, baik itu sebagai *manager* ataupun *leader* ditandai dengan pembuatan program secara berkala untuk semakin meningkatkan kualitas pendidikan di MA Darul Huda Mayak.

D. Sumber data

Aktivitas penelitian tidak akan terlepas dari keberadaan data yang merupakan bahan baku informasi untuk memberikan gambaran spesifik mengenai obyek penelitian. Data adalah fakta empirik yang dikumpulkan oleh peneliti untuk kepentingan memecahkan masalah atau menjawab pertanyaan penelitian. Data penelitian dapat berasal dari berbagai sumber yang dikumpulkan dengan menggunakan berbagai teknik selama kegiatan penelitian berlangsung.

Data adalah sesuatu yang belum mempunyai arti bagi penerimanya dan masih memerlukan adanya suatu pengolahan. Data bisa berwujud suatu keadaan, gambar, suara, huruf, angka, matematika, bahasa ataupun simbol-simbol lainnya yang bisa kita gunakan sebagai bahan untuk melihat lingkungan, obyek, kejadian ataupun suatu konsep.⁸⁴ Data dalam penelitian ini direkam melalui catatan tertulis dan pengambilan foto. Sedangkan dokumen tertulis merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara. Dalam penelitian kuantitatif, data dapat dikumpulkan dari sumber primer ataupun sekunder. Data primer mengacu pada data yang telah

⁸⁴ *Ibid*, 67.

dikumpulkan secara langsung. Cara paling umum untuk mengumpulkan data primer untuk penelitian kuantitatif adalah penggunaan eksperimen dan survei. Disisi lain, data sekunder adalah data yang tersedia sebelumnya yang dikumpulkan dari sumber-sumber tidak langsung atau tangan kedua misalnya dari sumber-sumber tertulis milik pemerintah atau perpustakaan.⁸⁵ Dalam penelitian ini data primer ini peneliti menggali data primer dari bapak kepala madrasah, dan guru, sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari hasil observasi dan dokumentasi. Data sekunder tersebut meliputi: sejarah pertumbuhan dan perkembangan Madrasah Aliyah Darul Huda Mayak , luas tanah bangunan, visi misi dan tujuan, struktur organisasi, sarana dan prasarana, Madrasah Aliyah Darul Huda Mayak .

E. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama penelitian adalah untuk memperoleh data. Tanpa memahami teknik pengumpulan data, peneliti tidak akan dapat memperoleh data yang memenuhi standar data yang telah ditetapkan. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi.

1. Wawancara

Menurut Moleong, wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara

⁸⁵*Ibid*, 401.

(*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Wawancara merupakan suatu interaksi yang di dalamnya terdapat pertukaran/sharing aturan, tanggung jawab, perasaan, kepercayaan, motif, dan informasi. Wawancara bukanlah suatu kegiatan di mana satu orang hanya bertugas untuk melakukan/memulai pembicaraan sementara yang lain hanya mendengarkan. Menurut Umar Sidiq, wawancara adalah sebuah proses interaksi komunikasi yang dilakukan oleh setidaknya dua orang, atas dasar ketersediaan dan dalam setting alamiah, di mana arah pembicaraan mengacu kepada tujuan yang telah ditetapkan dengan mengedepankan trust sebagai landasan utama dalam proses memahami.⁸⁶

Walaupun wawancara adalah proses percakapan yang berbentuk tanya jawab dengan tatap muka, wawancara adalah suatu proses pengumpulan data untuk suatu penelitian. Beberapa hal dapat membedakan wawancara dengan percakapan sehari-hari antara lain:

- a. Pewawancara dan responden biasanya belum saling kenal-mengenal sebelumnya
- b. Responden selalu menjawab pertanyaan
- c. Pewawancara selalu bertanya
- d. Pewawancara tidak menjuruskan pertanyaan kepada suatu jawaban, tetapi harus selalu bersifat netral

⁸⁶Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorgo : Nata Karya, 2019), 60-61.

- e. Pertanyaan yang ditanyakan mengikuti panduan yang telah dibuat sebelumnya.⁸⁷

Teknik wawancara pada penelitian ini adalah wawancara terstruktur wawancara tak berstruktur, wawancara terstruktur yaitu pengumpul data telah menyiapkan instrument penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternative jawabannya pun sudah disiapkan. Sedangkan wawancara tak berstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk mengumpulkan datanya.

Orang-orang yang dijadikan informan meliputi kepala madrasah dan guru. Wawancara dilakukan untuk memperoleh data tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Darul Huda Mayak .

2. Observasi

Menurut Matthews and Ross di atas dinyatakan bahwa observasi merupakan metode pengumpulan data melalui indera manusia. Berdasarkan pernyataan ini, indera manusia menjadi alat utama dalam melakukan observasi. Tentu saja indera yang terlibat bukan hanya indera penglihatan saja, tetapi indera lainnya pun dapat dilibatkan seperti indera pendengaran, indera penciuman, indera perasa, dan lain sebagainya. Seperti syarat sebuah perilaku yang dapat diobservasi di atas yaitu dapat dilihat (dengan menggunakan indera penglihatan). dapat didengar

⁸⁷Hardani, et al., *Metode Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*, 138.

(menggunakan indera pendengaran), ada pula objek observasi yang menggunakan indera perasa misalnya mengamati kenaikan suhu, dan lain sebagainya.⁸⁸

Observasi adalah sebuah kegiatan yang terencana dan terfokus untuk melihat dan mencatat serangkaian perilaku ataupun jalannya sebuah sistem yang memiliki tujuan tertentu, serta mengungkap apa yang ada di balik munculnya perilaku dan landasan suatu sistem tersebut.⁸⁹

Penelitian ini nantinya akan menggunakan teknik pengumpulan data dengan observasi yaitu dengan mengamati kegiatan kepala madrasah yang berkaitan dengan kompetensi manajerial dari kepala madrasah, selain itu juga nanti akan mengobservasi kinerja langsung dari guru.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan kepada subjek penelitian. Dokumen yang diteliti bisa berupa dokumen resmi seperti surat putusan, surat instruksi, sementara dokumen tidak resmi seperti surat nota, dan surat pribadi yang dapat memberikan informasi pendukung terhadap suatu peristiwa. Dalam penelitian kualitatif dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara. Studi dokumentasi yaitu mengumpulkan dokumen dan data-data yang diperlukan dalam permasalahan penelitian lalu ditelaah secara mendalam sehingga

⁸⁸ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian*, 66.

⁸⁹ Hardani, et al., *Metode Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*, 123.

dapat mendukung dan menambah kepercayaan dan pembuktian suatu kejadian.⁹⁰

Keuntungan menggunakan dokumentasi ialah biayanya relatif murah, waktu dan tenaga lebih efisien. Sedangkan kelemahannya ialah data yang diambil dari dokumen cenderung sudah lama, dan kalau ada yang salah cetak maka peneliti ikut salah pula mengambil datanya. Data-data yang dikumpulkan dengan teknik dokumentasi cenderung merupakan data sekunder, sedangkan data-data yang dikumpulkan dengan teknik observasi dan wawancara cenderung merupakan data primer atau data yang langsung didapat dari pihak pertama.

F. Teknik analisis data

Analisis data kualitatif adalah bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis. Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan berdasarkan data tersebut, selanjutnya dicarikan data lagi secara berulang-ulang sehingga selanjutnya dapat disimpulkan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak berdasarkan data yang terkumpul. Bila berdasarkan data yang dapat dikumpulkan secara berulang-ulang dengan teknik triangulasi, ternyata hipotesis diterima, maka hipotesis tersebut berkembang menjadi teori.⁹¹

Analisis menurut Miles dan Huberman dibagi dalam tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan. Ketiga alur tersebut adalah (1) reduksi data

⁹⁰Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian*..... 73.

⁹¹Hardani, et al., *Metode Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*,162.

(*data reduction*), (2) penyajian data (*data display*), dan (3) penarikan kesimpulan (*Conclusion Drawing/ Verivication*).

1. *Data reduction* (Reduksi data)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan, makin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bilamana diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti computer mini, dengan memberikan aspek pada aspek-aspek tertentu.⁹²

Reduksi data merupakan proses berpikir sensitive yang memerlukan kecerdasan dan keeluasaan dan kedalaman wawasan yang tinggi. Bagi peneliti yang masih baru, dalam melakukan reduksi data dapat mendiskusikan pada teman atau orang lain yang dipandang ahli. Melalui diskusi itu, maka wawasan peneliti akan berkembang, sehingga dapat mereduksi data-data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan.⁹³

2. *Data Display* (Penyajian data)

⁹²Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif*.....79.

⁹³*Ibid*, 81-81.

Setelah data direduksi maka langkah selanjutnya adalah mendisplay data. Kalau dalam penelitian kuantitatif penyajian data ini dapat disajikan dalam bentuk tabel, grafik dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah difahami. Reduksi data merupakan bagian dari analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga simpulan-simpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Dengan reduksi data, data kualitatif dapat disederhanakan dan ditransformasikan dalam aneka macam cara melalui seleksi ketat.⁹⁴

3. *Conclusion Drawing/ Verification*(Penarikan Kesimpulan)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan bersifat sementara, dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data selanjutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, dibuktikan oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.⁹⁵

G. Pengecekan keabsahan data

⁹⁴*Ibid*, 84.

⁹⁵*Ibid*, 83-83.

Agar data penelitian kualitatif dapat dipertanggungjawabkan sebagai penelitian ilmiah maka perlu diadakan uji keabsahan data. Adapun teknik pengujian keabsahan data adalah sebagai berikut :

a. Meningkatkan ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Dengan meningkatkan ketekunan, maka peneliti dapat melakukan pengecekan kembali terhadap data yang telah ditemukan, selain itu peneliti dapat memberikan diskripsi data yang akurat dan sistematis tentang yang diamati.⁹⁶

b. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan cara, dan berbagai waktu. Triangulasi yaitu mampu melihat sesuatu dari berbagai sudut, artinya bahwa verifikasi dari penemuan dengan menggunakan berbagai sumber data dan berbagai metode pengumpulan data.⁹⁷ Dalam penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.⁹⁸

H. Tahapan-tahapan penelitian

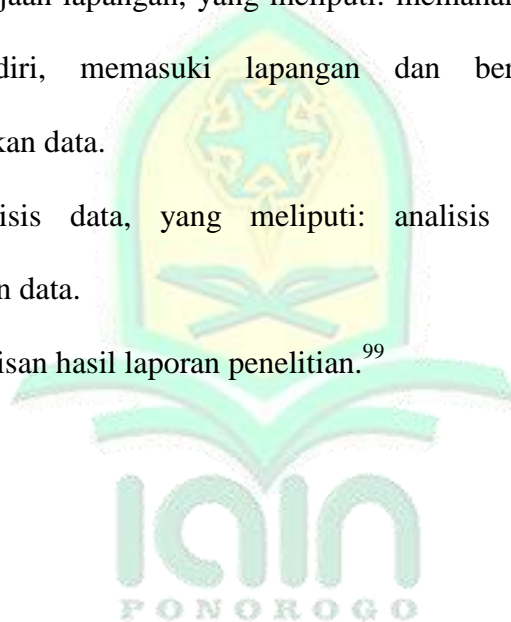
⁹⁶*Ibid*, 93.

⁹⁷ Hardani, et al., *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, 203.

⁹⁸ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif*.....49.

Tahap-tahap penelitian dalam penelitian ini ada tiga tahapan dan ditambah dengan tahap terakhir dari penelitian yaitu tahap penulisan laporan hasil penelitian. Tahap-tahap penelitian tersebut adalah:

1. Tahap pra lapangan, yang meliputi: menyusun rancangan penelitian, memilih lapangan penelitian, mengurus perizinan, menjajagi dan menilai keadaan lapangan, memilih dan memanfaatkan informan, menyiapkan perlengkapan penelitian dan yang menyangkut persoalan etika penelitian.
2. Tahap pekerjaan lapangan, yang meliputi: memahami latar penelitian dan persiapan diri, memasuki lapangan dan berperan serta sambil mengumpulkan data.
3. Tahap analisis data, yang meliputi: analisis selama dan setelah pengumpulan data.
4. Tahap penulisan hasil laporan penelitian.⁹⁹



⁹⁹Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*(Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1995), 171.

BAB IV

PENEMUAN DAN HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Data Umum Lokasi Penelitian

1. Profil Madrasah Aliyah Darul Huda Mayak

a. Sejarah Berdirinya Madrasah Aliyah Darul Huda Mayak

Madrasah Aliyah Darul Huda yang berdiri pada tanggal 29 September 1989 dengan nomor izin operasional W.N. 06.04/00.0352/58.14/1989, bernaung dibawah Yayasan Pondok Pesantren Darul Huda, merupakan salah satu dari sekian Madrasah Aliyah yang ada di kabupaten Ponorogo.

Madrasah Aliyah Darul Huda sebagaimana Yayasan Pondok Pesantren Darul Huda tempat bernaung, menggunakan metode ”على نهج السلفية الحديثة” dengan pengertian ”الصالح والخذ بالجد” ”يد الإصلاحمحافظة على القديم” yang artinya tetap melestarikan metode lama yang baik dan mengambil yang baru yang lebih baik. Metode ini diharapkan sesuai arah kebijakan pemerintah mengenai Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang berbasis karakter saat ini.

Madrasah Aliyah merupakan lembaga Pendidikan Tingkat Menengah yang berda dibawah naungan Kementrian Agama Kabupaten Ponorogo, dalam usianya yang relatif muda berkat semangat dan kerja keras yang tidak mengenal lelah oleh seluruh

warganya, kini telah menunjukkan diri sebagai lembaga islam yang moderen, terutama jika dilihat dari penampilan fisik dan akademiknya. Sampai saat ini Madrasah Aliyah selain memiliki sarana dan prasarana sebagai daya pendukung pengembangan keilmuan yang dibutuhkan juga memiliki tenaga pengajar yang cukup handal, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas seperti laboratorium, perpustakaan, masjid, asrama, pusat sumber belajar, fasilitas seni, dan olah raga.

Madrasah Aliyah (MA) Darul Huda Mayak Ponorogo berstatus Terakreditasi dengan predikat A, mempunyai jenjang pendidikan 3 tahun dengan Kurikulum 2013, masuk pagi hari pukul 07:00 WIB sampai pukul 13:00 WIB dengan program peminatan sebagai berikut.

- 1) Ilmu Ilmu Agama (AGAMA)
- 2) Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS)
- 3) Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (MIPA)

MA Darul Huda Mayak selalu mengikutsertakan siswa berprestasi masuk pada program Beasiswa Santri Berprestasi (PBSB) Kementerian Agama RI, SNAMPTN, SBMPTN, SPAN-PTKIN, UMPTKIN, Berbagai Beasiswa Prestasi lain (Teknik Kimia, Bidik Misi, Sampoerna, dll) ke berbagai Perguruan Tinggi Negeri Islam maupun Perguruan Tinggi Negeri Umum di seluruh Indonesia, diantaranya UGM, UIN Sunan Kalijaga Jogjakarta, UIN Sunan

Ampel Surabaya, ITS Surabaya, UII Jogjakarta, UM Malang, UIN Syarif Hidayatulloh Jakarta, Universitas Indonesia Jakarta.¹⁰⁰

Kepala Madrasah Aliyah “ Darul Huda “ Ponorogo

No	Kepala madrasah	Periode
1.	Drs. As’adi	1989-1990
2.	Drs. Mudlofir Ihsan	1990-1997
3.	Drs. Sajid Qodri	1997-1999
4.	Drs. Abdul Wahid	1999-2000
5.	Drs. Ahdjari	2000-2002
6.	Drs. H. Mudafir Ihsan	2002-2020
7.	Umar, M.Pd.I	2020-sekarang

Tabel 4.1 Data Kepala Madrasah

b. Letak Geografis MA Darul Huda Mayak

Madrasah Aliyah Darul Huda Mayak secara geografis terletak di kota Ponorogotepatnya di jalan Ir. H. Juanda Gang VI nomor 38 dusun Mayak kelurahan Tonatan, kecamatan Ponorogo, kabupaten Ponorogo, Provinai Jawa Timur. Madrasah ini memiliki letak geografis strategis, karena terletak di tengah kota, dilalui oleh semua jalur angkutan di Kota Ponorogo, sehingga para siswaswi dapat menempuh perjalanan menuju Madrasah Aliyah Draul Huda dengan mudah. Dengan dukungan transportasi yang relatif mudah dan

¹⁰⁰Lihat Lampiran Transkrip Dokumentasi Nomor 01/D/20-II/2021.

publikasi madrasah relatif meluas dan merata di masyarakat sekitarnya, dan masyarakat dari luar kota Ponorogo maka madrasah ini diminati oleh banyak anak-anak yang berada di sekitar maupun di luar kabupaten Ponorogo. Adanya kondisi geografis yang cukup strategis ini menyebabkan meningkatkan para peminat sehingga terjadi peningkatan yang sangat pesat dan meluas keseluruh profinsi Jawa bahkan profinsi luar Jawa. Dalam analisis kedepan berdasarkan letak geografis madrasah ini akan diminati dari beberapa propinsi di Indonesia. Lokasi Madrasah Aliyah Draul Huda merupakan lokasi yang sangat strategis dengan batas lokasi sebagai berikut:

- 1) Sebelah utara : Jl. Menur Ronowijayan
- 2) Sebelah selatan : Kantor Kementrian Agama
- 3) Sebelah timur : Jl. Soeprapto Sebelah barat : Jl. Ir. H. Juanda Gang VI
- 4) Sebelah barat : Jl. Ir. H. Juanda

Letak Madrasah Aliyah Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo dari kabupaten kota Ponorogo sekitar 3 kilometer.¹⁰¹

c. Visi, Misi dan Tujuan MA Darul Huda Mayak

1) Visi

Visi adalah pandangan jauh tentang suatu perusahaan atau

¹⁰¹Lihat Lampiran Transkrip Dokumentasi Nomor 02/D/20-II/2021.

lembaga dan lain-lain. Bagi sekolah, visi adalah imajinasi moral yang menggunakan profil sekolah yang diinginkan di masa mendatang. Dalam menentukan visi tersebut, sekolah harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan. Berikut adalah visi dari MA Darul Huda Mayak :

Berilmu, Beramal, Bertaqwa, Berakhlaqul Karimah, berikut perinciannya

- a) Berilmu : Memiliki Ilmu yang berkualitas untuk meningkatkan iman dan taqwa (IMTAQ), dan berwawasan yang luas untuk mendukung pengetahuan dan teknologi (IPTEK).
- b) Beramal: Terampil dalam menjalankan tugas sebagai seorang hamba (Hablun Minallah), dan luwes dalam bermasyarakat (Hablun Minannas).
- c) Bertaqwa: Menjujung tinggi kejujuran dan kebenaran, menolak kebohongan dan pelanggaran, pada waktu sendirian maupun bersama orang lain, dalam norma agama maupun aturanmasyarakat.
- d) Berakhlaqul Karimah: Mengedepankan perdamaian, menghindari permusuhan dengan siapapun dan di manapun¹⁰²

¹⁰²Lihat Lampiran Transkrip Dokumentasi Nomor03/D/22-II/2021.

2) Misi

Misi adalah suatu pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan atau lembaga dalam usaha mewujudkan visi tersebut.

- a) Membekali Peserta Didik, Ilmu yang Amaliyah.
- b) Membiasakan Peserta Didik, beramal yang Ilmiah.
- c) Menanamkan Keimanan dan Ketaqwaan kepada Allah SWT.
- d) Menumbuhkan sikap dan amaliah keagamaan Islam
- e) Mengoptimalkan pengayaan terhadap nilai keagamaan
- f) Mengantar kader yang siap diri, cerdas, mandiri berilmu dan profesional serta berwawasan kebangsaan.
- g) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, terampil, kreatif, sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal, sesuai dengan potensi yang dimiliki, baik rohani, iptek dan akhlakul karimah
- h) Membina dan bekerjasama dengan lingkungan masyarakat
- i) Mendorong dan membantu setiap siswa untuk mengenali dirinya dan potensinya, sehingga tumbuh dan berkembang secara utuh dan optimal

j) Meningkatkan kepedulian terhadap kebersihan lingkungan.¹⁰³

3) Tujuan

Tujuan pendidikan menengah adalah meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Sehingga perlu dirumuskan tujuan MA Darul Huda Mayak seperti penjelasan dalam tabel.

- a) Meningkatkan kualitas keilmuan yang amaliah bagi wargamadrasah
- b) Meningkatkan kualitas amal yang ilmiah bagi wargamadrasah
- c) Meningkatkan kualitas sikap dan amaliah keagamaan islam warga madrasah
- d) Meningkatkan kepedulian warga madrasah terhadap kebersihan dan keindahan lingkunganmadrasah
- e) Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana dan fasilitas yang mendukung peningkatan prestasi akademik dan nonakademik.¹⁰⁴

d. Target

Target madrasah merupakan suatu keinginan atau cita-cita madrasah untuk mewujudkan dan melaksanakannya. Sehingga akan tercipta

¹⁰³ *Ibid.*

¹⁰⁴ *Ibid..*

kegiatan yang efektif, efisien dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

- 1) Terciptanya kegiatan di madrasah yang terencana dan terarah dengan acuan manajemen yang baik.
- 2) Meningkatnya kualitas para guru dan jajaran pengelola madrasah lainnya, sehingga memungkinkan terciptanya proses belajar mengajar yang kondusif dan menciptakan output yang handal.
- 3) Berfungsinya unit – unit pendidikan baik yang berkaitan dengan kegiatan murid, guru dan kepala madrasah serta seluruh jajaran pengelola dan masyarakat, baik unit organisasional maupun fungsional, sehingga memungkinkan terjadinya kerjasama yang baik dan terbangunnya rasa tanggung jawab bersama antara kita.¹⁰⁵

2. Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Darul Huda Mayak

No	Nama	Jabatan
1.	Umar, M.Pd. I	Kepala Madrasah
2.	Ahmad Mubarak, S.H.I	Waka Kurikulum
3.	Qoribun Sidiq, S.Ag	Waka Kesiswaan
4.	Mudir Sunani, AM	Waka Sarpras
5.	Mashuri, S.Pd.I	Waka Humas

¹⁰⁵ *Ibid.*

6.	Ahmad Sujari, AZ	Kepala Administrasi
7.	Surip, S.Pd	Kepala Program Jurusan IPS
8.	Hadi Sucipto, S.Pd	Kepala Program Jurusan MIPA
9.	Taufiq Hidayat, S.Pd	Kepala Program Jurusan Bahasa
10.	Muslim, S.Pd.I	Kepala Program Jurusan Agama

Tabel 4.2 Struktur Organisasi MADarul Huda Mayak

3. Keadaan guru

MA Darul Huda Mayak untuk seluruh guru sudah memenuhi kriteria sebagaimana yang diharapkan oleh lembaga. Lembaga ini memiliki beberapa jurusan, adapun beberapa jurusan ini siswa dilatih dengan keterampilan khusus oleh guru yang sudah ahli dalam jurusan tersebut. Seluruh guru atau pendidik di MA Darul Huda Mayak sudah memenuhi kriteria sebagai tenaga pendidik yang profesional. Jumlah guru yang ada di MA Darul Huda Mayak terdiri atas 129 orang yang memiliki tugas mengajar sesuai dengan kompetensi keahlian masing-masing.¹⁰⁶

4. Keadaan siswa

Jumlah siswa di MA Darul Huda Mayak Ponorogo sejumlah 2.238 Anak. terdiri dari 1.004 siswa laki-laki dan 1.234 siswa perempuan. Dengan rincian sesuai jenjang kelas yaitu:

¹⁰⁶Lihat Lampiran Transkrip Dokumentasi Nomor 06/D/23-II/2021.

No	Kelas	Jumlah Keseluruhan	Perincian	
			Siswa Laki-Laki	Siswa Perempuan
1.	Kelas X	715 siswa	321 siswa	394 siswa
2.	Kelas XI	742 siswa	342 siswa	400 siswa
3.	Kelas XII	781 siswa	341 siswa	440 siswa

Tabel 4.3 Keadaan Siswa MA Darul Huda Mayak

5. Keadaan Sarana dan Prasarana

No.	Nama Ruang	Luas/unit	Σ Unit	Total Luas lahan	Kondisi ruang (*)				Kondisi Peralatan (*)			Kondisi Perabot (*)				
					Jumlah yang				Jumlah yang			Jumlah yang				
					Bbaik	R	R	R	LL	C	K	T	LL	C	K	T
1.	Ruang Kelas	754	774	3.996	Bbaik	R	R	R	LL	C	K	T	LL	C	K	T
2.	Ruang Perpustakaan	772	22	144	Bbaik				LL				LL			
3.	Ruang Laboratorium Biologi	554	11	54	Bbaik				LL				LL			

4.	Ruang Laboratorium Fisika	554	11	54	Bbaik				LL			LL			
5.	Ruang Laboratorium Kimia	554	11	54	Bbaik				LL			LL			
6.	Ruang Laboratorium Komputer	554	11	54	Bbaik				LL			LL			
7.	Ruang Laboratorium Bahasa	554	11	54	Bbaik				LL			LL			
8.	Ruang Pimpinan	112	11	12	Bbaik		1	LL				LL			
9.	Ruang Guru	554	11	54	Bbaik		1	LL				LL			
10.	Ruang Tata Usaha	336	11	36	Bbaik		1	LL				LL			
11.	Tempat Beribadah	1.5 12	11	1.512	Bbaik				LL			LL			
12.	Ruang	36	11	36	Bbaik				LL			LL			

	Konseling/B P																	
13.	Ruang UKS	336	11	36	Bbaik				LL				LL					
14.	Ruang Organisasi Kesiswaan	336	22	72	Bbaik				LL				LL					
15.	Jamban	2	178	356	Bbaik		6		LL				LL					
16.	Gudang	108	11	108	Bbaik				LL				LL					
17.	Ruang Sirkulasi / Selasar	66	33	18	Bbaik				LL				LL					
18.	Ruang Laboratorium Multimedia	54	1	54	Bbaik				LL				LL					
19.	Ruang TRRC		0		Bbaik				LL				LL					
20.	Ruang Server/Kontr o l IT	54	1	54	Bbaik				LL				LL					

Tabel 4.4 Keadaan Sarana dan PrasaranaMA Darul Huda Mayak



B. Deskripsi Data Khusus

1. Data Tentang Perencanaan Program Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala madrasah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan efisien. Di MA Darul Huda Mayak kompetensi manajerial kepala madrasah sudah menjalankan apa yang semestinya dilakukan oleh kepala madrasah mulai dari perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengkoordinasi, memberikan pembinaan dan pengawasan, hingga sampai pada kegiatan monitoring dan evaluasi. Sebagai kepala madrasah keseluruhan fungsi tersebut haruslah dilaksanakan semuanya karena termasuk bagian dari pelaksanaan fungsi kepala madrasah sebagai manajer, seperti halnya dalam wawancara dengan kepala madrasah yaitu Bapak Umar berikut ini.

“Menurut saya, kompetensi manajerial adalah kemampuan manajemen madrasah meliputi kegiatan penyusunan perencanaan, mengorganisasi kegiatan, mengkoordinasi, melaksanakan pengawasan, melakukan kebijakan, mengambil keputusan. Sejauh ini kompetensi manajerial di madrasah ini sudah terlaksana tentu dengan evaluasi-evaluasi di setiap bagian”.¹⁰⁷
Pendapat tersebut didukung pula oleh pendapat dari Ibu Retno

Isfadilah selaku guru dan tata usaha.

“Menurut saya sebagai pendidik dan ketata usahaan di lembaga ini kepala sekolah sudah menerapkan kompetensi manajerial dan dalam pengelolaannya juga sudah bagus meski masih ada beberapa hal yang perlu diperbaiki. Hal itu dapat dilihat dari perencanaan-perencanaan kepala sekolah dalam memimpin rapat dan mendaya gunakan pendidik serta staf seoptimal mungkin serta selalu

¹⁰⁷ Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Nomor 03/W/08-03-2021.

mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang ada di lembaga ini”.¹⁰⁸

Menurut bapak kepala madrasah bahwasanya untuk meningkatkan kinerja guru yaitu melalui program peningkatan dengan menggunakan pelatihan, *workshop*, diklat, seminar dan MGMP (musyawarah guru mata pelajaran), diharapkan setelah diadakannya kegiatan peningkatan kinerja guru ini akan semakin menambah wawasan bagi guru, dan dapat diaplikasikan langsung ketika dalam proses pembelajaran. Seperti pendapat kepala madrasah berikut.

“Dalam rangka meningkatkan kinerja dilakukan dengan melalui kegiatan yang umumnya itu seperti seminar, pelatihan seperti penggunaan aplikasi pembuat naskah soal, aplikasi *e-learning*, aplikasi koreksi jawaban, aplikasi raport digital, aplikasi program kendali kedisiplinan siswa (kartu AKSI), diklat, *workshop*, serta Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP IHT), yang diharapkan dari kegiatan tersebut adalah menambah wawasan bagi guru. Kegiatan pelatihan disini walaupun jarang dilakukan karena jadwal di sini padat, tetapi selalu ada agenda pelatihan ataupun *workshop*.”¹⁰⁹

Kegiatan peningkatan kinerja ini perlu adanya suatu perencanaan sebelum kegiatan dilaksanakan, karena kegiatan perencanaan merupakan proses menentukan tujuan dari pelaksanaan kegiatan. Suatu perencanaan juga merupakan suatu syarat mutlak dari kegiatan manajerial, suatu perencanaan haruslah disusun matang-matang dan memerlukan banyak pertimbangan tentunya. Kegiatan perencanaan program peningkatan kinerja yang ada di MA Darul Huda Mayak yaitu disusun di awal semester bersamaan dengan penyusunan perencanaan program yang lainnya. Dalam perencanaan ini melibatkan guru dan juga panitia

¹⁰⁸Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Nomor 01/W/19-02-2021.

¹⁰⁹Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Nomor 03/W/08-03-2021.

pelaksana yang telah dibentuk sebelumnya, seperti ungkapan Bapak Umar berikut.

“Perencanaan program disusun di awal semester, penyusunan program ini dilakukan dalam rapat yang diadakan bersama dengan guru dan seluruh elemen yang terlibat untuk peningkatan program ini atau panitia program tersebut.”¹¹⁰

Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan yang selanjutnya adalah kegiatan pemilihan program, pemilihan program ini disesuaikan dengan isu-isu pendidikan yang ada sekarang dan juga disesuaikan dengan kebutuhan dari sekolah. setelah program tersebut dipilih maka untuk selanjutnya dianalisis lagi apakah sudah sesuai atau belum dengan yang dibutuhkan oleh sekolah, seperti wawancara dega bapak umar berikut.

“Untuk selanjutnya yaitu pemilihan program, setelah program dipilih maka di analisis terlebih dahulu untuk sudah sesuai dengan kebutuhan sekolah atau belum.”¹¹¹

Kemudian Bapak Umar menjelaskan kegiatan selanjutnya yaitu analisis kendala, kegiatan ini perlu karena untuk mengevaluasi kendala pada program yang sebelumnya, agar memperkecil kemungkinan terjadinya kendala pada program yang akan datang.

“Dan selanjutnya yaitu analisis program untuk melihat kendala-kendala yang ada pada program sebelumnya agar mengurangi kendala pada program yang akan datang.”¹¹²

Berdasarkan hasil wawancara berikut dapat diketahui bahwa kompetensi manajerial merupakan kemampuan yang dimiliki oleh kepala madrasah dalam rangka memimpin dan mengelola sekolah. Fungsi kompetensi manajerial terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi, tahapan awalnya yaitu perencanaan. Kompetensi manajerial kepala

¹¹⁰*Ibid*

¹¹¹*Ibid*

¹¹²*Ibid,*

madrasah di MA Darul Huda Mayak sudah diterapkan dengan baik, tetapi tentu saja membutuhkan perbaikan di bagian-bagian tertentu, selain itu juga perlu adanya peningkatan untuk kompetensi kepala madrasah nya agar mutu dan kemajuan pendidikan menjadi lebih baik lagi. Perbaikan dan peningkatan kompetensi kepala madrasah diperlukan karena seluruh kegiatan yang ada di sekolah tergantung pada kepala madrasah tak terkecuali kinerja gurunya, dan kinerja guru ini akan berpengaruh terhadap proses pembelajaran di sekolah yang akan berpengaruh terhadap keberhasilan belajar dari peserta didik.

Penerapan kompetensi manajerial yang dilakukan oleh kepala madrasah, yaitu dimulai dari perencanaan program yang mana kepala madrasah menyusunnya di awal semester yang disusun bersama dengan guru dan juga panitia pelaksana kegiatan. Tahapan awal ini juga membahas tentang kegiatan apa saja yang akan dilakukan, kemudian dianalisis. Fungsi dari penganalisisan ini yaitu untuk melihat program yang dipilih sudah sesuai dengan kebutuhan sekolah atau belum. Perencanaan program ini perlu dilakukan agar program dapat berjalan, dan terstruktur dengan baik, serta sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Proses perencanaan program yang dilakukan tetap saja tidak terlepas dari semua pihak yang terlibat dalam kegiatan tersebut, pihak yayasan sendiri merupakan penentu berjalannya semua kegiatan, jadi segala hal yang akan dilakukan tentu saja berdasarkan atas persetujuan dari pihak yayasan.

2. Data Tentang Pelaksanaan Program Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Pelaksanaan peningkatan kinerja yaitu dengan mengadakan program yang telah disusun sebelumnya, berdasarkan seluruh rancangan awal yang telah dibuat. Program peningkatan kinerja guru yang diterapkan di MA Darul Huda Mayak yaitu dengan kegiatan pelatihan, *workshop*, seminar, diklat dan MGMP, selain itu juga ada kegiatan rutin yaitu kegiatan *selapanan* yang merupakan kegiatan pembinaan dan pengarahan yang diagendakan oleh pihak Yayasan Pondok Pesantren Darul Huda Mayak.

Tujuan diadakannya program peningkatan kinerja tidak lain yaitu demi terpenuhinya kualitas pembelajaran, yang berlangsung di MA Darul Huda Mayak, karena kualitas pembelajaran juga tergantung pada guru sebagai penyampai materi pembelajaran, jadi guru harus memiliki kinerja yang baik dan tentu saja menguasai seluruh komponen kompetensi guru. Selain itu kegiatan peningkatan ini ditujukan agar menambah pengalaman pada guru serta guru dapat mengetahui isu-isu terbaru seputar tentang pendidikan, seperti penuturan bapak kepala madrasah berikut.

“Tujuan dari peningkatan mutu kinerja guru tentu saja untuk peningkatan kualitas pembelajaran di madrasah ini yang akan berdampak pada mutu lulusan dan nantinya tentu saja akan berpengaruh pada tercapainya standar pendidikan. Kegiatan peningkatan ini juga untuk menambah pengalaman guru yang ada di madrasah ini untuk lebih profesional serta semakin baik dan maju seiring berkembangnya zaman”.¹¹³

¹¹³*Ibid*

Pelaksanaan program peningkatan kinerja guru oleh kepala madrasah dengan mengikutkan guru pada kegiatan pelatihan atau diklat yang difungsikan agar guru mendapatkan pengetahuan yang lebih terkait seputar tentang isu-isu pendidikan dan juga menambah pengetahuan guru.

“Tujuan dari pelatihan ya agar menambah ilmu guru seputar isu-isu pendidikan yang sedang terjadi saat ini”.

Kegiatan pelatihan yang telah dibuat oleh kepala madrasah yang diikuti oleh sebagian guru dapat disalurkan kepada guru yang lain agar semua guru mendapatkan pengetahuan baru pula. Kemudian diharapkan setelah guru mendapatkan pengetahuan baru dapat semakin meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan tugas mengajarnya.

Dengan adanya kegiatan peningkatan kinerja kepala madrasah diharapkan dapat memahami dengan betul apa saja yang dibutuhkan oleh guru dan juga apa saja yang menjadi tujuan sekolah sehingga kegiatan yang dibuat oleh kepala madrasah dapat diaplikasikan dengan benar.

Sebagai kepala madrasah yang menguasai kompetensi manajerial selain mampu membuat perencanaan program yang mampu untuk meningkatkan kinerja guru, diiringi juga dengan kepala madrasah selalu memberikan dorongan, semangat serta motivasi kepada guru khususnya. Bapak Umar menuturkan pemberian motivasi yang terbaik yaitu dengan memberikan contoh, karena dengan memberikan contoh yang baik, maka guru akan tergerak dengan sendiri dan akan merasa malu apabila melakukan pelanggaran. Pemberian motivasi pada dasarnya tidak hanya dengan pemberian kata-kata motivasi saja tetapi dapat juga berupa ajakan

berpartisipasi, dengan ajakan berpartisipasi ini guru akan merasa bahwa ia benar-benar dibutuhkan perannya, selain itu bentuk motivasi yang sering kali dijumpai yaitu dengan *reward* dan *punishment*. Bapak Umar menjelaskan bahwa beliau juga selalu memberikan motivasi dengan menyelipkan kata-kata motivasi dalam rapat, selain itu *reward* dan *punishment* juga berlaku disini, agar semakin membuat guru semangat dalam mengajar. Seperti halnya dalam wawancara dengan kepala madrasah.

“Motivasi yang paling baik adalah menjadi contoh, jadi sebagai kepala sekolah yang baik sebaiknya dapat bertingkah laku yang baik, selain itu motivasi yang lain adalah ketika dalam setiap pertemuan selalu membuka dengan memberikan kata-kata motivasi, seperti halnya contoh ucapan guru adalah baik maka guru harus dapat memberikan contoh yang baik sebagaimana ucapannya. motivasi juga dapat berupa pemberian *reward* dan *punishment* kepada guru yang diharapkan mampu untuk memberikan dorongan semangat”.¹¹⁴

Kegiatan selapanan merupakan kegiatan rutin yang dilakukan di Yayasan Pondok Pesantren Darul Huda Mayak, kegiatan ini diikuti oleh seluruh guru yang mengajar disini, tak terkecuali juga guru di MA Darul Huda Mayak. Berdasarkan penuturan bapak kepala madrasah ada kegiatan lain diluar kegiatan pelatihan, *workshop*, seminar, diklat dan MGMP, yaitu kegiatan *selapanan* yang merupakan kegiatan pembinaan dan pengarahan yang diagendakan oleh pihak Yayasan Pondok Pesantren Darul Huda Mayak. Kegiatan ini merupakan kegiatan yang diselenggarakan secara rutin yaitu setiap malam Jum'at Wage. Kegiatan pembinaan ini dihadiri oleh seluruh guru yang mengajar di Yayasan Pondok Pesantren Darul

¹¹⁴Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Nomor 03/W/08-III-2021.

Huda Mayak. Kegiatan ini juga termasuk pada kategori kegiatan peningkatan kinerja pendidik karena dalam kegiatan ini akan diberi pengarahan secara langsung oleh bapak pengasuh, dan akan berdampak pada meningkatnya motivasi pada diri guru, sehingga juga akan meningkatkan kinerja guru, seperti dalam wawancara.

“Disisni itu ada kegiatan lain yaitu kegiatan yang namanya *selapanan* kegiatan ini saya kategorikan sebagai kegiatan peningkatan karena kegiatan ini memuat kegiatan pengarahan dan pembinaan yang dilakukan oleh pengasuh pondok langsung. Kegiatan ini merupakan kegiatan rutin yang dilakukan disini yaitu pada malam Jum’at *Wage*”.¹¹⁵

Peningkatan kinerja guru juga didukung dengan fasilitas pendukung berupa kelengkapan sarana dan prasara di sekolah. sarana dan prasarana yang ada di MA Darul Huda Mayak sudah dapat dikatakan baik, selain itu juga tentu saja dilengkapi oleh internet yang dibutuhkan untuk mengakses semua kebutuhan yang diperlukan oleh guru seperti materi pelajaran, metode mengajar serta mencari informasi-informasi terkini seputar isu-isu pendidikan.

Pelaksanaan program peningkatan kinerja yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu dengan mengikutkan guru untuk mengikuti pelatihan atau diklat, kemudian ilmu yang didapatkan dapat disalurkan kepada guru yang lain. Guru yang mengikuti kegiatan tersebut merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru. Selain itu motivasi yang dilakukan oleh kepala madrasah, fasilitas pendukung seperti sarana dan prasanrana juga akaj meningkatkan kinerja guru.

¹¹⁵*Ibid*

3. Data Tentang Pengevaluasian Program Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Kegiatan akhir dalam proses peningkatan kinerja guru adalah evaluasi dari program yang telah disusun dan dilaksanakan sebelumnya, tujuan dari evaluasi adalah untuk memperbaiki, yaitu dengan melakukan kegiatan supervisi, adapun kegiatan dalam supervisi yang dilakukan kepala madrasah di MADarul Huda Mayak adalah dengan melakukan penilaian yang dilakukan oleh kepala madrasah sendiri, seperti halnya dalam wawancara kepada ibu retno isfadillah.

“Sejauh ini penilain yang beliau lakukan adalah dalam bentuk pengamatan pada setiap guru tentang sejauh mana pembinaan yang beliau berikan itu dikerjakan dan bermanfaat bagi individu pendidik itu sendiri”.¹¹⁶

Pernyataan yang dituturkan oleh kepala madrasah tersebut sesuai dengan observasi yang dilakukan oleh peneliti bahwa pengevaluasian dari pelaksanaan program yaitu berkaitan langsung dengan proses pembelajaran yang berlangsung di kelas, pengevaluasian yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan mengecek secara langsung ke kelas-kelas dan memantau kinerja guru apakah sudah menerapkan atau mengaplikasikan dari apa yang didapat selama proses pelaksanaan program peningkatan kinerja guru.¹¹⁷

Kegiatan penilaian yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu untuk menilai kinerja yang guru lakukan yaitu meliputi penilaian pada kompetensi guru, apakah pembinaan yang telah dilakukan oleh kepala

¹¹⁶Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Nomor 02/W/02-03-2021.

¹¹⁷Lihat Lampiran Transkrip Observasi Nomor 01/O/04-III/2021.

madrasah diterapkan oleh guru atau tidak. Kemudian setelah kepala madrasah memberikan penilaian maka kepala madrasah akan mengetahui seberapa efektifkah program atau pembinaan diterapkan, yang selanjutnya akan ditentukan tindak lanjut dari pelaksanaan program atau pembinaan yang telah dilakukan,

“Yaa kalau memang efektif ya diteruskan kalau memang tidak ya sudah, bisa dihentikan atau diganti”¹¹⁸

Peran kepala madrasah dalam proses evaluasi program yaitu sebagai supervisor yang akan mengawasi serta menilai kinerja yang guru lakukan. Penilaian lain yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu dengan melihat dari tolak ukur nilai rapor dari peserta didik, dapat dilihat jika nilai rapornya peserta didik baik pada mata pelajaran tertentu maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru baik.

“Ya dilihat dari rapor siswa juga, jika nilainya baik ya kinerja gurunya baik”¹¹⁹

Dengan melihat dari tolak ukur nilai rapor peserta didik untuk menyimpulkan tentang kinerja guru, jika baik maka baik, dan sebaliknya jika nilainya kurang maka disimpulkan juga kinerja guru juga kurang maka menurut bapak kepala madrasah perlu adanya pembinaan lagi agar kinerja guru tidak hanya sebagian saja yang baik tetapi juga menyeluruh.

“Yaa untuk kinerja guru yang masih kurang baik juga dilihat dari hasil nilai rapor siswa, ya kalau masih kurang baik berarti kan perlu ada kegiatan pembinaan lagi”¹²⁰

Berdasarkan pada wawancara tersebut dapat diketahui bahwasannya bentuk evaluasi program yang dilakukan oleh kepala

¹¹⁸Lihat Lampiran Transkrip Wawancara Nomor 03/W/08-III-2021.

¹¹⁹*Ibid*

¹²⁰*Ibid*

madrasah yaitu *pertama*, dengan pengamatan terhadap guru tentang sejauh mana program atau pembinaan telah diterapkan *kedua*, dengan melihat dari tolak ukur nilai rapor peserta didik. Adapun jika berdasarkan nilai rapor masih ditemukan nilai dari peserta didik yang kurang maka perlu adanya tindak lanjut yaitu dengan mengadakan kegiatan pembinaan lagi.

Pengevaluasian program yang dilakukan oleh kepala madrasah ini juga akan menjadi acuan untuk pelaksanaan program kedepannya agar kualitas program menjadi lebih meningkat.



BAB V

PEMBAHASAN

A. Analisis Perencanaan Program Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Kompetensi manajerial merupakan kompetensi yang harus dikuasai oleh seorang kepala madrasah karena kompetensi tersebut digunakan untuk menjalankan tugasnya memimpin di sekolah. Kompetensi manajerial ini meliputi Seorang kepala sekolah memiliki tugas pokok sebagai *leader* sekaligus *manager* di lembaga pendidikan, mulai dari merencanakan perencanaan sekolah, pengorganisasian, penggerak organisasi, pengawas sekolah, hingga evaluasi proses dan hasil pendidikan. Sementara fungsi dari kepala sekolah adalah pendidik, pemimpin, pengelola, administrator, wirausaha, pencipta iklim kerja, dan supervisor.¹²¹

Berdasarkan indikator kompetensi manajerial kepala madrasah bahwa seorang kepala madrasah harus mampu menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, dan mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.¹²² Seorang kepala madrasah harus mampu untuk melaksanakan tugasnya yaitu yang paling utama adalah memimpin diluar ia menjalankan tugas mengajar, karena pada dasarnya kepala madrasah merupakan guru yang mendapatkan tugas tambahan memimpin di sekolah, jadi tetap saja tidak

¹²¹*Ibid*, 6

¹²²Muhaimin, *Manajemen Pendidikan*.....42-44.

meninggalkan kewajiban mengajar. Tugas sebagai kepala madrasah bukan merupakan tugas yang mudah, dimana kepala madrasah harus mampu untuk mendelegasikan seluruh sumber daya yang ada untuk disesuaikan dengan kebutuhan yang diperlukan.

Peningkatan kinerja yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam upaya pemenuhan kebutuhan guru dan merupakan upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah. program yang dijalankan dalam peningkatan kinerja guru di MADarul Huda Mayak yaitu seperti kegiatan pelatihan, diklat, seminar, *workshop*, MGMP dan adapula kegiatan rutin yang dilaksanakan setiap malam Jum'at *Wage* yaitu kegiatan *selapanan*. Kegiatan ini merupakan agenda kegiatan yang dibuat oleh yayasan dengan tujuan mempererat hubungan antar sesama guru serta kegiatan pembinaan dan pengarahan. Kegiatan *selapanan* ini dikategorikan sebagai kegiatan peningkatan kinerja karena dengan adanya kegiatan ini diharapkan apa yang telah disampaikan dan diarahkan oleh bapak pengasuh dapat dijalankan dan diterapkan dengan baik oleh guru.

Dalam setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan meskipun dapat dibedakan, tetapi tidak bisa dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Ketiga kegiatan itu adalah (1) perumusan tujuan yang ingin dicapai (2) pemilihan program untuk mencapai tujuan (2) identifikasi dan pengarahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas.¹²³ Berdasarkan teori tersebut perencanaan program peningkatan kinerja guru di MADarul Huda Mayak

¹²³Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*.....,49.

yang dilakukan sudah sesuai yaitu mulai dari perumusan tujuan program, pemilihan program, yang tepat yaitu disesuaikan dengan kebutuhan sekolah, dan juga berdasarkan pada isu-isu pendidikan yang sedang terjadi sekarang agar guru dapat menyesuaikan diri. Yang selanjutnya yaitu identifikasi dan pengarahan sumber, kegiatan ini yaitu dengan mempersiapkan faktor pendukung yang diperlukan untuk pelaksanaan program.

Perencanaan program peningkatan kinerja guru secara umum di MADarul Huda Mayak yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan mekanisme yaitu *pertama*, dimulai dari kegiatan perencanaan yang disusun dalam rapat di awal semester bersama dengan guru dan panitia pelaksana program, penyusunan ini juga bersamaan dengan penyusunan program-program sekolah yang lain, serta rencana jangka pendek sekolah. *Kedua*, masuk pada tahapan memilih program terlebih dahulu yang disesuaikan dengan kebutuhan agar dapat terealisasi dengan baik dan sesuai kebutuhan yang diperlukan sekolah. *Ketiga*, sebelum masuk pada pelaksanaan program yaitu analisis program yang mana dalam penganalisisan ini dimaksudkan agar kendala-kendala pada program sebelumnya dapat dicarikan solusi agar memperkecil permasalahan yang muncul pada program mendatang.

Berdasarkan analisis dari peneliti bahwa dalam membuat dan menyusun suatu perencanaan kepala madrasah sudah menerapkannya berdasarkan pada teori yaitu suatu perencanaan diidentifikasi terlebih dahulu, diseleksi untuk ditetapkan yang menjadi kebutuhan, kemudian menentukan

tujuan dari kegiatan atau program, menganalisis persyaratan yang dibutuhkan, serta mengevaluasi kegiatan yang telah berjalan.

B. Analisis Pelaksanaan Program Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Pelaksanaan program peningkatan kinerja ini merupakan tahapan lanjutan dari proses perencanaan, yang termasuk bagian dari fungsi kompetensi manajerial kepala madrasah. Kepala madrasah harus menguasai keterampilan teknik yaitu kemampuan mendayagunakan sumber daya yang ada di dalam organisasi yaitu berupa, peralatan, prosedur atau teknik dari suatu bidang tertentu.¹²⁴ Mendayagunakan sumber daya yaitu dalam rangka pelaksanaan program agar dapat berjalan dengan baik sesuai yang diharapkan.

Pelaksanaan peningkatan kinerja guru oleh kepala madrasah di MADarul Huda Mayak yaitu dengan mengikutkan guru pada kegiatan pelatihan atau diklat, dengan kegiatan ini akan meningkatkan pengetahuan guru seputar hal baru yang kemudian setelah kegiatan maka diharapkan dapat ditularkan kepada guru yang lain.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivision*).¹²⁵ Faktor kemampuan guru yang terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* ini perlu dikembangkan yaitu dengan melalui kegiatan pelatihan ataupun diklat, dengan mengikuti kegiatan tersebut akan menambah pengetahuan dari guru. Faktor motivasi yaitu kemauan untuk

¹²⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen* , 36-37.

¹²⁵La Ode Ismail Ahmad, "Konsep Penilaian Kinerja Guru, 135-136.

menggerakkan menuju tujuan pendidikan, dalam hal ini faktor motivasi itu ada dua yaitu motivasi yang berasal dari diri guru sendiri dan yang berasal dari orang lain dalam hal ini yaitu kompetensi manajerial kepala madrasah, jadi kepala madrasah diharapkan dapat memberikan motivasi kepada guru agar semakin meningkatkan kinerja guru.

Kegiatan peningkatan kinerja lain yang ada di MADarul Huda Mayak yaitu kegiatan selapanan, yang merupakan kegiatan rutinan yang sudah diselenggarakan sejak lama, yang dilaksanakan setiap malam Jum'at Wage. Kegiatan ini merupakan kegiatan pemberian binaan dan pengarahan yang dipimpin langsung oleh bapak pengasuh, selain itu juga kegiatan selapanan ini berisi kegiatan pemberian motivasi kepada guru-guru dengan memberikan wejangan dari pendiri pondok yaitu beliau al-Maghfurlah K.H. Hasyim Sholih.

Dalam pelaksanaan ini semua hal yang telah direncanakan di awal, syarat-syarat kegiatan serta semua sumber daya pendukung diaplikasikan di tahapan pelaksanaan ini. Pelaksanaan program peningkatan kinerja yang telah dijalankan yaitu seperti contoh implementasi kurikulum 2013, dalam pelaksanaan program diikuti oleh seluruh guru, tanggapan dari guru pun juga baik walaupun masih ditemukan guru yang tidak disiplin ketika pelaksanaan program.

Bentuk pelaksanaan diluar pelatihan ataupun *workshop* yaitu motivasi langsung yang dilakukan oleh kepala madrasah, berdasarkan teori Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi

kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.¹²⁶ baik itu dilakukan ketika ada pertemuan seperti rapat ataupun motivasi melalui tingkah laku contoh dari kepala madrasah. Selain itu motivasi lain yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu melalui reward dan punishment yang dirasa memang efektif dan itu sering kali ditemukan di setiap organisasi.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1990 pasal 12 ayat 1 bahwa: Kepala Sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.¹²⁷ Berdasarkan teori tersebut dalam pelaksanaan program kepala madrasah bertugas sebagai penanggung jawab terhadap semua kegiatan yang ada di sekolah termasuk semua program yang telah direncanakan, serta kepala madrasah juga bertanggung jawab sebagai penyedia fasilitas kepada semua anggota sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang ada di sekolah.

C. Analisis Pengevaluasian Program Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Pengevaluasian merupakan tahapan akhir dari program peningkatan kinerja guru, pengevaluasian atau penilaian ini dimaksudkan untuk menilai seberapa efektifnya program tersebut dijalankan, mengetahui tingkat keterlaksanaan program, sebagai bahan masukan dalam perencanaan program selanjutnya. Jika nanti ditemukan kendala maka akan segera dicarikan solusi

¹²⁶Purwita Sari, "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah.....26-27.

¹²⁷Nofianty Jafri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 3.

yang kemudian untuk perbaikan program kedepannya. Tujuan dari evaluasi program adalah untuk mengetahui pencapaian tujuan program dengan langkah mengetahui keterlaksanaan kegiatan program, sehingga dapat diketahui keterlaksanaan tiap komponen subkomponen dan indikator yang belum terlaksana.¹²⁸

Evaluasi yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu dengan melalui kegiatan supervisi yaitu kepala madrasah akan terjun secara langsung untuk menilai ke lapangan yaitu ke kelas-kelas untuk melihat perkembangan kinerja guru setelah adanya kegiatan pelatihan ataupun diklat. Kegiatan evaluasi ini merupakan acuan untuk pelaksanaan program kedepannya.

Menurut Arikunto dan Jabar ada empat kemungkinan yang dapat dilakukan berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan program, yaitu:

1. Menghentikan program, karena dipandang bahwa program tersebut tidak ada manfaatnya, atau tidak dapat terlaksana sebagaimana diharapkan.
2. Merevisi program, karena ada bagian-bagian yang kurang sesuai dengan harapan (terdapat kesalahan tetapi sedikit).
3. Melanjutkan program, karena pelaksanaan program menunjukkan bahwa segala sesuatu sudah berjalan sesuai dengan harapan dan memberikan hasil yang bermanfaat.
4. Menyebarkan program, (melaksanakan program di tempat lain atau mengulangi lagi program di lain waktu), karena program tersebut berhasil

¹²⁸Calista Devi Handaru, "Evaluasi Pelaksanaan Program, 24.

dengan baik, maka sangat baik jika dilaksanakan lagi di tempat dan waktu lain.¹²⁹

Berdasarkan teori tersebut evaluasi yang telah dilakukan oleh kepala madrasah yaitu dengan melalui tolak ukur nilai rapor peserta didik yaitu bila nilai rapor dari peserta didik baik pada mata pelajaran tertentu maka kinerja guru baik, apabila kinerja guru baik maka program yang telah terlaksana tersebut dapat disebarakan atau melaksanakan program lagi di lain waktu, dan lebih ditingkatkan lagi. Sedangkan apabila diketahui nilai rapor siswa kurang maka program perlu direvisi agar semakin baik guna memperbaiki kualitas program agar dapat diterapkan dengan baik oleh guru.

Dalam proses pengevaluasian ini kepala madrasah bertanggung jawab atas kinerja yang guru lakukan, selain itu juga bertanggung jawab untuk mengarahkan atas tindakan yang guru lakukan apa yang menurut guru tersebut baik dan harus dilakukan. Kepala madrasah juga harus menjadi contoh, bersikap sabar, dan pengertian, dengan itu semakin baik tindakan kepala madrasah maka akan berpengaruh serta mengembangkan kinerja guru menjadi lebih baik lagi, sehingga diharapkan guru dapat menjadi tenaga pendidik yang profesional dalam meningkatkan mutu pengajaran di sekolah.

Kegiatan pengevaluasian yang dilakukan kepala madrasah di MA Darul Huda Mayak sangat efektif karena kepala madrasah dapat secara langsung mengontrol kinerja guru, dan sekaligus memainkan perannya memimpin dan sebagai manajer di sekolah. Kegiatan lanjutan dari evalausi ini

¹²⁹Ibid, 25.

adalah untuk menganalisa berbagai kekurangan dari program sehingga nanti dapat dikembangkan atau bahkan diperbaiki lagi.



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil telaah yang mendalam terhadap penelitian ini, untuk dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:.

1. Kepala madrasah dalam penyusunan program yaitu pada awal permulaan tahun ajaran baru, kegiatan ini bertujuan merancang semua rencana-rencana yang akan dilaksanakan selama satu tahun ajaran kedepan. Kegiatan perencanaan program ini meliputi kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah, melakukan penilaian atas produktivitas dan keaktifan guru serta melakukan pembinaan dengan kegiatan seperti MGMP, *workshop* atau pertemuan antara wali kelas dan pertemuan guru per tingkat kelas dalam sebuah rapat. Kegiatan perencanaan yang terfokus pada peningkatan kinerja guru ini melibatkan guru secara langsung dimaksudkan agar guru juga dapat memberikan gagasan dan pendapatnya terkait dengan program peningkatan kinerja guru.
2. Pelaksanaan program yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu dengan menjanlankan program yang telah direncanakan sebelumnya seperti pelaksanaan program pelatihan. Kepala madrasah mengikutkan guru untuk mengikuti program pelatihan agar guru mendapatkan ilmu baru dan diharapkan dapat ditularkan kepada guru yang lain. Selain dengan pelatihan kepala madrasah juga dalam upaya peningkatan kinerja guru

yaitu dengan pemberian motivasi dalam setiap kesempatan seperti halnya dalam rapat.

3. Kepala madrasah dalam menjalankan pengevaluasian program peningkatan ini dimaksudkan untuk menilai seberapa efektifnya pelaksanaan program yang telah dirancang sebelumnya, selain itu kegiatan pengevaluasian ini juga dimaksudkan untuk memperbaiki, mengembangkan program. Pengevaluasian program yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu dengan supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah secara langsung, sehingga kepala madrasah dapat mengetahui secara langsung kinerja guru setelah pelaksanaan program. Selain itu pengevaluasian yang dilakukan juga dengan melihat dari tolak ukur nilai rapor siswa, sehingga setelah di bandingkan dapat diketahui bagaimana kelanjutan dari program.

B. Saran

1. Bagi lembaga

Diharapkan bagi lembaga untuk meningkatkan program yang telah dibuat agar semakin baik lagi, selain itu juga agar program yang dibuat benar-benar dapat diaplikasikan dengan baik dan menjadikan kinerja guru meningkat dan berkembang

2. Bagi kepala madrasah

Diharapkan kepala madrasah mempertahankan dan semakin meningkatkan kompetensi yang dimilikinya, serta membuat inovasi-inovasi program yang terbaik khusus untuk peningkatan kinerja guru.

3. Bagi guru

Diharapkan agar selalu menjunjung tinggi kinerja serta tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik.



Daftar Pustaka

- Amiruddin. *Profesi Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Medan : Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), 2018
- Ananda, Rusydi. *Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan : Telaah Terhadap Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Medan : Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), 2018.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*. Yogyakarta : BPFEE, 2011.
- Hardani dkk. *Metode Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*. Yogyakarta : Pustaka Ilmu, 2020.
- Hikmat. *Manajemen Pendidikan*. Bandung : Pustaka Setia, 2014.
- Jafri, Nofianty. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Deepublish, 2017.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1995
- Muhaimin. *Manajemen Pendidikan: Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta : Prenamedia Grup, 2015.
- Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : Remaja Rosdakarya, 2014.
- Mustari, Mohamad, *Manajemen Pendidikan*. Bandung : Arsyad Press. 2013.
- Purwanto, Nurtaio Agus. *Kepemimpinan Pendidikan*. Yogyakarta : Interlude, 2019.
- Rahmat, Abdul dan Syaiful Kadir, *Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu*. Yogyakarta : Zahir Publisng, 2017.
- Rohiyat. *Manajemen Sekolah : Teori Dasar dan Pratik*. Bandung : Refika Aditama,2010.
- S, Danim. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Sidiq, Umar dan Moh. Miftachul Choiri. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. Ponorogo : Nata Karya, 2019
- Sidiq, Umar. *Manajemen Madrasah*. Ponorogo : Nata Karya, 2018.
- Siyoto, Sandu dan Ali Sodik. *Dasar Penelitian Metodologi Penelitian*. Yogyakarta : Literasi Media Publishing, 2015.
- Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta, 2019
- Suriansyah, Ahmad dkk. *Profesi Kependidikan : Perspektif Guru Profesional*. Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2015.
- Susanto, Ahmad. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru : Konsep, Strategi dan Implementasi*. Depok : Prenadamedia Grup, 2018.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana, 2012.
- Tatang. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : Pustaka Setia, 2017.
- Wahyuningsih, Sri. *Metode Penelitian Studi Kasus*. Madura : UTM Press, 2013.

- Ahmad, La Ode Ismail. "Konsep Penilaian Kinerja Guru dan Faktor Yang Mempengaruhinya". Dalam *Jurnal Idaarah*, Volume I. Nomor 1. Tahun 2017
- Emda, Amna. Strategi Peningkatan Kinerja Guru yang Profesional. Dalam *Lantanida Journal*. Vol. 4. No. 2, 2016.
- Fitri, Hazal. "Strategi Kepala Sekolah Dalam Menyusun Program Sekolah Untuk Peningkatan Kompetensi Guru di SD Negeri 16 Banda Aceh". Dalam *Jurnal Visipena* Volume 8 No. 2. 2017
- Hasanah, Uswatun, et al.,. Evaluasi Kualitas Instrumen Pengukuran Kinerja Tenaga Pendidik. Dalam *Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Pendidikan*. Volume 15. Nomor 1. Tahun 2017
- Ismuha, et al.,. "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar". Dalam *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Vol. 4, No. 1. 2016.
- Maisyaroh, et al.,. "Masalah Guru Dalam Implementasi Kurikulum 2013 Dan Kerangka Model Supervisi Pengajaran". Dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Vol. 24. No. 3. 2014
- Puspitasari, Norma. "Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Smk Batik 1 Surakarta". Dalam *Jurnal Informa*. Vol. 1. No. 1, 2015.
- Sadtyadi, Hesti & Badrun Kartowagiran. "Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Guru Sekolah Dasar Berbasis Tugas Pokok Dan Fungsi". Dalam *Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*. Volume 18. Nomor 2. Tahun 2014
- Sari, Purwita. "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SDN Se-Kecamatan Bambanglipuro Bantul. Skripsi. Uny, Yogyakarta. 2016.
- Sarifudin, Agus. "Peningkatan Kinerja Guru dalam Implementasi Penilaian Sistem Sks Melalui Supervisi Akademik Pengawas Sekolah". Dalam *Jurnal Edukasi Islami Jurnal Pendidikan Islam*. Vol. 08. No.02, 2019.
- Sopian, Ahmad. "Tugas, Peran, Dan Fungsi Guru Dalam Pendidikan". Dalam *Raudhah : Jurnal Tarbiyah Islamiyah*, Volume 1. Nomor 1. Tahun 2016.
- Zahroh, Mas Ning. Evaluasi Kinerja Guru Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Yayasan Al Kenaniyah Jakarta Timur. Dalam *Jurnal Visipena*. Volume 8. Nomor 2. Tahun 2017.
- Zubair, Ahmad dkk."Manajemen Peningkatan Kinerja Guru". Dalam *Manajer Pendidikan*. Volume 11. No. 4. 2017.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2017 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 Tentang Guru
- UU Nomor 20 Tahun 2003 Pasal XI Tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia, Nomor 15 Tahun 2018, Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah
Maura, Aisyah. *Fakta Kualitas Guru di Indonesia yang Perlu Anda Ketahui* (Online)
,(<https://blog.ruangguru.com/fakta-kualitas-guru-di-indonesia-yang-perlu-anda-ketahui> diakses 06 desember 2020)

Dzulfikar, Luthfi T. Manajemen Sekolah Adalah Kunci Sukses Siswa, Tapi Kualitas Kepala Sekolah Di Indonesia Meragukan (Online), (<https://theconversation.com> diakses 17 Maret 2021)

Kompetensi Kepala Sekolah Masih Rendah (Online),(<https://kompas.com> diakses 06 Januari 2021)

Profil Sekolah (Online) ,(<https://ma-darulhudamayak.blogspot.com> diakses 20 Desember 2020)

Bustan, S dkk, “Tugas Kepala Sekolah Sebagai Pendidik dan Pemimpin di Sekolah Dasar”, (Online) , (<https://jurnal.untan.ac.id> diakses 15 April 2021)

Hidayatullah, Rahmat “Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Guru IPS SMP Dan MTs di Kecamatan Marioriwawo Kabupaten Soppeng “, (Online), (<https://eprints.unm.ac.id> diakses 19 Februari 2021)

