

**MANAJEMEN MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 PROBOLINGGO**

SKRIPSI



Diajukan Oleh :

Faizal Purnawan (16170004)

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

Juni, 2020

**MANAJEMEN MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 PROBOLINGGO**

*Diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim Malang untuk memenuhi salah satu persyaratan guna
memperoleh gelar starta satu sarjana pendidikan (S.Pd)*

SKRIPSI



Diajukan Oleh :

Faizal Purnawan (16170004)

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

Juni, 2020

LEMBAR PERSETUJUAN
MANAJEMEN MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI AMDRASAH ALIYAH NEGERI 1 PROBOLINGGO

SKRIPSI

Oleh:

Faizal Purnawan

NIM.16170004

Telah Disetujui dan Diajukan Oleh,

Dosen Pembimbing



Dr. Muhammad Walid, M.A

NIP. 19730823 200003 1 002

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam



Dr. Mulyono, M.A

NIP. 19660626 200501 1 003

LEMBAR PENGESAHAN
MANAJEMEN MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI AMDRASAH ALIYAH NEGERI 1 PROBOLINGGO
SKRIPSI

Dipersiapkan dan disusun oleh Faizal Purnawan (16170004)
Telah dipertahankan didepan penguji pad tanggal 24 Juni 2020 dan dinyatakan

LULUS

Serta diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Strata Satu

Sarjana Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (S.Pd)

Panitian Ujian

Tanda Tangan

Ketua Sidang

Dr. Marno, M.Ag
NIP. 19720822 200212 1 001
Sekretaris Sidang

:

Dr. Muhammad Walid, M.A
NIP. 19730823 200003 1 002
Pembimbing

:

Dr. Muhammad Walid, M.A
NIP. 19730823 200003 1 002

Penguji Utama

Dr. H. M. Samsul Ulum, M.A
NIP. 19720806 200003 1 001

:

Mengesahkan

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Dr. H. Agus Maimun, M.Pd
NIP. 19650817 199803 1 003

Dr. Muhammad Walid, M.A

Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi Faizal Purnawan

Malang, 24 Juni 2020

Lampiran : 4 Eksemplar

Yang Terhormat,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Di

Malang

Assalamualaikum Wr. Wb.

Setelah melakukan beberapa kali bimbingan, baik dari segi isi, bahan dan teknik penulisan. Serta setelah membaca skripsi mahasiswa:

Nama : Faizal Purnawan

NIM : 16170004

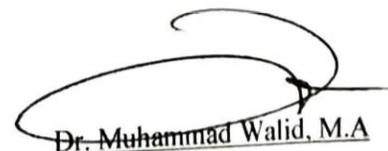
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : Manajemen Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo

Maka selaku dosen pembimbing, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak untuk diujikan. Demikian, Mohon dimaklumi adanya.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Dosen Pembimbing,



Dr. Muhammad Walid, M.A

NIP. 19730823 200003 1 002

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga, tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar rujukan.

Malang, 23 Juni 2020

Yang membuat pernyataan,

A 6000 Rupiah postage stamp with a handwritten signature over it. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text 'MATERAI TEMPEL', '7FC9AHF470548757', '6000', and 'ENAM RIBURUPIAH'.

Faizal Purnawan

NIM. 16170004

LEMBAR PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahiim..

Dengan senantiasa memanjat puji syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT. Kutuangkan tinta hitam penuh makna sebagai bukti kesungguhanku dalam meraih cita-cita, karya sederhana ini kupersembahkan kepada:

Kedua orangtua tercinta Bapak Anin dan Ibu Any Elisa, Yang senantiasa mencurahkan ketulusan doa restunya, memberikan tetesan semangat dan kasih sayang sebagai penyejuk jiwa yang tiada batas dengan kebesaran jiwanya, serta dukungan baik material maupun mental sehingga dapat mengantarkan langkah kecil penulis menuju sebuah kesuksesan.

Seluruh keluarga dan saudara-saudaraku yang selalu sabar membimbing, dan membesarkan penulis dengan kasih sayang dan mengiri langkah penulis dengan do'a tidada henti.

Segenap guru dan dosen khususnya dosen pembimbing, Bapak Muhammad Walid yang senantiasa memberikan seberkas cahaya ilmu pengetahuan dan selalu mendidik dalam studi sehingga penulis dapat mewujudkan harapan dan angan-angan sebagai awal dalam menggapai cita-cita

Sahabat dan teman-teman seperjuangan yang pernah menjadi penyemangat, khususnya teman kelas, teman kos, dan teman satu kampus. Terimakasih sudah menjadi teman dalam jatuh bangkit dalam penulisan skripsi ini. Dengan kalian aku ukir sebuah kenangan, semoga kebersamaan yang terjalin tidak akan pernah putus dan terhapus.

*“Selamat berjuang dan langkahkan jejak penuh geilang menuju impian
kesuksesan”*

MOTTO

خير الناس أنفعهم للناس

"Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia lain"

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

“Niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antarmu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan”

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat”

KATA PENGANTAR

Segala puja dan puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufik serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal penelitian skripsi ini. Sholawat serta salam selalu tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad S.A.W, keluarga dan para sahabatnya yang menuntun umatnya menuju ke jalan yang diridhoi-Nya. Penulis bersyukur dapat menyelesaikan proposal penelitian skripsi yang berjudul Manajemen Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo. Pada kesempatan kali ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr.H. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr.H. Agus Maimun, M.Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan.
3. Dr. Mulyono, M.A selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam.
4. Dr. Muhammad Walid, M.A selaku Dosen Pembimbing dalam penyusunan proposal penelitian skripsi ini.
5. Dosen dan staff jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang senantiasa membantu dalam proses penyelesaian penyusunan proposal ini.
6. Kedua orang tua penulis yang senantiasa memberikan dukungan kepada penulis dalam proses penyelesaian proposal ini
7. Serta semua teman-teman yang selalu memberikan dukungan dan membantu dalam penyusunan proposal penelitian skripsi ini.

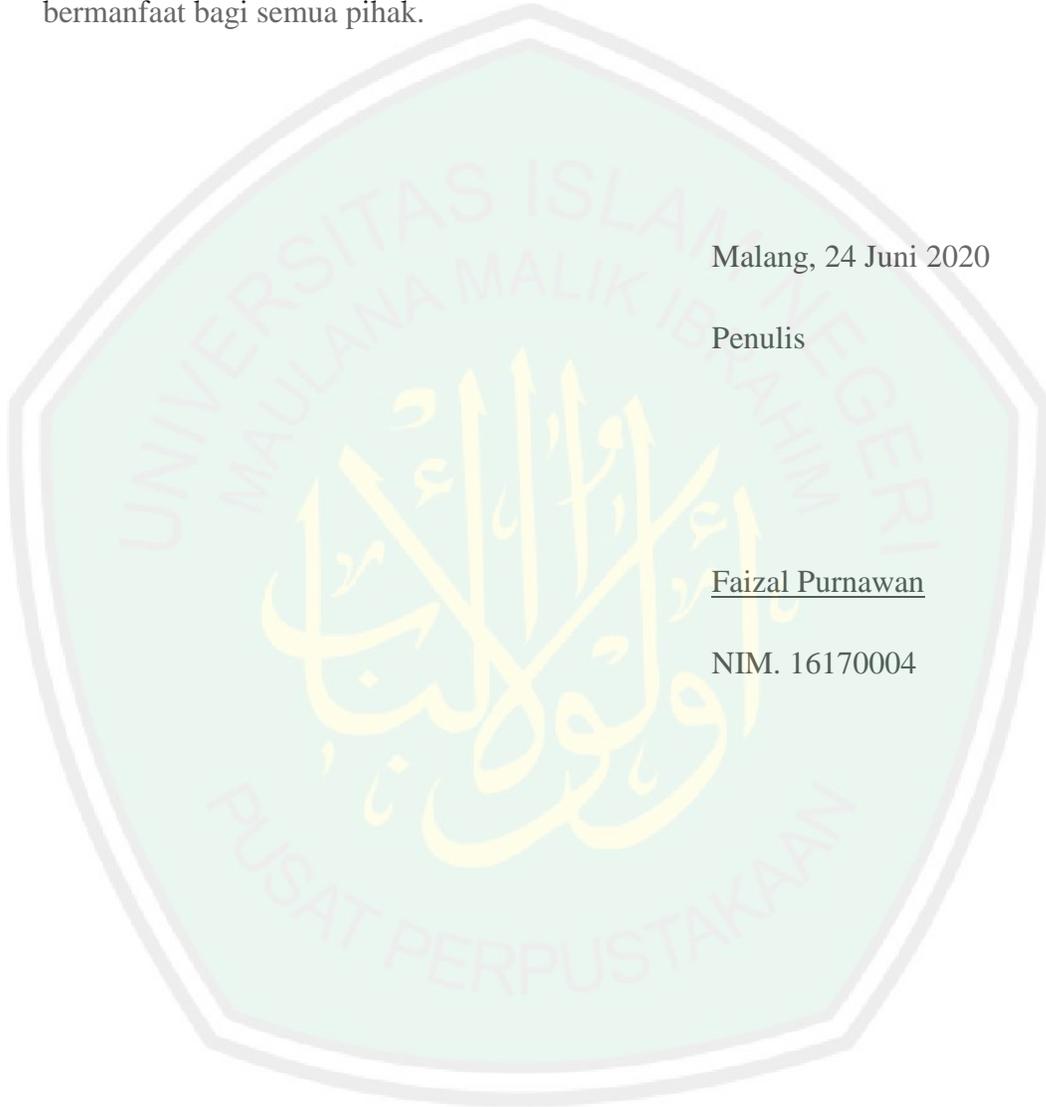
Penulis menyadari bahwa apa yang disampaikan masih jauh dari sempurna, untuk itu kritik dan saran yang membangun sangat diperlukan untuk menyempurnakan proposal penelitian skripsi ini. Penulis berharap semoga proposal penelitian skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak.

Malang, 24 Juni 2020

Penulis

Faizal Purnawan

NIM. 16170004



PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no. 158 tahun 1987 dan no 0543 b/u/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Letter

ا	=	A	ص	=	Z	ق	=	q
ة	=	B	س	=	S	ك	=	k
ث	=	T	ش	=	Sy	ل	=	l
د	=	Ts	ص	=	Sh	م	=	m
ج	=	J	ض	=	Dl	ن	=	n
ح	=	h	ط	=	Th	و	=	w
خ	=	Kh	ظ	=	Zh	ه	=	h
ذ	=	D	ع	=	”	ء	=	,
ر	=	Dz	غ	=	Gh	ي	=	y
س	=	R	ف	=	F			

B. Vocal

Vokal (a) panjang = â

Vokal (i) panjang = î

Vokal (u) panjang = û

C. Vokal Diphthong

أَ = aw

أَي = ay

أُ = û

أِي = î

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian	11
Tabel 3.1 Data dan Sumber Data	47
Tabel 3.2 Prosedur Penelitian	54
Tabel 3.2 Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan	71
Tabel 3.2 Prosedur Penelitian	56
Tabel 4.1 Tenaga Pendidik dan Kependidikan	68
Tabel 4.2 Rencana Kerja Madrasah	74
Tabel 4.3 Standar Pengelolaan	75
Tabel 4.4 Pelaksanaan Pembinaan guru	85
Tabel 4.5 Keprofesionalan Guru	89
Tabel 4.6 Program Kerja Kurikulum	92

DAFTAR BAGAN

Bagan 1.1 Kerangka Berfikir	43
Bagan 4.1 Perencanaan Manajemen Madrasah	82
Bagan 4.2 Pelaksanaan Manajemen Madrasah	96
Bagan 4.3 Hasil Manajemen Madrasah	104

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Dokumentasi Rapat Kerja	81
Gambar 2 Dokumentasi Ekstrakurikuler Bela Diri	90
Gambar 3 Dokumentasi Evaluasi Kerja Madrasah	94
Gambar 3 Dokumentasi Evaluasi Kerja Madrasah	103

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	: Instrumen Penelitian
Lampiran 2	: Gambar Hasil Dokumentasi
Lampiran 3	: Bukti Konsultasi Skripsi

- Lampiran 4 : Surat Izin Penelitian Skripsi
Lampiran 5 : Surat Pernyataan Penelitian di MAN 1 Probolinggo
Lampiran 6 : Daftar Riwayat Hidup



DAFTAR ISI

Halaman Lembar Persetujuan	i
Halaman Lembar Pengesahan	ii
Halaman Nota Dinas Pembimbing	iii
Halaman Pernyataan Keaslian	iv
Halaman Persembahan	v
Motto	vi
Kata Pengantar	viii
Pedoman Translate Arab Latin	ix
Daftar Tabel	x
Daftar Bagan	x
Daftar Gambar	x
Daftar Lampiran	x
Daftar Isi	xi
Abstrak	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Fokus Penelitian	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
E. Originalitas Penelitian	8
F. Definisi Istilah	12
G. Sistematika Pembahasan	13
 BAB II KAJIAN TEORI	
A. Manajemen Madrasah	15
1. Pengertian Manajemen	15
2. Pengertian Madrasah	18
3. Pengertian Manajemen Madrasah	20

4. Tujuan Manajemen Madrasah.....	23
5. Fungsi Manajemen Madrasah.....	25
6. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	29
B. Kinerja Guru	32
1. Pengertian Kinerja Guru	32
2. Kompetensi Guru.....	34
3. Peran dan Tugas Pokok Guru	37
4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru.....	40
C. Kerangka Berfikir	42
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	44
B. Kehadiran Peneliti	44
C. Subyek Penelitian	45
D. Lokasi Penelitian	46
E. Data dan Sumber Data.....	46
F. Teknik Pengumpulan Data	48
G. Teknik Analisis Data	50
H. Pengecekan Keabsahan Temuan.....	53
I. Prosedur Penelitian	54
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	
A. Deskripsi Objek Penelitian	58
1. Sejarah MAN 1 Probolinggo	58
2. Identitas Madrasah	65
3. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah.....	65
4. Struktur Organisasi Madrasah.....	67
5. Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan	68
6. Keadaan Sarana dan Prasarana	69

B. Hasil Penelitian.....	70
1. Perencanaan Manajemen Madrasah.....	70
2. Pelaksanaan Manajemen Madrasah	83
3. Hasil Implikasi Manajemen Madrasah	97
 BAB V PEMBAHASAN DAN TEORI HASIL PENELITIAN	
A. Perencanaan Manajemen Madrasah	105
B. Pelaksanaan Manajemen Madrasah.....	110
C. Hasil Implikasi Manajemen Madrasah.....	115
 BAB VI PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	117
B. Saran	119
DAFTAR PUSTAKA.....	121

ABSTRAK

Purnawan, Faizal. 2020. Manajemen Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo. Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Manajemen madrasah adalah segenap proses penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia melalui pemanfaatan sumber daya manusia ataupun non manusia untuk mencapai tujuan madrasah agar efektif dan efisien. Proses tersebut yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerak dan dan pengendalian/pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk (1) Mendeskripsikan bagaimana perencanaan manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo. (2) Mendeskripsikan bagaimana pelaksanaan dari manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo. (3) Mendeskripsikan hasil implikasi dari pelaksanaan manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan tiga tahapan yaitu pertama dengan menggali data penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo, dalam hal ini peneliti sebagai instrumen kunci dengan mewawancarai informan kunci dan menggali beberapa dokumen, tahap kedua adalah menganalisis data yang didapatkan dalam penelitian sampai ditemukan sebuah kesimpulan, selanjutnya tahap ketiga adalah melakukan pengecekan keabsahan data dengan mengkonfirmasi kepada madrasah terkait hasil penelitian yang dilakukan apakah sesuai atau tidak.

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan beberapa kesimpulan yang didapat yaitu, (1) Perencanaan manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru mengadopsi teori fungsi manajemen pendidikan dan disisi lain juga memperhatikan peraturan yang dibuat oleh pemerintah, hal tersebut dalam rangka meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo. (2) Pelaksanaan manajemen madrasah yang dilakukan oleh lembaga, meliputi: a) Analisis kebutuhan guru, dalam menganalisis kebutuhan guru terdapat ruang lingkup di dalamnya seperti, memenuhi kebutuhan media pembelajaran, sarana dan prasarana, kesejahteraan guru dan memiliki lingkungan kerja yang nyaman. b) Pembinaan dengan mengikutsertakan guru-guru dalam pelatihan, diklat, workshop dan kelompok kerja guru. c) Memotivasi guru. d) Penilaian. e) Supervisi. (3) Hasil dari pelaksanaan program yang sudah dilakukan dari

pihak guru dan lembaga akan mendapatkan pengalaman yang lebih, bertambah peningkatan soft skill dan mendapatkan pencitraan lembaga yang positif.

Kata Kunci: *Manajemen, Supervisi, Soft Skill*



ABSTRACT

Purnawan, Faizal. 2020. *Madrasa Management in Improving Teacher Performance in Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo*. Department of Islamic Education Management, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang.

Madrasah management is the whole process of organizing in every cooperative effort of a group of people through the use of human or non-human resources to achieve the objectives of the madrasa to be effective and efficient. The process consists of a series of activities, such as planning, organizing, driving and controlling / monitoring, which is carried out to determine and achieve the goals set through the utilization of human and other resources.

The aim of this study is (1) To Describe how madrasa management planning in improving teacher performance in Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo. (2) Describe how the implementation of madrasah management in improving teacher performance in Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo. (3) Describe the results of the implications of the implementation of madrasah management in improving teacher performance in Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo.

This study uses qualitative research using three stages: first by digging research data in Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo, in this case the researcher as a key instrument by interviewing key informants and digging out several documents, the second stage is analyzing the data obtained in the study until it is found a conclusion, then the third stage is to check the validity of the data by confirming to the madrasa related to the results of the research conducted whether appropriate or not.

The results of the study showed several conclusions obtained, namely: (1) Madrasah management planning in improving teacher performance adopts the theory of education management fun and on the other hand also pays attention to regulations made by the government, it is in order to improve teacher performance in Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo . (2) The implementation of madrasah management carried out by the institution includes: a) Analysis of teacher needs, in analyzing teacher needs there is scope in them such as, comply the needs of learning media, facilities and infrastructure, teacher welfare and having a comfortable work environment. b) Coaching by involving teachers in training, workshops and teacher working groups. c) Motivate the teacher. d) Rating. e) Supervision. (3) The results of the implementation of the program that has been done by the teacher and the institution will get more

experience, increase in soft skills improvement and get a positive image of the institution.

Keywords: *Management, Supervision, Soft Skill.*



مستخلص البحث

الفرناوان، فائز 2020. إدارة المدرسة في زيادة أداء المعلم في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية ١ بروبولينجو. قسم إدارة التربية الإسلامية. كلية علوم التربية والتعليم. جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

إدارة المدرسة هي العملية الكاملة للتنظيم في كل جهد تعاوني لمجموعة من الناس من خلال استخدام الموارد البشرية أو غير البشرية لتحقيق أهداف المدرسة لتكون فعالة. تتكون العملية من سلسلة من الأنشطة، مثل التخطيط، والتنظيم، والقيادة والتحكم أو المراقبة التي يتم إجراؤها لتحديد وتحقيق الأهداف المحددة من خلال استخدام الموارد البشرية والموارد الأخرى.

أهداف من هذا البحث هي : (١) وصف كيفية تخطيط إدارة المدرسة في زيادة أداء المعلم في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية ١ بروبولينجو. (2) وصف كيفية تنفيذ إدارة المدرسة في زيادة أداء المعلم في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية ١ بروبولينجو. (3) وصف نتائج تداعيات من تطبيق إدارة المدرسة في زيادة أداء المعلم في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية ١ بروبولينجو.

تستخدم هذه البحث النوعي باستخدام ثلاث مراحل: أولاً، طريق حفر بيانات البحث في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية ١ بروبولينجو، وفي هذه الحالة الباحث كأداة رئيسية من خلال مقابلة المخبرين الرئيسيين وحفر عدة وثائق. ثانياً، تحليل البيانات الذي قد تم الحصول عليها في البحث حتى يتم التوصل إلى نتيجة. ثالثاً، التحقق من صحة البيانات من خلال التأكيد على المعهد المتعلق بنتائج البحث الذي تم إجراؤه سواء كان ذلك مناسباً أم لا.

نتائج البحث التي تم إجراؤها تظهر إلى عدة استنتاجات تم الحصول عليها، وهي : (١) التخطيط الإداري للمدرسة في زيادة أداء المعلم يتبنى نظرية متعة إدارة التعليم ومن ناحية أخرى يهتم بالأنظمة التي تضعها الحكومة، وذلك من أجل زيادة أداء المعلم في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية ١ بروبولينجو. (2) تنفيذ إدارة المدرسة الذي تقوم به المؤسسة، كما يلي: أ) تحليل احتياجات المعلم، في تحليل احتياجات المعلم يوجد مجال فيها، مثل تلبية احتياجات وسائل التعلم والمرافق والبنية التحتية، ورفاهية المعلمين وبيئة

عمل مريحة. ب) التدريب من خلال إشراك المعلمين في التدريب وورش العمل ومجموعات عمل المعلمين.
ج) تحفيز المعلم. د) التصنيف. هـ) الإشراف. (3) نتائج من تنفيذ البرنامج الذي قام به المعلم والمؤسسة
على المزيد من الخبرة ، وزيادة في تحسين المهارة الناعمة والحصول على صورة إيجابية عن المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الإشراف ، المهارة الناعمة.



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap organisasi tentu memiliki tujuan yang ingin dicapai. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, diperlukan berbagai aktivitas dan sistem, yang salah satunya manajemen. Dalam menentukan kemajuan pendidikan manajemen sangat penting karena manajemen suatu penggerak dalam proses pendidikannya, sehingga dalam pelaksanaan pendidikan tidak akan pernah terlepas dari manajemen. Karena tanpa adanya manajemen pendidikan menjadi tidak jelas ukurannya sehingga akan sulit untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, baik tujuan yang dirumuskan dalam SIDIKNAS ataupun tujuan yang dirumuskan dalam lembaga pendidikan itu sendiri serta dengan adanya manajemen bahwa pendidikan akan menentukan efisiensi dan efektifitas.¹

Manajemen telah menempati kedudukan sentral di lembaga pendidikan dalam upaya pembinaan dan pengembangan kegiatan kerjasama kelompok manusia dengan maksud untuk mencapai tujuan tertentu. Kemudian sekolah merupakan lembaga pendidikan formal sebagian salah satu bentuk pengelompokan manusia yang tidak dapat memisahkan diri dari kegiatan manajemen. Sebab, pendidikan yang di dalamnya memfokuskan pada tujuan tertentu sebagai akhir dari proses tersebut. dan manajemen sebagai suatu proses sosial yang direncanakan untuk menjamin kerjasama, partisipasi dan

¹ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE 2011) Hal. 6

keterlibatan seseorang dalam mencapai sasaran dan tujuan tertentu yang diterapkan secara efektif. Manajemen mengandung unsur bimbingan, pengarahan dan pengarahannya sekelompok orang terhadap pencapaian umum.²

Kepala Madrasah sebagai pengelola institusi pendidikan, tentu saja mempunyai peran yang teramat penting, karena ia sebagai desainer, pengorganisasi, pelaksana, pengelola tenaga kependidikan, dan pengawas program pendidikan di sekolah atau madrasah. “Kepala Madrasah sebagai desainer atau perancang dalam pengembangan madrasah perlu merumuskan dengan jelas, baik dalam jangka panjang ataupun jangka pendek, jangka panjang dapat dirumuskan dalam rencana strategik yang mencangkup : visi, misi, tujuan, kebijakan, strategi dan program untuk kurun waktu 5-10 Tahun. Jangka menengah meliputi strategi dan program yang akan di realisasikan dalam kurun waktu 3-5 tahun. Jangka pendek meliputi program yang disusun dan direalisasikan setiap tahun ajaran.³

Pendidikan adalah suatu proses membina potensil makhluk yang beriman, berfikir dan berkarya dalam tingkah laku pada individu dan lingkungan. Disisi lain usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensinya dirinya.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka pendidikan dapat dikatakan sebagai kehidupan, sebab pendidikan merupakan hal penting yang digunakan

² Soebagio Admodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT. Arda Dizya Jaya, 2008) Hal. 5

³ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2013) Hal. 62

oleh manusia untuk memelihara dan melanjutkan hidupnya, baik sebagai makhluk individu maupun makhluk sosial. Pendidikan juga mempunyai sebagai pengembang potensi-potensi yang ada pada diri manusia. Oleh sebab itu, pendidikan merupakan perpaduan tujuan-tujuan pendidikan yang bersifat pengembangan kemampuan-kemampuan pribadi secara optimal dengan tujuan-tujuan sosial yang bersifat manusia seutuhnya yang dapat memainkan peranannya sebagai warga dalam berbagai lingkungan persekutuan hidup dan kelompok sosial guna untuk mencapai suatu tujuan hidup yang lebih baik.⁴

Mengingat betapa pentingnya pendidikan dalam kehidupan bangsa dan negara, penyelenggaraan pendidikan tidak dapat dilepaskan dari tujuan pendidikan yang hendak dicapainya. Hal ini dibuktikan dengan penyelenggaraan pendidikan yang kita alami di Indonesia. Tujuan pendidikan juga mengalami perubahan dengan adanya tuntutan pembangunan dan perkembangan kehidupan masyarakat dan negara Indonesia.

Tujuan pendidikan yang ada di Indonesia adalah berdasarkan UU RI No. 20 Tahun 2003 pada Bab II pasal 3 yaitu:

“Pendidikan nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjaga warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”⁵.

⁴ Redja Mudyahardjo, *Pengantar Pendidikan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2001) Hal 12.

⁵ UU RI No. 20 Tahun 2003, *Sistem Pendidikan Nasional*, (Bandung: Citra Umbara, 2003) Hal 6.

Guru adalah orang yang sangat berpengaruh dalam proses belajar-mengajar. Guru juga dinamisator yaitu mampu mengantar potensi-potensi peserta didik ke arah kreativitas dan bisa berperang sebagai pemberi petunjuk ke arah masa depan anak didik yang lebih baik. Tidak hanya sebagai informan saja dengan menyampaikan materi bahan ajar di dalam kelas.⁶

Seorang guru sangat berperan sekali dalam dunia pendidikan. Oleh karena itu, guru harus mendapatkan perhatian yang lebih terutama dari kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah. Dengan adanya perhatian maka guru bisa meningkatkan kinerja. Dengan demikian tujuan pendidikan akan mudah untuk diwujudkan.

Agar pendidikan dapat tercapai, maka diperlukan guru yang profesional. Kehidupan modern yang menuju ke arah profesionalisme, menuntut kedudukan seorang guru sebagai pekerjaan profesional. Memiliki tanggung jawab menjalankan tugas sebagai seorang guru dan sebagai motivasi untuk mengajar serta sebagai motivasi bagi siswa untuk membangkitkan semangat belajar.

Kinerja guru, adalah hasil kerja atau kerja keras guru dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Kinerja dibedakan atas kinerja yang baik dan buruk. Kinerja yang baik melahirkan guru yang profesional. Guru profesional adalah mampu mengelola dirinya sendiri, menguasai bahan, mengelola program belajar mengajar, menguasai landasan-landasan pendidikan serta

⁶ Akhyak, *Profil Pendidikan Sukses*, (Surabaya: P3M STAIN Tulungagung dengan eLKAF, 2005) Hal 3.

menafsirkan hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran dan bertanggung jawab melaksanakan tugas sebagai guru. Sedangkan guru yang kinerjanya buruk adalah guru yang kurang mampu dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru atau disebut sebagai guru yang tidak profesional.

Dari segi pengamatan peneliti saat melaksanakan Prkatek Kerja Lapangan dan sebagai Alumni siswa MAN 1 Probolinggo, kepala Madrasah dalam menjalankan roda pendidikan cukup efektif karena dalam segi pengelolaan dari Kepala Madrasah hingga segi tenaga kependidikannya juga mengalami kerjasama yang bagus. Melihat dari segi prestasi Kepala Madrasah MAN 1 Probolinggo pernah meraih juara 1 Kepala Madrasah berprestasi tingkat Jawa Timur dan juara 3 Kepala Madrasah tingkat Nasional.

Namun semua lembaga pendidikan tidak akan lepas dari permasalahan. Setelah melakukan prapenelitian, peneliti memukan fakta bahwasanya dari hasil interview dengan 10 orang siswa mengenai proses belajar mengajar di sekolah dan dari data yang didapatkan bahwasanya di MAN 1 Probolinggo, masih ada guru yang monoton dalam proses pembelajaran sehingga membuat sebagian murid kurang memperhatikan, sehingga proses belajar mengajar tidak efektif, hal itu bisa disebabkan karena tidak linearnya guru antara latar belakang pendidikannya dengan mata pelajaran yang diampu.

Bersumber pada observasi Praktek Kerja Lapangan peneliti menduga bahwasanya kinerja guru yang ada di MAN 1 Probolinggo masih ada yang belum berjalan dengan baik, mungkin dikarenakan beberapa faktor diantaranya, adanya guru honorer yang masih baru, masih ada guru yang

memiliki kualifikasi guru profesional (S1), adanya guru yang mengajar bukan pada bidang keahliannya atau pendekatan kepala sekolah yang belum maksimal, untuk itu penulis perlu meneliti lebih dalam mengenai Strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

Bermula dari latar belakang tersebut, peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul “Manajemen Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 1 Probolinggo”. Hal ini berkaitan secara langsung dengan strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, agar guru MAN 1 Probolinggo dapat meningkatkan kinerja dengan tingkat profesionalisme yang tinggi sehingga dapat meningkatkan prestasi peserta didik.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas maka yang menjadi permasalahan pokok dalam pembahasan ini adalah “Bagaimana Manajemen Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 1 Probolinggo”.

1. Bagaimana perencanaan manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Probolinggo?
2. Bagaimana pelaksanaan manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Probolinggo?
3. Bagaimana implikasi manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Probolinggo?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui perencanaan manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Probolinggo.
2. Untuk mengetahui pelaksanaan manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Probolinggo.
3. Untuk mengetahui implikasi manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Probolinggo.

D. Manfaat Penelitian

Untuk Menjelaskan dampak Implementasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Probolinggo

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penulis dapat mengetahui manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan prestasi siswa di MAN 1 Probolinggo.
 - b. Sebagai bentuk usaha mengembangkan wawasan keilmuan tentang manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru pada tingkat Aliyah maupun mahasiswa/i Fakultas Tarbiyah dan Keguruan.
 - c. Bagi peneliti selanjutnya, sebagai bahan referensi dalam mengembangkan penelitian-penelitian selanjutnya dibidang manajemen madrasah.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi madrasah, sebagai referensi dalam mengembangkan manajemen madrasah dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan sesuai dengan perkembangan zaman.

- b. Bagi kepala madrasah, staf guru dan siswa, sebagai bahan untuk memotivasi pengembangan keprofesionalan dalam pengelolaan dibidang manajemen madrasah.

E. Originalitas Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan acuan dari beberapa penelitian yang sudah ada. Tentunya penelitian-penelitian terdahulu tersebut memiliki ruang lingkup yang sama dengan penelitian ini. Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan landasan untuk penelitian sebagai berikut:

Aris Fuad, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten, meneliti berjudul manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan profesionalitas guru di SMP Al-Islam Cipopok Jaya Kota Serang. Adapun perbedaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah lokasi penelitian yang bertempat di MAS Al-Islam Cipopok Jaya Kota Serang, sedangkan lokasi penelitian peneliti di MAN 1 Probolinggo. Perbedaan lainnya terdapat pada tingkat pendidikan yang diteliti, berdasar tingkatan yang diteliti oleh peneliti terdahulu penelitiannya di sekolah menengah sedangkan tingkatan yang dilakukan peneliti ditingkat Madrasah Aliyah. Persamaan antar peneliti dengan penelitian ini adalah metodologi penelitian yaitu metode kualitatif, dan data juga diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.

Ahmad Afandi, Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah meneliti tentang Manajemen kepala sekolah dalam memuaskan stakeholder pendidikan di MI Islamiyah Mulyoagung dan SDI Al-Hadad Kedungjambe Kecamatan

Singgahan Kabupaten Tuban. Adapun perbedaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah lokasi penelitian yang bertempat di MI Islamiyah Mulyoagung dan SDI Al-Hadad Kedungjambe Kecamatan Singgahan Kabupaten Tuban, sedangkan lokasi penelitian peneliti di MAN 1 Probolinggo. Perbedaan lainnya terdapat pada bentuk hasil penelitian, penelitian sebelumnya berbentuk tesis sedangkan peneliti berbentuk skripsi. Persamaan dalam penelitian ini yaitu terdapat di metodologi penelitian yang menggunakan metode penelitian kualitatif yang informannya sama-sama kepala sekolah dan guru. Selain itu dari objek dan subyek nya juga sama sama yaitu strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Ricko Valentino. Manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dan profesionalisme guru di madrasah tsanawiyah negeri Manggar Belitung Timur Bangka-Belitung. Program Pasca Sarjana, Pendidikan Islam Kosentrasi Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam, UIN Sunan Kalijaga. Adapun perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah lokasi penelitian yang bertempat di madrasah tsanawiyah negeri Manggar Belitung Timur Bangka-Belitung. Perbedaan lainnya terdapat di keabsahan data yang ditulis oleh peneliti sebelumnya yang meliputi kredibilitas, tranferabilitas dan dependabilitas. Sedangkan yang ditulis peneliti yaitu kepercayaan, triangulasi, memperpanjang pengamatan, pemeriksaan sejawat, kebergantungan dan kepastian. Persamaan dalam penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yang metodologi penelitiannya menggunakan metode penelitian

kualitatif. Persamaan lainnya terdapat pada teknik pengumpulan data yang meliputi observasi, wawancara dan dokumentasi.

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Judul, Bentuk, Penerbit, dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originiltas Penelitian
1	Aris Fuad, <i>Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Profesionalitas Guru di SMP Al-Islam Cipopok Jaya Kota Serang</i> . Skripsi Manajemen Pendidikan Islam UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten 2019.	Memiliki kesamaan dalam obyek penelitian, penelitian yang digunakan, teknik pengumpulan data, teknik analisis data serta beberapa teknik dalam mengecek keabsahan data.	Perbedaannya ditingkatan penelitian, peneliti terdahulu di sekolah menengah sedangkan peneliti di tingkat Madrasah Aliyah.	Manajemen madrasah memberikan dampak positif bagi lembaga dengan cara meningkatkan kinerja guru. Hal ini sebagai sumbangsih sebagai tenaga kependidikan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pendidikan di Indonesia.
2	Ahmad Afandi, <i>Manajemen kepala sekolah dalam memuaskan stakeholder pendidikan di MI Islamiyah Mulyoagung dan SDI Al-Hadad Kedungjambe Kecamatan Singgahan Kabupaten Tuban</i> . Tesis Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah UIN Sunan Ampel Surabaya 2018.	Sama-sama membahas manajemen madrasah dan mempunyai teknik penelitian yang sama yaitu penelitian kualitatif.	Perbedaan penelitiannya dari tingkatan pendidikannya, serta penelitian yang dilakukan peneliti sebelumnya berbentuk Tesis.	Madrasah melibatkan semua guru dan karyawan dalam meningkatkan kinerja guru dengan menggunakan <i>battom up dan top down</i>

3	Ricko Valentino. <i>Manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dan profesionalisme guru di madrasah tsanawiyah negeri Manggar Belitung Timur Bangka-Belitung</i> . Tesis Pendidikan Islam Kosentrasi Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam, UIN Sunan Kalijaga, 2015.	Sama-sama membahas tentang manajemen madrasah, menggunakan metode kualitatif dan teknik pengumpulan data yang sama.	Perbedaanya tempat lokasi penelitian dan pemeriksaan keabsahan data yang di tulis oleh peneliti sebelumnya meliputi kredibilitas, tranferabilitas dan dependabilitas.	Manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dengan cara meningkatkan disiplin dengan mencek daftar hadir, memberikan motivasi, menjadi teladan dengan memberikan contoh terbaik dalam segala tindakan disekolah dan melakukan supervisi terhadap penilaian dan evaluasi terhadap kinerja guru serta tenaga kependidikan.
4	Nirmansyah, <i>Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan</i> . Tesis Manajemen Pendidikan Islam, IAIN Sumatera Utara Medan, 2012.	Sama-sama menggunakan metode pendekatan kualitatif, variabel penelitian sama-sama manajemen madrasah, dan menggunakan teknik analisis data yang sama.	Memiliki perbedaan lokasi yang berbeda, tingkat penelitian di lembaga penelitiannya juga berbeda. Dan penelitian terdahulu berbentuk tesis sedangkan peneliti berbentuk skripsi.	Dalam implementasi manajemen berbasis madrasah ada untuk meningkatkannya yang pertama mengetahui manajemen berbasis madrasah itu sendiri. Kedua, mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambat dalam implementasi manajemen berbasis madrasah.
5	Saddam Agung Nasrullah, <i>Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (Studi Kasus Pada MIN Jejeran Pleret Bantul Yogyakarta)</i> Skripsi, Pendidikan Guru	Sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif, sama-sama memiliki subjek manajemen madrasah.	Memiliki perbedaan tempat lokasi penelitian, tingkat lembaga penelitian pada peneliti terdahulu pada MIN sedangkan peneliti di MAN.	Dari hasil penelitian ada 4 cara implementasi manajemen berbasis madrasah yaitu, perencanaan, penerapan, pengawasan, evaluasi. Selain itu ada cara lain seperti, personalia yang terdiri dari kegiatan perencanaan,

	Madrasah Ibtidaiyah, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2016.			pengadaan/rekrutmen, pengorganisasian, pembinaan, promosi, mutasi, pemberhentian dan kompensasi.
--	---	--	--	--

F. Definisi Istilah

1. Manajemen

Manajemen merupakan sebuah proses untuk mengatur sesuatu yang dilakukan oleh sekelompok orang atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut dengan cara bekerjasama memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki.

2. Madrasah

Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang mendidik peserta didik menuju ke arah suatu sistem pendidikan yang lebih baik. Madrasah merupakan nama lain dari sekolah, yang mempelajari tentang agama islam. Banyak kategori madrasah dalam lembaga pendidikan yaitu madrasah intidaiyah, Tsanawiyah, Aliyah , Muallimin, Muallimat serta Diniyah.

3. Manajemen Madrasah

Manajemen madrasah merupakan segenap proses penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama kelompok manusia melalui pemanfaatan sumberdaya manusia ataupun non-manusia untuk mencapai tujuan madrasah yang efektif dan efisien.

4. Kinerja Guru

Kinerja guru adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Defini lain menjelaskan kinerja guru merupakan karakteristik seseorang, seperti bakat atau kemampuan, tetapi merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja guru perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata.⁷

G. Sistematika Pembahasan

Dari uraian di atas, dapat disusun sistematika pembahasan laporan hasil penelitian dalam bentuk skripsi sebagai berikut:

1. BAB I : Membahas latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, orisinalitas penelitian dan definisi istilah.
2. BAB II: Menjelaskan kajian pustaka dan kerangka berfikir penelitian. Adapun kajian pustaka yang dibahas meliputi: Pengertian strategi kepemimpinan, strategi kepala madrasah, sifat-sifat kepemimpinan, peran kepala madrasah, pengertian kinerja guru, kompetensi guru, peran dan tugas pokok guru, kriteria kinerja guru, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru.
3. BAB III : Menjelaskan tentang metode penelitian yang meliputi: pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, subyek penelitian, lokasi

⁷ Wina Sanjaya, *Pembelajaran Dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*. (Jakarta: Kencana. 2005) Hal. 13

penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, pengecekan keabsahan temuan, prosedur penelitian.

4. BAB IV : Menjelaskan tentang paparan data dan temuan penelitian yang meliputi: deskripsi lokasi penelitian (sejarah, visi, misi dan tujuan), paparan data penelitian yang berisi tentang data-data untuk menjawab rumusan masalah, temuan penelitian yang berisi tentang pembahasan dari paparan data atau hasil analisis data.
5. BAB V: Menjelaskan tentang pembahasan hasil penelitian yang meliputi penyajian temuan penelitian dalam bentuk data yang disertai dengan pembahasan mengenai jawaban dari masalah penelitian, tafsiran temuan penelitian, modifikasi teori yang sudah ada, serta implikasi-implikasi lain dari hasil penelitian.
6. BAB VI : Bagian pentup yang memuat dua hal pokok, meliputi kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen Madrasah

a. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang berarti mengatur, mengurus atau mengelola. Banyak definisi yang telah diberikan oleh para ahli terhadap istilah manajemen ini. Namun dari sekian banyak definisi tersebut ada satu yang kiranya dapat dijadikan pegangan dalam memahami manajemen tersebut, yaitu : Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakandan dan pengendalian/pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi

manajer, dan para profesional itu dituntut kode etik tertentu.⁸

Menurut The Liang Gie manajemen adalah segenap proses penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu.⁹ Manajemen mencakup kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan, dilakukan oleh individu-individu yang menyumbangkan upayanya yang terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal tersebut meliputi pengetahuan apa yang harus mereka lakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektifitas dari usaha-usaha mereka. Selanjutnya perlu menetapkan dan memelihara pula suatu kondisi lingkungan yang memberikan respon ekonomis, psikologis, social, politis dan sumbangan-sumbangan teknis serta pengendaliaannya.

Manajemen merupakan sebuah kegiatan, pelaksanaannya disebut managing dan orang yang melakukannya disebut manajer. Dalam proses manajemen terdapat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer/pimpinan, yaitu : perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.¹⁰

⁸ Sunhaji, *Manajemen Madrasah*, (Yogyakarta: Grafindo Literera Media, 2006) Hal. 8

⁹ Suharismi Arikunto, Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Media Yogyakarta, 2008)

¹⁰ *Ibid.*, Hal. 28

Fungsi perencanaan antara lain menentukan tujuan atau kerangka tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Ini dilakukan dengan mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan ancamannya, menentukan strategi, kebijakan, taktik dan program, semua itu dilakukan berdasarkan pengambilan keputusan secara ilmiah.

Fungsi pengorganisasian meliputi penentuan fungsi, hubungan dan struktur. Fungsi berupa tugas-tugas yang dibagi kedalam fungsi garis, staf dan fungsional. Hubungan terdiri dari tanggung jawab dan wewenang. Sedangkan strukturnya dapat horizontal dan vertikal. Semuanya itu memperlancar alokasi sumber daya dengan kombinasi yang tepat untuk mengkomplementasikan rencana.

Fungsi pemimpin menggambarkan bagaimana seorang manajer/pemimpin mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya, bagaimana orang lain melaksanakan tugas yang esensial dengan menciptakan suasana yang menyenangkan untuk bekerja sama.

Fungsi pengawasan meliputi penentuan standar, supervise, dan mengukur penampilan/pelaksanaan terhadap standard dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai. Pengawasan sangat erat kaitannya dengan perencanaan, karena melalui pengawasan efektivitas manajemen dapat diukur.

b. Pengertian Madrasah

Kata "*madrasah*" dalam bahasa Arab adalah bentuk kata "keterangan tempat" (*zharaf makan*) dari akar kata "*darasa*". Secara harfiah "*madrasah*" diartikan sebagai "tempat belajar para pelajar", atau "tempat untuk memberikan pelajaran". Dari akar kata "*darasa*" juga bisa diturunkan kata "*midras*" yang mempunyai arti "buku yang dipelajari" atau "tempat belajar"; kata "*al-midras*" juga diartikan sebagai "rumah untuk mempelajari kitab Taurat".¹¹

Kata "*madrasah*" juga ditemukan dalam bahasa Hebrew atau Aramy, dari akar kata yang sama yaitu "*darasa*", yang berarti "membaca dan belajar" atau "tempat duduk untuk belajar". Dari *kedua* bahasa tersebut, kata "*madrasah*" mempunyai arti yang sama: "tempat belajar". Jika diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, kata "*madrasah*" memiliki arti "sekolah" kendati pada mulanya kata "sekolah" itu sendiri bukan berasal dari bahasa Indonesia, melainkan dari bahasa asing, yaitu *school* atau *scola*.

Secara teknis, dalam proses belajar-mengajarnya secara formal, *madrasah* tidak berbeda dengan sekolah, namun di Indonesia *madrasah* tidak lantas dipahami sebagai sekolah, melainkan diberi konotasi yang lebih spesifik lagi, yakni "sekolah agama", tempat di mana anak-anak didik memperoleh pembelajaran hal-ihwal atau seluk-beluk agama dan keagamaan (dalam hal ini agama Islam).

¹¹ Sunhaji, *Manajemen Madrasah*, (Yogyakarta: Grafindo Literera Media, 2006) Hal. 12

Dalam prakteknya memang ada *madrasah* yang di samping mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan (*al-'ulum al-diniyyah*), juga mengajarkan ilmu-ilmu yang diajarkan di sekolah-sekolah umum. Selain itu ada *madrasah* yang hanya mengkhususkan diri pada pelajaran ilmu-ilmu agama, yang biasa disebut *madrasah diniyyah*. Kenyataan bahwa kata "*madrasah*" berasal dari bahasa Arab, dan tidak diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, menyebabkan masyarakat lebih memahami "*madrasah*" sebagai lembaga pendidikan Islam, yakni "tempat untuk belajar agama" atau "tempat untuk memberikan pelajaran agama dan keagamaan".

Istilah *madrasah* sebagai pendidikan Islam muncul dari penduduk Nisapur, tetapi tersiarnya melalui menteri Saljuqi yang bernama Nizam al-Mulk, yang mendirikan *madrasah Nizammiyah*. Selanjutnya Gibb dan Kremers menuturkan bahwa pendiri *madrasah* terbesar setelah Nizam al-Mulk adalah Salahuddin al-Ayyubi.

Kelahiran *madrasah* ini tidak terlepas dari ketidakpuasan terhadap system pesantren yang semata-mata menitikberatkan agama, di lain pihak system pendidikan umum justru ketika itu tidak menghiraukan agama. Dengan demikian kehadiran *madrasah* dilatarbelakangi oleh keinginan untuk memberlakukan secara berimbang antara ilmu agama dengan ilmu pengetahuan umum dalam pendidikan dikalangan umat Islam. Atau

dengan kata lain madrasah merupakan perpaduan system pendidikan pesantren dengan pendidikan colonial.¹²

c. Manajemen Madrasah

Dengan adanya pengertian manajemen madrasah seperti diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa manajemen madrasah adalah segenap proses penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia melalui pemanfaatan sumber daya manusia ataupun non manusia untuk mencapai tujuan madrasah agar efektif dan efisien.

Selama ini madrasah dianggap sebagai lembaga pendidikan islam yang mutunya lebih rendah dari pada mutu lembaga pendidikan lainnya, terutama sekolah umum, walaupun beberapa madrasah justru lebih maju dari pada sekolah umum. Namun keberhasilan beberapa madrasah dalam jumlah yang terbatas itu belum mampu menghapus kesan negative yang sudah terlanjur melekat.¹³

Ditinjau dari segi penguasaan agama, mutu siswa madrasah lebih rendah, daripada mutu santri pesantren. Sementara itu, ditinjau dari hal penguasaan materi umum, mutu siswa madrasah lebih rendah dari pada sekolah umum. Jadi, penguasaan baik pelajaran agama maupun materi umum serba mentah (tidak matang). Itulah yang menyebabkan Mastuhu menilai, “madrasah menjadi semacam sekolah kepalang tanggung”.

¹² *Ibid.*, Hal. 74

¹³ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007) Hal. 80

Dari segi manajemen, madrasah lebih teratur dari pada pesantren tradisional (salafiyah), tetapi dari segi penguasaan pengetahuan agama, santri lebih mumpuni. Keadaan ini wajar terjadi karena santri tersebut hanya mempelajari pengetahuan agama, sementara beban siswa madrasah berganda. Demikian juga, menjadi wajar ketika dalam penguasaan pengetahuan umum, siswa sekolah umum lebih menguasai daripada siswa madrasah karena beban siswa sekolah umum tidak sebanyak siswa madrasah.

Berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas madrasah terus digulirkan, begitu juga usaha menuju ke kesatuan sistem pendidikan nasional dalam rangka pembinaan semakin ditingkatkan. Usaha tersebut bukan hanya merupakan tugas dan wewenang Departemen Agama, tetapi merupakan tugas bersama antara masyarakat dan pemerintah. Usaha tersebut mulai terrealisasi terutama dengan dikeluarkannya surat keputusan bersama (SKB) 3 menteri, antara Menteri Dalam Negeri, Menteri Agama, dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 1975, tentang peningkatan mutu pendidikan pada madrasah. Adapun point-point SKB 3 menteri tersebut adalah:¹⁴

- a. Ijazah madrasah dapat mempunyai nilai yang sama dengan nilai ijazah sekolah umum yang setingkat.
- b. Lulusan madrasah dapat berpindah ke sekolah umum yang setingkat lebih tinggi.

¹⁴ *Ibid.*, Hal. 91

c. Siswa madrasah dapat berpindah ke sekolah umum yang setingkat.

Dengan adanya SKB 3 Menteri tersebut bukan berarti beban yang dipikul madrasah tambah ringan, tetapi justru sebaliknya, akan semakin berat. Hal ini dikarenakan di satu pihak ia dituntut untuk memperbaiki kualitas pendidikan umumnya sehingga setaraf dengan standar yang berlaku di sekolah umum. Di lain pihak ia harus menjaga agar mutu pendidikan agama tetap baik sebagai ciri khasnya. Dengan adanya SKB 3 Menteri tersebut pendidikan agama pada madrasah menjadi berkurang, karena madrasah-madrasah berlomba untuk menambah materi pendidikan umum untuk mensejajarkan dengan sekolah umum.

Pada dasarnya, secara organisasional, madrasah merupakan organisasi yang mengelola diri (self-organized) untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan karakteristiknya. Dan pengelolaan diri ini dijalankan oleh para pemimpin madrasah melalui sebuah mekanisme manajemen operatif. Namun, karena madrasah di Indonesia merupakan sub sistem dalam makro sistem pendidikan nasional dan tanggung jawab pengelolaannya dibebankan pada Departemen Agama, maka pengelolaan diri madrasah secara individu tidak cukup memberikan dampak perubahan yang signifikan dan luas bagi peningkatan kualitas hidup masyarakat muslim Indonesia saat ini. Hal tersebut karena kondisi madrasah yang tergolong miskin dalam berbagai sumber, termasuk sumber daya manusianya dan inilah salah satu pobleem yang menyelimuti kehidupan madrasah.

2. Tujuan Manajemen Madrasah

Adapun tujuan dan maksud implementasi manajemen madrasah adalah untuk:¹⁵

- 1) Mensosialisasikan konsep dasar manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah khususnya kepada masyarakat.
- 2) Memperoleh masukan agar konsep ini dapat diimplementasikan dengan mudah dan sesuai dengan kondisi lingkungan Indonesia yang memiliki keragaman *cultural*, sosio ekonomi masyarakat dan kompleksitas geografinya.
- 3) Menambah wawasan pengetahuan masyarakat khususnya masyarakat madrasah dan individu yang peduli terhadap pendidikan, khususnya peningkatan mutu pendidikan.
- 4) Memotivasi masyarakat sekolah untuk terlibat dan berpikir mengenai peningkatan mutu pendidikan/ pada madrasah masing-masing.
- 5) Menggalang kesadaran masyarakat madrasah untuk ikut serta secara aktif dan dinamis dalam mensukseskan peningkatan mutu pendidikan.
- 6) Memotivasi timbulnya pemikira-pemikiran baru dalam mensukseskan pembangunan pendidikan dari individu dan masyarakat yang peduli

¹⁵ Exsa, *Perbandingan Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Manajemen Berbasis Madrasah*, (Yogyakarta: Andi Offcet, 2007) Hal. 42

terhadap pendidikan khususnya masyarakat madrasah yang berada di garis paling depan dalam proses pembangunan tersebut.

- 7) Menggalang kesadaran bahwa peningkatan mutu pendidikan merupakan tanggung jawab semua komponen masyarakat, dengan focus peningkatan mutu yang berkelanjutan pada tataran madrasah.
- 8) Mempertajam wawasan bahwa mutu pendidikan pada tiap sekolah harus dirumuskan dengan jelas dan dengan target mutu yang harus dicapai setiap tahun, 5 tahun dan seterusnya sehingga tercapai misi madrasah ke depan.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa sudah jelas secara politis manajemen madrasah merupakan muara dari semua kebijakan di bidang pendidikan akan tergambar di madrasah, sebab sekolah merupakan jaringan terakhir dari rangkaian birokrasi pendidikan. Manajemen madrasah juga sebagai bentuk operasionalisasi dari kebijakan desentralisasi atau otonomi pendidikan dalam hubungannya dengan otonomi daerah. Secara teoritis manajemen madrasah juga merupakan suatu konsep yang menawarkan suatu otonomi kepada madrasah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodir kepentingan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antara madrasah, masyarakat dan pemerintah. Secara operasional manajemen madrasah merupakan gagasan yang menempatkan kewenangan pengelolaan madrasah dalam suatu keutuhan entitas sistem.

3. Fungsi Manajemen

Secara teoritis George R. Terry Menyebutkan ada empat fungsi manajemen yaitu (*Planning, Organizing, Actuating and Controlling*).¹⁶ ke empat fungsi tersebut jika diterapkan dalam manajemen madrasah bisa diaplikasikan dalam kegiatan berikut, mulai merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengendalikan seluruh kegiatan sekolah yang meliputi bidang proses belajar mengajar, peningkatan dan pengembangan kinerja guru, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat. Oleh sebab itu dalam rangka mencapai tujuan organisasi, kepala sekolah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh sumberdaya yang ada dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolahnya. Adapun penjelasan mengenai unsur atau fungsi/kegiatan dari manajemen adalah sebagai berikut:

1) Perencanaan (*Planning*)

Planning atau perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang lebih terbaik dari alternatif-

¹⁶ Bahrudin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 1994) Hal. 29

alternatif yang ada.¹⁷ Perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, dimana dikerjakan, akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan, dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala sekolah sebagai top management di sekolah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, guru dan kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.¹⁸ Dalam proses perencanaan terhadap program pendidikan, maka prinsip perencanaan harus mencerminkan terhadap nilai-nilai yang bersumberkan pada al-Quran dan al-Hadits.¹⁸

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Menurut Terry sebagaimana ditulis oleh Ulburt Silalahi.¹⁹ pengorganisasian adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan diantara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan

¹⁷ Syamsudin. *Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jurnal Idaarah, Vol. I, No. 1, Juni 2017

¹⁸ Sondang P. Siagian, *Fungsi-fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992) Hal. 50

¹⁹ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Semarang: CV. As-Syifa', 1992) Hal. 121

yang sepatutnya. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala sekolah, fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggungjawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materiil yang diperlukan. Menurut Robbins, bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup, menetapkan tugas yang harus dikerjakan, siapa yang mengerjakan, bagaimana tugas itu dikelompokkan, siapa pelapor ke siapa, dan dimana keputusan itu diambil.²⁰

3) Pelaksanaan (*Actuating*)

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

Dalam hal ini, George R. Terry mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.

²⁰ Stephen R. Robbins, *Perilaku Organisasi Jilid I, Terjemahan Tim Indek*, (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2003) Hal. 5

Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.²¹

4) Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Bahkan Didin dan Hendri menyatakan bahwa dalam pandangan Islam pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak.²²

Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya. Selanjutnya dikemukakan pula oleh T. Hani Handoko bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu:

- a. Penetapan standar pelaksanaan; Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan;

²¹ Badrudin, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2016) Hal. 16

²² *Ibid.*, Hal. 18

- b. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata.
- c. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan
- d. Pengambilan tindakan koreksi, bila diperlukan.

Pengawasan dalam pendidikan Islam, mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah Swt, menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia. Dengan karakteristik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksana berbagai perencanaan yang telah disepakati akan bertanggung jawab kepada manajernya dan Allah sebagai pengawas yang Maha Mengetahui. Di sisi lain pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman.²³

4. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari ilmu-ilmu manajemen. Menurut Bratton dan Gold yang dikutip dalam bukunya Wukir, menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah bagian dari proses manajemen yang khusus mengelola orang-orang di organisasi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menekankan pentingnya pegawai dalam mencapai manfaat kompetitif yang berkelanjutan, sehingga praktik sumber daya manusia harus disatukan

²³ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2008) Hal. 271

dengan strategi perusahaan, dan spesialis sumber daya manusia membantu mengendalikan organisasi agar dapat mencapai efisiensi.²⁴

Tujuan manajemen sumber daya manusia Menurut Cushway yang dikutip oleh Irianto menjelaskan tujuan manajemen sumberdaya manusia meliputi:²⁵

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan terkait sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban secara legal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.

²⁴ Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*, (Yogyakarta: Multi Presindo, 2013) Hal. 50

²⁵ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: Prenadamedia Group. 2016) Hal. 7

- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya
- f. Menyediakan media komunikasi antarpekerja dan manajemen organisasi.
- g. Bertindak sebagai pemeliharastandar organisasional dan nilai dalam manajemen.

Dalam manajemen sumberdaya manusia dilembaga pendidikan terdapat beberapa prinsip yang menjadi pedoman pelaksanaan manajerial, antara lain:

- a. Dalam mengembangkan sekolah, sumber daya manusia merupakan komponen yang paling berharga.
- b. Sumber daya manusia akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik, sehingga mendukung tujuan institusional.
- c. Kultur dan suasana organisasi di sekolah, serta perilaku manajerial sekolah sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pengembangan sekolah.
- d. Manajemen personalia atau sumber daya manusia di sekolah pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga dapat bekerjasama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekolah.²⁶

²⁶ Satrio Budiwibowo, Sudarmiani, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2018) Hal. 135

2. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Kata “kinerja” dalam bahasa Indonesia adalah terjemah dari kata dalam bahasa Inggris “*performance*” yang artinya pekerjaan, perbuatan dan penampilan. Kinerja ialah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seorang dalam bidang tugasnya.

Menurut Prawirosentono dalam bukunya Husaini Usman mengatakan kinerja atau *performance* adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.²⁷

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah produk yang dihasilkan oleh seseorang pegawai dalam satuan waktu yang telah ditentukan dengan kriteria tertentu.

²⁷ Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktek dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), Hal 457.

Demikian dengan kinerja guru, kinerja guru diantaranya adalah kemampuan guru dalam proses belajar mengajar dalam kelas, motivasi dan disiplin kerja serta loyalitas guru terhadap pemimpin (kepala sekolah). Dalam hal ini ada tiga hal yang mendasari kinerja guru yaitu keahlian (*expert*), rasar tanggung jawab (*responsibility*) dan rasa kesejawatan.

1) Keahlian (*expert*)

Seorang guru yang ahli bukan hanya mampu menguasai isi dari apa ang diajarkan, tetapi juga harus mampu menanamkan konsep mengenai pengetahuan yang diajarkan. Guru yang hanya bisa mengajar saja tanpa melihat pada tujuan dan materi memasukkan uang di bank, dan murid mendengarkan, guru mengajar dan murid belajar, serta guru bertanya dan murid menjawab.

Seorang guru yang ahli harus memiliki pernyataan tujuan (*goal statement*) yang hendak diperoleh peserta didik serta menggambarkan hasil belajar (*learning outcomes*) pada aspek pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap.

2) Rasa tanggung jawab

Seorang guru harus mempunyai tanggung jawab terhadap diri sendiri, siswa, wali murid, lingkungan, negara dan Tuhan Yang Maha Esa. Rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugasnya, mendorong guru untuk selalu meningkatkan kinerjanya.

3) Rasa kesejawatan

Artinya guru harus mampu bekerja sama dengan yang lain. Dengan memiliki kesejawatan yang baik, akan saling mengisi dan saling membantu.²⁸

b. Kompetensi Guru

Kompetensi dasar (*basic competency*) bagi pendidik ditentukan oleh tingkat kepekaannya dari bobot potensi dasar dan kecenderungan yang dimilikinya hal tersebut karena potensi itu merupakan tempat dan bahan untuk memproses semua pandangan sebagai bahan untuk menjawab semua ransangan yang datang darinya. Potensi dasar ini adalah milik individu sebagai hasil dari proses yang tumbuh karena adanya anugrah dan inayah dari Allah swt.²⁹

Pendidik profesional harus memiliki kompetensi-kompetensi yang lengkap meliputi:

- 1) Penguasaan materi pembelajaran yang komprehensif serta wawasan dan bahan pengayaan terutama dalam bidang-bidang yang menjadi tugasnya.
- 2) Penguasaan strategi mencakup pendekatan, metode dan teknik pembelajaran termasuk kemampuan evaluasinya.
- 3) Penguasaan ilmu dan wawasan pendidikan.

²⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hal 97.

²⁹ Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004) Hal. 38

- 4) Memahami prinsip-prinsip dalam menafsirkan hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengembangan pendidikan di masa depan.
- 5) Memiliki kepekaan terhadap informasi secara langsung atau tidak langsung yang mendukung kepentingan tugasnya.³⁰

Pada UUD pasal 10 ayat 1 yang menyebutkan kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 meliputi:

- 1) Kompetensi Pedagogik

Yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Dijelaskan secara rinci dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 74 Tahun 2008 tentang guru, pasal 3 ayat (4) “kompetensi pedagogik merupakan kemampuan para guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi: (1) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, (2) pemahaman terhadap peserta didik, (3) pengembangan kurikulum atau silabus, (4) perancangan pembelajaran, (5) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, (6) evaluasi hasil belajar, (7) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

³⁰ Daryanto, *Standar Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru Profesional* (Yogyakarta: Gava Media, 2013) Hal. 157-158

2) Kompetensi Kepribadian

Yaitu kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Dijelaskan secara rinci dalam Peraturan Pemerintah nomor 74 Tahun 2008 Bab 2 Pasal 3 bahwa kompetensi kepribadian guru sekurang-kurangnya mencakup kepribadian yang beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, arif dan bijaksana demokratis, mantap, jujur, sportif, menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat secara objektif mengevaluasi kinerja sendiri dan mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan.

3) Kompetensi Sosial

Yaitu kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua atau wali peserta didik dan masyarakat luas.³¹ Hal tersebut diuraikan lebih lanjut kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya memiliki kompetensi untuk : (1) berkomunikasi secara lisan, tulisan dan isyarat, (2) menggunakan teknologi, komunikasi dan informasi secara fungsional, (3) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik, (4) bergaul secara santun dengan masyarakat.

4) Kompetensi Profesional

³¹ Hamzah B. Uno. *Profesi Kependidikan* (Jakarta: Bumi Aksa, 2007) Hal. 19

Yaitu kemampuan guru dalam penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang diterapkan dalam standar nasional pendidikan. Dijelaskan secara rinci data PP Nomor 74 Tahun 2008 bahwa kompetensi profesional guru merupakan kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan, teknologi dan seni budaya yang diampunya meliputi, (1) menguasai materi secara luas sesuai dengan satuan pendidikan mata pelajaran yang akan diampu, (2) menguasai konsep dan metode disiplin pengetahuan teknologi sesuai dengan satuan pendidikan mata pelajaran yang diampu.

Keempat bidang kompetensi diatas tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan saling memengaruhi satu sama lain dan memunyai hierarkis, artinya saling mendasari satu sama lainnya kompetensi yang satu mendasari kompetensi yang lainnya.³²

c. Peran dan Tugas Pokok Guru

Minat, bakat, kemampuan, dan potensi-potensi yang dimiliki oleh peserta didik tidak akan berkembang secara optimal tanpa bantuan guru. Dalam kaitan ini guru perlu memperhatikan peserta didik secara individual, karena antara satu peserta didik dengan yang lain memiliki perbedaan yang sangat mendasar.³³

³² Ali Mudlofir, *Pendidik Profesional* (Depok: Rajawali Pers, 2013) Hal. 75

³³ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011) Hal. 35

Peran dan kompetensi guru dalam proses belajar mengajar meliputi banyak hal sebagaimana yang dikemukakan oleh Adams & Decey dalam *Basic Principles of Student Teaching*, antara lain guru sebagai pengajar, pemimpin kelas, pembimbing, pengatur lingkungan, partisipan, ekspeditor, perencana, supervisor, motivator, dan konselor. Yang akan dikemukakan disini adalah peranan yang dianggap paling dominan dan diklasifikasikan sebagai berikut:

1) Guru sebagai demonstrator

Melalui peranannya sebagai demonstrator, *lecturer*, atau pengajar, guru hendaknya senantiasa menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkannya serta senantiasa mengembangkannya dalam arti meningkatkan kemampuannya dalam hal ilmu yang dimilikinya karena hal ini akan sangat menentukan hasil belajar yang dicapai oleh siswa.

2) Guru sebagai pengelola kelas

Dalam peranannya sebagai pengelola kelas (*learning manager*), hendaknya mampu mengelola kelas sebagai lingkungan belajar serta merupakan aspek dari lingkungan sekolah yang perlu diorganisasi. Lingkungan ini diatur dan diawasi agar kegiatan-kegiatan belajar terarah kepada tujuan-tujuan pendidikan.

Tujuan umum pengelolaan kelas ialah menyediakan dan menggunakan fasilitas kelas untuk bermacam-macam kegiatan belajar dan mengajar agar mencapai hasil yang baik. Sedangkan tujuan khususnya adalah

mengembangkan kemampuan siswa dalam menggunakan alat-alat belajar, menyediakan kondisi-kondisi yang memungkinkan siswa bekerja dan belajar, serta membantu siswa memperoleh hasil yang diharapkan.

3) Guru sebagai mediator dan fasilitator

Sebagai mediator guru hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang media pendidikan karena media pendidikan merupakan alat komunikasi untuk lebih mengefektifkan proses belajar mengajar. Dengan demikian media pendidikan merupakan dasar yang sangat diperlukan yang bersifat melengkapi dan merupakan bagian integral demi behasilnya proses pendidikan dan pengajaran di sekolah.

Guru tidak cukup hanya memiliki pengetahuan tentang media pendidikan, tetapi juga harus memiliki keterampilan memilih dan menggunakan serta mengusahakan media itu dengan baik. Sebagai fasilitator, guru hendaknya mampu mengusahakan sumber belajar yang berguna serta dapat menunjang pencapaian tujuan dan proses belajar mengajar, baik yang berupa nara sumber, buku teks, majalah, ataupun surat kabar.

4) Guru sebagai evaluator

Dalam satu kali proses belajar mengajar guru hendaknya menjadi seorang evaluator yang baik. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah dirumuskan itu tercapai atau belum, dan apakah materi yang diajarkan sudah tepat. Semua pertanyaan tersebut akan dapat dijawab melalui kegiatan evaluasi atau penilaian.

Dengan penilaian, guru dapat mengetahui keberhasilan pencapaian tujuan, penguasaan siswa terhadap pelajaran, serta ketepatan atau keefektifan metode mengajar. Dengan penilaian guru dapat mengklasifikasikan apakah seorang siswa termasuk kelompok siswa yang pandai, sedang, kurang, atau cukup baik di kelasnya jika dibandingkan dengan teman-temannya.³⁴

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Guru merupakan ujung tombak pendidikan, kehadirannya menjadi elemen penting terhadap keberhasilan pendidikan di sekolah terutama bagi guru yang melaksanakan fungsi mengajarnya dengan penuh makna, artinya guru sangat kompeten dengan bidangnya, bekerja dengan profesional, menjadi orang yang serba bisa dan memiliki harapan terhadap profesi siswanya.

Kepada siswanya ia menanamkan harapan agar mereka menjadi anak didik yang cerdas, dan siap menghadapi tantangan dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Namun tidak berhenti disini saja, kegiatan belajar mengajar di sekolah menekankan pada kemampuan akademik siswa yaitu dalam hal sikap yaitu pada aspek keagamaan, sosial, budaya, politik dan ekonomi.

Dalam hal ini seseorang guru harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru yaitu dorongan untuk bekerja,

³⁴ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006) Hal. 9-12

tanggung jawab terhadap tugas, minat terhadap tugas, penghargaan terhadap tugas, peluang untuk berkembang, perhatian dari kepala sekolah, hubungan interpersonal dengan sesama guru, musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), kelompok diskusi terbimbing dan layanan perpustakaan.

Kinerja guru untuk mewujudkan harapan-harapan tersebut dipengaruhi oleh tiga hal yang berperan terhadap kinerja guru, yaitu:

1. Kurikulum

Adalah semua pengalaman, kegiatan, dan pengetahuan murid di bawah bimbingan dan tanggung jawab sekolah atau guru.³⁵ Pengertian kurikulum ini memberikan implikasi pada program sekolah bahwa semua kegiatan yang dilakukan murid dapat memberikan pengalaman belajar.

2. Proses belajar mengajar

Agar proses belajar mengajar mendapatkan hasil yang memuaskan dengan kebutuhan. Akan tetapi proses belajar mengajar lebih berpusat pada siswa dan menjadi pusat belajar mengajar yang efektif, yang lebih menekankan pada belajar mengetahui, baik mengetahui cara belajar maupun mengetahui materi yang diajarkan dengan berbagai manfaatnya, belajar bekerja, belajar hidup bersama dan belajar menjadi diri sendiri.

3. Lingkungan sekolah

³⁵ Hamid Syariff, *Pengembangan Kurikulum*, (Bina Ilmu, 1998), Hal 6.

Lingkungan sekolah ini merupakan suatu kondisi, dimana keadaan sekolah dalam keadaan aman, damai, menyenangkan untuk kegiatan belajar mengajar.

Harapan dan kepercayaan dari anggota yang terlibat dalam organisasi sekolah yang dapat memberikan dorongan untuk bertindak yang mengarah pada prestasi siswa. Kepala sekolah memberikan perlindungan dan pengayoman pada tenaga pengajar, sehingga mereka dapat memfokuskan dirinya pada pengajarannya.

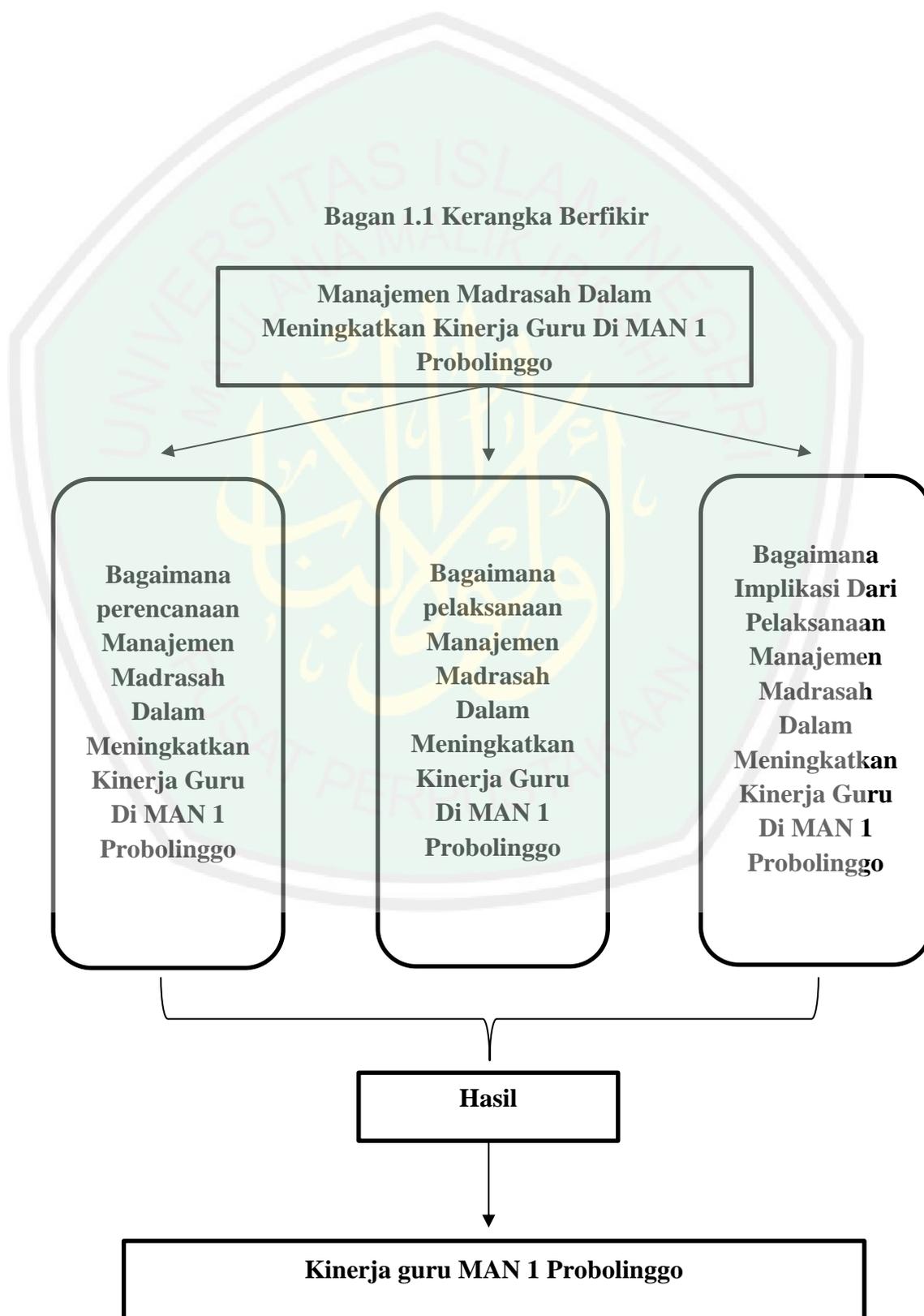
Dari ketiga faktor tersebut yaitu kurikulum, proses belajar mengajar, dan lingkungan sekolah, saling berhubungan erat dengan lingkungan sekolah yang memberikan dukungan dalam bentuk motivasi, kepercayaan dan *reward* bagi mereka yang berprestasi mempengaruhi guru terhadap proses belajar mengajar di kelas.³⁶

B. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir adalah penjelasan sementara terhadap suatu gejala yang menjadi objek permasalahan. Kerangka berpikir ini disusun dengan berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang relevan atau terkait. Dan peneliti akan menggambarkan kerangka berfikir dalam penelitian Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 1 Probolinggo sebagai berikut:

³⁶ *Ibid. Hal.7*

Bagan 1.1 Kerangka Berfikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Berdasarkan jenisnya penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Probolinggo. Untuk mencapai tujuan tersebut peneliti harus terjun langsung ke lapangan untuk memperoleh data tentang strategi kepala sekolah, bagaimana pelaksanaan strategi kepala sekolah serta kendala-kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam proses pelaksanaan manajemen madrasah, sehingga peneliti menggunakan pendekatan kualitatif.

Dalam penelitian kualitatif data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan berupa angka-angka. Data yang dimaksud berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, rekaman dokumen pribadi, catatan ataupun dokumen resmi lainnya.

Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam mengumpulkan data, sehingga perlu untuk menyesuaikan realitas yang ada

dilapangan baik menangkap makna maupun memahami setiap fenomena yang berkaitan dengan manajemen madrasah di MAN 1 Probolinggo.

B. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini peneliti bertindak sebagai instrument utama dalam pengumpulan data. Peneliti hadir untuk menemukan data yang bersinggungan langsung ataupun tidak langsung dengan masalah yang akan diteliti.

Oleh karena itu, penelitian ini dilaksanakan dengan baik, bersikap selektif, hati-hati dan sungguh-sungguh dalam pengambilan data sesuai dengan kenyataan di lapangan, sehingga data yang terkumpul benar-benar relevan dan terjamin keabsahannya.

Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif sekaligus sebagai perencana, pelaksana, pengumpulan data, analisis, penafsir data dan pada akhirnya menjadi pelapor hasil penelitian.

C. Subyek Penelitian

Subyek adalah target populasi yang memiliki karakteristik tertentu serta ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya.³⁷

Maka dari itu, peneliti melaksanakan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Peneliti mewawancarai Kepala MAN 1 Probolinggo, dalam proses wawancara tersebut meliputi gambaran umum dan sejarah sekolah, jumlah kelas beserta rombongan belajar dan keadaan guru, hingga fasilitas yang

³⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi penelitian Kualitatif* (Bandung; PT. Remaja Rosdakarya, 2007) Hal. 9

dimiliki serta membangun para SDM serta kelulusan, proses pengelolaan lembaga dan sarana prasarana.

2. Kemudian wawancara dengan Kepala MAN 1 Probolinggo mengenai fokus penelitian yaitu manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.
3. Kemudian wawancara dilakukan dengan beberapa guru dan staf untuk memastikan dalam pengambilan data sesuai tidaknya dan mencari beberapa informasi.

Kehadiran peneliti dilokasi penelitian tersebut untuk meningkatkan intensitas peneliti berinteraksi dengan sumber data guna mendapatkan informasi yang lebih valid dan absah tentang fokus penelitian. Dalam hal ini peneliti bertindak sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, penganalisis, penafsir data dan sebagai pelapor hasil penelitian.

D. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MAN 1 Probolinggo, Karanganyar Kecamatan Paiton Kabupaten Probolinggo yang berada di lingkungan asri dan banyaknya tanaman yang mengelilingi sekolah tampak luar maupun dalam. Tepatnya terletak di Jalan Raya Panglima Sudirman No. 69 Kelurahan Tanjung, Karanganyar, Paiton Probolinggo. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pengalaman empirik peneliti yang pernah melaksanakan Praktek Kerja Lapangan di sekolah tersebut. Sekolah ini memiliki siswa antara 700-an siswa dan siswi. MAN 1 Probolinggo adalah Madrasah yang didirikan pada Tahun 1969 dan saat ini dijuluki madrasah yang paling tua se-Jawa Timur. Selain itu

Kepala MAN 1 Probolinggo pernah meraih Juara 1 Kepala Madrasah Berprestasi tingkat Jawa Timur dan Juara 3 tingkat nasional.

E. Data dan Sumber data

Data yang akan peneliti kumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang bersangkutan sesuai fokus penelitian yaitu tentang Manajemen Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 1 Probolinggo. Jenis data yang dikumpulkan ada dua macam yaitu, data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, seperti dari informan atau peristiwa-peristiwa yang diamati dan sejenisnya. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari informasi yang sudah diolah oleh pihak lain, seperti segala macam bentuk dokumen.³⁸

Sumber data terdiri dari sumber data primer dan data sekunder. Sumber data primer merupakan pustaka pokok yang menjadi objek kajian, seperti buku, dokumen dan sejenisnya. Sedangkan sumber data sekunder merupakan data pendukung dalam penelitian.³⁹

Tabel 3.1 Data dan Sumber Data

No	Data	Sumber Data
1	Perencanaan manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Probolinggo	Data Primer: 1. Wawancara dengan Kepala Madrasah untuk mendapatkan informasi tentang manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Probolinggo. Data sekunder: 1. Program kerja Kepala Madrasah

³⁸ Wahidmurni, *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan*. (Malang, UM Press, 2008) Hal. 41

³⁹ Pedoman Penulisan Skripsi, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017, Hal. 64

		2. Tupoksi Kepala Madrasah 3. SOP Kepala Madrasah
2	Pelaksanaan manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Probolinggo.	Data Primer: 1. Wawancara dengan Kepala Madrasah untuk mendapatkan informasi bagaimana strategi yang digunakan dari <i>planning, organizing, actuatung, controlling</i> . Data Sekunder: 1. Bukti pelaksanaan strategi Kepala Madrasah 2. SOP strategi kepala madrasah
3	Hasil implikasi dari pelaksanaan manajemen Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Probolinggo.	Data Primer: 1. Hasil Kinerja Guru

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi

Metode observasi adalah metode atau cara menganalisis dan mengadakan pencatatan secara sistematis mengenai tingkah laku dengan melihat atau mengamati individu atau kelompok secara langsung.⁴⁰ Observasi adalah melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan. Observasi dilakukan untuk memperoleh informasi tentang kelakuan manusia seperti terjadi dalam kenyataan.⁴¹

⁴⁰ Ngalim Purwanto, *Prinsip-Prinsip dan Tehnik Evaluasi Pengerjaan* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2006), Hal 149

⁴¹ Nasution, *Metode Research, (Penelitian Ilmiah)*. (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2003) Hal.

Metode observasi ini digunakan penulis untuk mendapatkan data tentang situasi dan kondisi secara umum dari obyek penelitian, yakni manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Probolinggo. Dengan adanya data yang dihasilkan dari observasi tersebut, diharapkan dapat mendeskripsikan bagaimana pelaksanaan manajemen madrasah MAN 1 Probolinggo.

2. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang menghendaki komunikasi langsung antara peneliti dengan subyek. Dalam wawancara biasanya terjadi tanya jawab sepihak yang dilakukan secara sistematis dan berpijak pada tujuan penelitian.⁴²

Peneliti menggunakan teknik wawancara terstruktur dalam penelitian ini. Selain membawa pedoman wawancara, peneliti juga menggunakan alat bantu untuk kelancaran dalam proses wawancara seperti handpone dan lain-lain. Sedangkan informan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan wawancara dengan Kepala madrasah di MAN 1 Probolinggo untuk mendapatkan data tentang program-program kerja serta kendala-kendala yang dihadapi dalam program kerja untuk meningkatkan guru di MAN 1 Probolinggo.

⁴² *Ibid...*, 82

- b. Melakukan wawancara dengan guru di MAN 1 Probolinggo untuk mendapatkan informasi atau data tentang pelaksanaan peran dan tugas pokok guru apakah sudah sesuai atau kurang sesuai.

3. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti dan sebagainya⁴³. Untuk memperoleh informasi yang akurat peneliti ingin memanfaatkan dokumen-dokumen atau hal yang berkaitan dengan kegiatan penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁴⁴ Pada tahap ini data dikerjakan dan dimanfaatkan sedemikian rupa sampai berhasil menyimpulkan kebenaran-kebenaran yang dapat dipakai untuk menjawab pertanyaan atau persoalan-persoalan yang diajukan dalam penelitian.

1. Prosedur Analisis Data

⁴³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi VI. (Jakarta: PT Rineka Cipta 2006) Hal. 206

⁴⁴ Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: CV Alfabeta, 2010),89

Prosedur yang akan dilaksanakan dalam penelitian manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Probolinggo akan melaksanakan 3 tahap prosedur penelitian. Yaitu tahap persiapan, tahap pelaksanaan dan tahap penyelesaian.

Untuk melakukan sebuah penelitian kualitatif, peneliti perlu mengetahui tahap-tahap yang akan dilalui dalam proses penelitian. Tahapan ini disusun secara sistematis agar diperoleh data penelitian secara sistematis pula. Ada beberapa tahap yang bisa dikerjakan dalam suatu penelitian, yaitu:⁴⁵

a. Tahap Persiapan

Tahap persiapan ini, peneliti melakukan persiapan untuk menuju lapangan, ada beberapa langkah yang harus dilakukan peneliti:

- 1) Menyusun rancangan penelitian, pada tahap ini peneliti membuat usulan tentang proposal penelitian sebelumnya diajukan kepada dosen pembimbing dan teman mahasiswa.
- 2) Memilih lapangan penelitian. Peneliti memilih MAN 1 Probolinggo karena madrasah ini mempunyai strategi pengembangan sekolah dengan catatan yang baik.
- 3) Menjajaki dan nilai lapangan. Pada tahap ini dilakukan untuk memperoleh gambaran umum tentang MAN 1 Probolinggo. Selanjutnya peneliti lebih siap terjun ke lapangan karena telah memiliki

⁴⁵ Lexy J. Moleon, *Metode penelitian Kualitatif* (Bandung; Remaja Rosdakarya, 2001) Hal.

bekal keadaan, situasi dan latar belakang dari lembaga pendidikan tersebut.

b. Tahap Pelaksanaan

- 1) Memahami latar penelitian dan persiapan diri. Tahap ini selain mempersiapkan diri, peneliti harus memahami latar penelitiannya supaya dapat menentukan model pengumpulan datanya.
- 2) Memasuki lapangan, pada saat memasuki lapangan peneliti ingin menjalin hubungan yang akrab dengan subyek penelitian dengan menggunakan tutur bahas yang baik serta sikap yang baik, akrab serta bergaul dan juga tetap menjaga etika dan perilaku serta norma-norma yang berlaku di dalam lapangan saat penelitian sedang berlangsung.
- 3) Berperan serta mengumpulkan data. Dalam tahap ini peneliti mencatat data yang diperolehnya dalam catatan lapangan, baik data yang diperoleh dari wawancara pengamatan atau menyaksikan sendiri kegiatan tersebut.

c. Tahap Penyelesaian

Tahap penyelesaian ini yaitu tahap peneliti sudah mampu mengumpulkan seluruh data sehingga peneliti dapat melaporkan tahap penyelesaian dalam proposal penelitian skripsi ini dengan sebenarnya tanpa ada manipulasi dengan bentuk laporan.

Penulisan laporan merupakan hasil akhir dari suatu penelitian sehingga dalam akhir peneliti ini memiliki pengaruh terhadap hasil penulisan laporan. Penulisan laporan yang sesuai dengan prosedur

penulisan yang baik karena menghasilkan kualitas hasil penelitian yang baik pula.

H. Pengecekan Keabsahan Temuan

Uji keabsahan data meliputi uji kreadibilitas data (validitas internal), uji depenabilitas (reliabilitas) data, uji transferabilitas (validitas eksternal/generalisasi), dan uji konfirmabilitas (obyektivitas).⁴⁶

Dalam penelitian kualitatif ini memakai beberapa teknik, yaitu:

1. Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan dalam penelitian ini, berarti penelitian kembali kelapangan untuk melakukan pengamatan dan wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Dengan melakukan perpanjangan pengamatan, diharapkan hubungan peneliti dan narasumber akan semakin akrab, semakin terbuka dan semakin mempercayai.⁴⁷ Dalam perpanjangan pengamatan, yang menajdi fokus adalah data yang sudah diperoleh untuk kemudian dicek apabila berubah atau tidak, sehingga data yang diperoleh kredibel.

⁴⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, (Bandung : Alfabeta, 2011) Hal. 294

⁴⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif R & D* (Bandung: Alfabet, 2015), Cet ke 22. Hal. 268

2. Triangulasi

Triangulasi dalam pengecekan data ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan cara, diantaranya:

a. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber.

b. Triangulasi teknik

Triangulasi teknik untuk menguji data yang dilakukan dengan cara mengecek data sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data yang diperoleh dengan wawancara lalu dicek dengan observasi.

c. Triangulasi waktu

Data yang dilakukan dengan wawancara di pagi-pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah akan memberikan data yang lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda.

Seperti yang telah dijelaskan diatas, pengecekan keabsahan data diperlukan untuk memberikan data yang kredibel. Dalam penelitian ini, data-data yang diperoleh akan dicek lagi, salah satunya dengan teknik triangulasi.

I. Prosedur Penelitian

Tabel 3.2 Prosedur Penelitian

No	Tahapan	Sasaran	Luaran	Metodologi
1	Kajian Pustaka	Kajian pustaka tentang	Informasi dan seperangkat	Kajian literatur yang membahas kajian

		manajemen madrasah dala meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Probolinggo	pengetahuan tentang manajemen madrasah dala meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Probolinggo.	pustaka tentang manajemen madrasah dala meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Probolinggo.
2	Kajian Penelitian Terdahulu	Kajian penelitan terdahulu tentang manajemen madrasah dala meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Probolinggo.	Beberapa penelitian terdahulu yang relavan dengan manajemen madrasah dala meningkatkan kinerja guru dan hasil di MAN 1 Probolinggo.	Mengkajii beberapa jurnal, searching melalui google, scholar, skripsi
3	Penelitian Pra Lapangan	Penelitian telah melakukan penelitian pra lapangan tentang manajemen madrasah dala meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Probolinggo.	Ditemukan sejumlah data lapangan yang berkaitan dengan manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan hasil belajar prestasi siswa di MAN 1 Probolinggo.	Penelitian pra lapangan dilakukan melalui observasi dan dokumen
4	Penyusunan Proposal dan IPD (Instrumen Pengumpul Data)	Berdasarkan hasil kajian pustaka, penelitian terdahulu serta pra lapangan, peneliti menyusun proposal yang didalamnya juga memuat metode penlitian yang akan dilakukakan disertai Instrumen Pengumpul Data (IPD)	Proposal yang dilampiri instrumen pendumpul data	Menyusun konsep berdasarkan latar belakang, tujuan serta metode penlitian yang akan dilakukan

5	Pengumpulan Proposal ke Kantor Jurusan Manajemen Pendidikan Islam	Proposal yang sudah jadi, dikumpulkan di Kantor jurusan Manajemen Pendidikan Islam	Terkumpulnya proposal dan terdaftar untuk mahasiswa/I yang siap melakukan seminar proposal.	Dikumpulkan secara langsung
6	Seminar Proposal	Apabila proposal ini diterima oleh jurusan Manajemen Pendidikan Islam, maka peneliti siap untuk melaksanakan seminar proposal berdasarkan waktu dan tempat yang ditentukan oleh FITK UIN Malang	Diseminarkannya proposal penelitian ini dengan memperhatikan kritik dan saran dari berbagai pihak terutama penguji seminar proposal.	Penelitian melakukan seminar proposal sesuai yang di jadwalkan oleh FITK UIN Malang

7	Penelitian Lapangan	Apabila proposal ini sudah diterima, dan mendapat persetujuan dari pihak FITK UIN Malang untuk melanjutkan penelitian, maka peneliti akan melakukan penelitian sesuai dengan subyek dan metode yang sudah dipaparkan dalam proposal.	Terkumpulnya data tentang kajian pustaka mengenai manajemen madrasah dala meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Probolinggo.	Penelitian melakukan penelitian dengan menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi.
8	Analisis Data	Melakukan analisis data selama proses pengumpulan data dan setelah data terkumpul.	Penyajian data dan temuan penelitian berdasarkan rumusan masalah yang diajukan	Penelitian menganalisis data dengan menggunakan model Milles dan Huberman: <i>data collection, data reduction, data display, conclusion drawing, verifying.</i>
9	Penulisan laporan penelitian	Penulisan draf laporan bab per bab, kemudian penyempurnaan hingga selesai berwujud laporan hasil penelitian.	Laporan hasil penelitian yang sudah siap, dikirim ke FITK	Menulis secara langsung bab-bab yang sudah diselesaikan sambil mengoreksi dan disempurnakan lebih lanjut.

10	Seminar Hasil	Sebagai finalisasi dari penelitian-penelitian dan perbaiki laporan	Terpublikasinya hasil penelitian pada civitas akademika melalui serta menerima masukan dari peserta seminar untuk perbaikan laporan.	Menyajikan hasil penelitian dalam bentuk <i>Forum Grup Discussion (FGD)</i> kemudian menindaklanjuti dalam bentuk laporan akhir.
----	---------------	--	--	--

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Sejarah MAN 1 Probolinggo

Semula Madrasah Aliyah Agama Islam Negeri yang berada di desa Karanganyar Kecamatan Paiton 67291 Kabupaten Probolinggo Provinsi Jawa Timur ini adalah Madrasah Aliyah Nurul Jadid Desa Karanganyar Paiton

Kabupaten Probolinggo yang didirikan oleh dan berada dibawah naungan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Kabupaten Probolinggo ini berdiri pada Tahun 1948 dan pada Tanggal 01 Januari 1959 didirikan suatu Yayasan yang bernama Yayasan Nurul Jadid sebagai wadah formil Pondok Pesantren tersebut berikut lembaga – lembaga Pendidikan yang ada didalamnya.

Diantara lembaga-lembaga Pendidikan yang terdapat didalamnya adalah Madrasah Ibtidaiyah Nurul Jadid, Mdrasah Tsanawiyah Nurul Jadid, dan Madrasah Aliyah Nurul Jadid yang masing – masing secara berturut-turut telah berdiri pada tahun 1950, tahun 1957 dan tahun 1960.

Mulai tahun 1967, tahun 1968 dan tahun 1969 Madrasah Tsanawiyah Nurul Jadid dan Madrasah Aliyah Nurul Jadid tersebut secara terus menerus mengikutsertakan siswa-siswanya dalam ujian – ujian Akhir Negara Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Negeri dan Madrasah Aliyah Agama Islam Negeri.

Didorong oleh pesatnya perkembangan pendidikan Agama Islam di daerah – daerah pada umumnya dan Kabupaten Probolinggo pada khususnya serta didorong pula oleh keinginan dan hasrat yang sangat besar dari msyarakat akan perlu adanya suatu lembaga Pendidikan/ Pengajaran Agama Islam Menengah Atas resmi dari Pemerintah/ Negeri di daerah tersebut.

a) Persiapan Penegrian

1. Yayasan Nurul Jadid Karanganyar Paiton Kabupaten Probolinggo telah mengajukan permohonannya pada tanggal 29 Oktober 1969 dengan nomor surat ; 78/A/JND/X/69 perihal --- Permohonan Penegerian

Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton tersebut diatas dengan dilengkapi

:

- a. Pernyataan kesediaannya untuk menyerahkan Gedung, Tanah/pekarangan dan alat perlengkapan yang lainnya kepada MAAIN sebagai pinjaman ;
 - b. Kesanggupan untuk membiayai kegiatan operasional lembaga selama Pemerintah belum mampu untuk menganggarkan biaya operasional Pendidikan ;
2. Persetujuan dan dukungan dari Pemerintah daerah dalam hal ini Bupati Kabupaten Probolinggo, organisasi Politik atau ormas Islam dan Kepala – Kepala Madrasah Tsanawiyah di Wilayah Kabupaten Probolinggo pada tanggal 20 November 1969 atas rencana Penegerian Madrasah tersebut diatas.
- a. Kepala Dinas Pendidikan Agama Kabupaten Probolinggo Provinsi Jawa Timur juga telah mengajukan surat permohonannya pada tanggal 30 Oktober 1969 dengan nomor suratnya 139/BL/Mdr/K.20/69 perihal --- Permohonan Penegerian Madrasah Aliyah Nurul Jadid Karanganyar Paiton Kabupaten Probolinggo ;
 - b. Kepala Jawatan Pendidikan Agama Provinsi Jawa Timur telah memberikan Rekomendasikan atas Permohonan Penegerian Madrasah Aliyah Nurul Jadid dengan suratnya pada tanggal, 26 Nopember 1969 dengan nomor surat ; 1189/A.a/Um/K./69 ;

c. Direktur Direktorat Pendidikan Agama Mengajukan suratnya pada tanggal, 03 Desember 1969 dengan nomor suratnya ; DD/I/Pda/S/Dag./3345 ;

3. Penegrian

Direktorat Jenderal Bimas Islam Departemen Agama telah menyetujui Penegerian Madrasah Aliyah Nurul Jadid Karanganyar Paiton Kabupaten Probolinggo tersebut dengan suratnya pada tanggal, 04 Desember 1969 dengan nomor surat 552/D.I/69 ;

Dimana semua surat-surat tersebut diatas dialamatkan kepada Menteri Agama Republik Indonesia, maka Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton tersebut diatas oleh Menteri Agama Republik Indonesia disetujui Penegeriannya dengan Surat Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia dengan nomor SK - 181 Tahun 1969 pada Tanggal 06 Desember 1969 dengan Ketetapan sebagai berikut :

a. Pertama: Menegerikan Madrasah Aliyah Nurul Jadid Karanganyar Paiton Kabupaten Probolinggo menjadi Madrasah Aliyah Agama Islam Negeri (MAAIN) di Karanganyar Paiton Kabupaten Probolinggo Provinsi Jawa Timur.

b. Kedua : Segala kekayaan Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paitontersebut diatas yang berupa Gedung, Tanah/ Pekarangan serta Alat Perlengkapan Lainnya dipinjamkan (tanpa sewa) kepada MAAIN tersebut, selama Direktorat Pendidikan Agama pada

Ditjend Bimas Islam Departemen Agama Republik Indonesia belum dapat mengusahakannya.

- c. Ketiga : Segala sesuatu untuk melaksanakan Keputusan ini mengenai Pemeliharaan dan Pengawasan selanjutnya atas MAAIN tersebut telah diserahkan sepenuhnya kepada Direktorat Pendidikan Agama pada Ditjend Bimas Islam Departemen Agama Republik Indonesia.
- d. Keempat : Selama Anggaran Pendapatan dan Belanja Departemen Agama Republik Indonesia untuk Keperluan MAAIN tersebut menurut Pasal 18.2.17 tidak mencukupinya maka segala Pembiayaan selanjutnya akan dibebankan kepada Pengurus / Badan Penyantun MAAIN tersebut dengan bantuan dari POM/ UKS.
- e. Kelima : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal telah ditetapkannya surat keputusan tersebut oleh Menteri Agama Republik Indonesia ditetapkan : di Jakarta Pada tanggal : 06 Desember 1969.

4. Pengembangan Lembaga

- a) Siswa : Setelah menerima SK Penegerian MAAIN tersebut dari Menteri Agama Republik Indonesia dengan nomor 181 /1969 pada tanggal 06 Desember 1969, maka dimulailah proses pembelajaran pada Tahun Pelajaran baru mulai 02 Januari 1970 dengan jumlah Kelas 3 (tiga) ruang yang terdiri dari siswa Putri.

Pada tahun 1977 siswa MAAIN telah pindah belajar di gedung sendiri MAAIN yang dibangun oleh Pemerintah melalui DIP 1976/1977 yang terletak di tepi jalan raya desa Karanganyar Paiton Kabupaten Probolinggo.

Pada tahun 1978 nama MAAIN telah berubah nama menjadi MAN (Madrasah Aliyah Negeri). Pada tahun 1979 siswa MAN Karanganyar Paiton telah berkembang dengan adanya siswa-siswi yang tempat belajarnya di Komplek Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton sampai sekarang sesuai dengan kondisi setempat.

b) Filial : pada Tahun 1981 mulai mendirikan Filial (cabang Madrasah) yang bertempat di Kota Kraksaan dan akhirnya pindah menjadi MAN Karanggeger di desa Karanggeger Kecamatan Pajarakan sampai sekarang.

c) KKM : (Kelompok Kerja Madrasah) pada Tahun 1985 mulai membentuk KKM se Kabupaten dan Kodya Probolinggo dalam rangka pembinaan Madrasah Aliyah tersebut dan sampai sekarang sudah mempunyai sekitar 29 Anggota Madrasah Aliyah di swasta.

d) Tanah

Tanah Luas 5000 m² mendapat waqaf dari ahli waris almarhum KH. Zaini Mun'im Karanganyar Paiton sebagai pengasuh dan pendiri Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton pada tanggal 12 September 1976 ;

Tanah Luas 5000 m² diperoleh dari pelepasan dari Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton pada Tahun 1976 dengan Anggaran DIP 1976/1977 dengan biaya sebesar Rp. 20.000.000,- (dua puluh juta rupiah) sebagai dana pelepasan ;

e) Gedung

- 1) Pada tahun 1976/1977 dibangun gedung Sekolah/ Madrasah yang terdiri dari 3 ruang kelas seluas = 219 m² dengan Anggaran Pusat DIP tahun 1976/1977 besar biaya konstruksi dan peralatannya adalah Rp. 12.700.000,- yang dibangun diatas Tanah waqaf tersebut ;
- 2) Pada tahun Anggaran 1985/1986 dibangun gedung Laboratorium dengan luas 100 m² dengan biaya Rp. 15.400.000,- yang Anggarannya melalui pusat DIP Tahun 1985/1986, biaya alat – alatnya Rp. 2.270.000,- dibangun diatas Tanah yang di berasal dari Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton ;
- 3) Pada Tahun Anggaran 1986/1987 membangun gedung Perpustakaan dengan luas 100 m² yang biayanya Rp. 15.400.000,- dan biaya perlengkapannya adalah sebesar Rp. 2.270.000,- yang Anggarannya dari Pusat DIP tahun 1986/1987, dibangun diatas tanah yang berasal dari pelepasan Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton ;
- 4) Pada tahun 1989/1990 dibangun gedung sekolah dengan luas 219 m² terdiri dari 3 kelas dengan biaya konstruksi dan alat-alatnya

sebesar Rp. 41.667.000,- di atas Tanah yang berasal dari pelepasan Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton dan Anggarannya dari Pusat DIP tahun 1989/1990 ;

f) Mushollah

Yang dibangun dan dibiayai oleh OSIS MAN /MTsN secara swadaya.

5. Daftar Nama Kepala Madrasah

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| a) Abd. Wahid Zaini, BA | (Tahun 1970 s.d 1971) |
| b) H. Moh. Hasyim Zaini, BA | (Tahun 1972 s.d 1979) |
| c) Drs. Arsyad Manan | (Tahun 1980 s.d 1984) |
| d) Drs. Farchan AR | (Tahun 1985 s.d 1990) |
| e) Drs. M. Habib MZ | (Tahun 1991 s.d 1996) |
| f) Drs. H. Abd. Manan | (Tahun 1996 s.d 2001) |
| g) Drs. KH. Nur Chotim Zaini | (Tahun 2001 s.d 2002) |
| h) Drs. H. Hanafi, M.Pd | (Tahun 2002 s.d 2005) |
| i) H. A. Rifa'I Mkasum, S.Pd | (Tahun 2005 s.d 2009) |
| j) Drs. H. Suhartono, M.Pd | (Tahun 2010 s.d 2014) |
| k) Dr. H. Sugiyo, M.Pd | (Tahun 2014 s.d 2018) |
| l) Syaiful Abdi, S.Pd.I | (Tahun 2018 s.d) |

2. Identitas Madrasah

NPSN : 20579855
 Nama Madrasah : Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo

Alamat : JL. Raya P. Sudirman
Kelurahan/Desa : Karanganyar
Kecamatan : Paiton
Kabupaten/Kota : Probolinggo
Provinsi : JAWA TIMUR
Telepon / HP : 0335-771684
Jenjang : MA
Status (Negeri/Swasta) : NEGERI
Tahun Berdiri : 1978
Hasil Akreditasi : A

3. Visi, Misi dan Tujuan MAN 1 Probolinggo

a. Visi

Terwujudnya Siswa MAN 1 Probolinggo Menjadi Insan Yang Berilmu, Terampil, Berakhlakul Karimah Serta Berwawasan Lingkungan.

b. Misi

- 1) Mengefektifkan dan mengefisiensikan pelaksanaan PBM secara optimal dan berkualitas.
- 2) Melakukan pengamatan dalam rangka menemukan siswa berpotensi dalam berbagai keilmuan dan keterampilan siswa.
- 3) Melakukan pelatihan – pelatihan yang sesuai dengan potensi, minat dan bakat agar tumbuh dan berkembang secara mandiri serta kedisiplinan yang tinggi

- 4) Menumbuh kembangkan semangat siswa dalam bersaing secara sehat antar siswa dilingkungan sekolah.
- 5) Meningkatkan kualitas guru dan ketatausahaan melalui program pendidikan, pelatihan, workshop dan lain – lain.
- 6) Menerapkan manajemen transparan, dan partisipatif dengan melibatkan seluruh komponen Madrasah.
- 7) Membimbing siswa agar lebih menghayati dan mengamalkan ajaran Islam serta budaya Bangsa, agar menjadi sumber kearifan dalam bertindak dan berinteraktif dalam masyarakat.

c. Tujuan

- 1) Menciptakan kegiatan Madrasah bersifat Islami, beriman dan bertaqwa sehingga siswa bisa memahami dan mengamalkan konsep ajaran Islam dalam kegiatan sehari – hari.
- 2) Menjadikan Madrasah unggul dalam segala ilmu dan memiliki prestasi secara optimal sehingga menjadikan Madrasah untuk dikenal dan diminati oleh Masyarakat.
- 3) Memiliki jiwa wirausaha dan keterampilan yang sepadan (*Live Skill*)

4. Struktur Organisasi MAN 1 Probolinggo

- a) Ketua Komite : KH. Musayyib Nahrawi
- b) Kepala Madrasah : Syaiful Abdi, S.Pd, M.Pd
- c) Kepala Tata Usaha : Drs. Saifur Rahman
 1. Bendahara DIPA : Imam Muhdi, S.Pd

2. Bendahara BP-3 : Heny Murniati, M.Pd

d) WKM. Kurikulum : Ernawiyadi, S.Ag

1. Wali Kelas
2. Kepala Program Jurusan
3. Penanggung Jawab Mapel Olimpiade
4. Guru Piket
5. Guru Pembimbing Les

e) WKM. Kesiswaan : Drs. Sunarso, M.Pd

1. Koordinator BK
2. Pembina OSIS
3. Pembawa Ekstrakurikuler

f) WKM. Sarana Prasarana : Drs. Ahmad Fauzi, M.Pd

1. Kepala Lab. IPA
2. Kepala Lab. Bahasa
3. Kepala Lab. Komputer
4. Kepala Perpustakaan
5. Penanggungjawab Sarana Ibadah
6. Penanggungjawab Ruang Osis
7. Penanggungjawab Kantin Sekolah
8. Penanggungjawab Ruang Keterampilan

g) WKM. Humas : Zainul Arifin, S.Ag. M.Pd.I

1. Pengelola Koperasi
2. Pembina UKS

3. Penanggungjawab Kegiatan DU/DI

4. Penanggungjawab Kegiatan Wali Murid

5. Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Untuk mengetahui keadaan tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 1 Probolinggo, penulis mengadakan penggalian data baik menggunakan observasi, wawancara, maupun dokumentasi.

Guru merupakan faktor tunggal paling penting dalam sebuah lembaga pendidikan. Keberhasilan peserta didik sangat dipengaruhi oleh kualitas pendidik. Berikut data yang penulis peroleh mengenai keadaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di MAN 1 Probolinggo:

Tabel 4.1 Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan

NO	INDIKATOR	KRITERIA	JUMLAH
1	Kualifikasi pendidikan dan tenaga kependidikan	SMA	11
		D 1	0
		D 2	1
		D 3	1
		S 1	44
		S 2	23
		S 3	1
		Jumlah	81
2	Sertifikasi	Sudah	44
		Belum	20
		Jumlah	64
3	Gender	Pria	54
		Wanita	27
		Jumlah	81
4	Status Kepegawaian	PNS	45
		GTT	20
		Honorar	7
		PTT	9
		Jumlah	81
5	Pangkat/Golongan	II a	4
		II b	1

		II c	0
		II d	0
		III a	6
		III b	2
		III c	13
		III d	10
		IV a	9
		IV b	0
		Non PNS	36
		Jumlah	81
6	Kelompok Usia	Kurang dari 30 Th	14
		31 - 40 Th	33
		41 - 50 Th	24
		51 - 60 Th	10
		di atas 60 Th	0
		Jumlah	81
7	Masa Kerja	Kurang dr 6 Th	15
		6 - 10 Th	18
		11 - 15 Th	26
		16 - 20 Th	15
		21 - 25 Th	5
		26 - 30 Th	2
		Diatas 30 Th	0
		Jumlah	81

6. Sarana dan Prasarana

Demi menunjang proses kegiatan belajar mengajar sarana dan prasarana di MAN 1 Probolinggo bisa dikatakan lengkap, baik ruang kelas, perpustakaan, ruang sumber, maupun ruang lainnya. Tempat duduk dan meja siswa yang ada di ruang-ruang kelas dalam kondisi baik semua. Adapun sarana dan prasarana madrasah yang di MAN 1 Probolinggo, sebagaimana terlampir.

B. Hasil Penelitian

Hasil data penelitian bertujuan untuk memaparkan data yang telah diperoleh selama dilakukannya penelitian. Peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah, waka kurikulum, waka sarana dan prasarana, guru kelas dan guru bimbingan konseling MAN 1 Probolinggo sebagai sumber dalam penelitian ini, sehingga dapat diperoleh informasi mengenai kinerja guru di MAN 1 Probolinggo. Selain wawancara peneliti juga melakukan observasi yang berkaitan dengan pelaksanaan strategi kepala madrasah serta dokumentasi untuk melengkapi hasil data penelitian.

1. Perencanaan Manajemen Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 1 Probolinggo

Manajemen merupakan hasil dari pemikiran seseorang terhadap analisis objek disebabkan ada suatu yang ingin dicapai atau suatu rencana tentang cara-cara pendayagunaan dan penggunaan potensi yang ada untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi. Strategi dilakukan dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi sebuah aktivitas dengan mempertimbangkan kurun waktu yang digunakan dalam aktivitas tersebut. Manajemen strategi dalam dunia pendidikan sangat berguna sekali, karena dengan menggunakan strategi-strategi khusus akan menemukan suatu inovasi yang berbeda dengan lembaga pendidikan yang lain. Hal ini dapat kita ambil kesimpulan bahwa strategi merupakan susunan rencana yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan dengan musyawarah, serta target-target dari strategi yang harus dicapai agar strategi dapat berjalan baik sesuai dengan rencana yang dibuat.

Untuk itu, peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa kepala madrasah memiliki tugas dan fungsi tersendiri terlepas dari tanggungjawab sebagai guru. Kepala madrasah memiliki kualifikasi kompetensi supaya dikatakan kepala madrasah yang kompeten, serta pantas memimpin lembaga pendidikan. Kepala madrasah yang pantas memimpin lembaga pendidikan adalah kepala madrasah yang memiliki kompetensi-kompetensi yang telah ditetapkan pemerintah dan telah diutarakan pada penjelasan diatas.

Kepala madrasah MAN 1 Probolinggo dalam mengatur dan mengelola bawahannya terutama dalam hal kinerja harus menggunakan langkah-langkah secara terencana untuk mereka (guru) agar lebih maksimal. Terutama dalam hal meningkatkan kinerja guru. Karena kinerja guru disini merupakan sebuah perilaku yang harus ditanamkan untuk memacu produktifitas guru dalam meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu kepala madrasah merumuskan beberapa rencana yang harus dikembangkan dalam meningkatkan kinerja guru, diantaranya yaitu:

Pertama, penyusunan rencana kerja madrasah (RKM). Penyusunan rencana kerja madrasah (RKM) ini dibuat oleh kepala madrasah selaku pemimpin di sekolah yang bertanggung jawab, untuk itu kepala madrasah membentuk tim pengembang madrasah untuk merumuskan rencana kerja madrasah (RKM) di madrasah, berikut hasil wawancara dengan kepala madrasah yaitu:

Pihak madrasah yang bertanggung jawab dengan pembuatan rencana kerja madrasah (RKM) sebagai perwujudan dalam mengembangkan madrasah dan kinerja guru. Saya sebagai kepala madrasah berusaha seoptimal mungkin untuk meningkatkan kinerja guru, perencanaan

yang saya lakukan dengan memperhatikan visi dan misi sekolah kami dan sarana prasarana serta SDM-nya maka saya membentuk tim pengembang untuk merumuskan rencana kerja madrasah (RKM) yang nantinya digunakan sebagai acuan untuk program kerja yang akan dilakukan.⁴⁸

Hasil wawancara tersebut didukung dengan pendapat lain ketika peneliti melakukan wawancara dengan waka kurikulum bapak Ernawiyadi beliau mengatakan bahwa:

“Setiap tahun kepala madrasah mengeluarkan SK pengaturan tugas wewenang dan tanggung jawab masing-masing waka sekolah dan petugas lainnya”.⁴⁹

Pernyataan waka kurikulum tersebut menggambarkan bahwa kepala madrasah selaku manajer memberikan arahan yang jelas kepada bawahannya untuk bagaimana dan kemana arah dalam menjalankan tugas-tugasnya. Untuk itu setiap waka ditugaskan untuk membuat program kerja yang digunakan sebagai acuan untuk melaksanakan tugasnya selama satu tahun dan satu semester dengan mengacu pada rencana kerja madrasah (RKM) yang telah dirumuskan. Lebih lanjut bapak abdi selaku kepala madrasah mengatakan:

“Setelah kami diberi SK maka selanjutnya kami diminta oleh kepala sekolah untuk membuat program kerja selama satu tahun sebagai panduan kami dalam menjalankan tugas dan wewenang yang telah diberikan kepala sekolah kepada kami sebagai waka dan petugas-petugas lainnya”.⁵⁰

Hal tersebut sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti sebagaimana terlampir sebagai berikut:

⁴⁸ Wawancara dengan narasumber bapak Saiful Abdi selaku kepala madrasah pada 6 Januari 2020. Pukul. 08.17 WIB.

⁴⁹ Wawancara dengan narasumber bapak Ernawiyadi selaku waka kurikulum pada 8 Januari 2020 Pukul 08.00 WIB.

⁵⁰ Wawancara dengan narasumber bapak Ernawiyadi selaku waka kurikulum pada 8 Januari 2020 Pukul 08.10 WIB.

Staaf TU memberikan buku rencana kerja madrasah yang berupa hardfile dan dijelaskan maksud dari tujuan-tujuan rencana kerja madrasah yang dipimpin oleh kepala madrasah sendiri.⁵¹

Hasil wawancara tersebut didukung oleh adanya data rencana kerja madrasah MAN 1 Probolinggo oleh tim pengembang yang ditunjukkan kepada peneliti saat melakukan wawancara. Dalam rencana kerja madrasah ini terungkap bagaimana perencanaan peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh MAN 1 Probolinggo adalah pemenuhan jumlah tenaga pendidik dan kependidikan.⁵²

Keberadaan koordinator bidang studi juga sangat penting dalam meningkatkan kualitas guru-guru di MAN 1 Probolinggo masing-masing bidang studi dibentuk satuan kerja yang dipimpin oleh koordinator, yang tugasnya adalah mengkoordinir bidang studi tertentu sehingga berjalan sesuai dengan program kepala madrasah.

Tabel 4.2 Rencana Kerja Madrasah

Sasaran	Indikator	Kegiatan	Penanggung jawab
Standar Isi			
Perlu meningkatkan rata-rata nilai	Rata-rata UN TP 2019/2020 sebesar 7.50	Mengadakan diklat pakem	Kepala Madrasah

⁵¹ Observasi pada saat selesai melakukan wawancara 6 Januari 2020 pukul 12.45 WIB.

⁵² Observasi pada saat selesai melakukan wawancara 6 Januari 2020 pukul 13.00 WIB.

Perlu menambah lulusan madrasah yang melanjutkan ke Tingkat yang lebih tinggi	Lulusan madrasah yang melanjutkan ke perguruan tinggi sebanyak 62 siswa	0	Kepala Madrasah
Perlu meningkatkan tingkat kehadiran siswa sebanyak 30%	Tingkat kehadiran siswa 90%	0	Kepala Madrasah
Perlu siswa madrasah mendapat juara lomba KSM	Siswa madrasah mendapat juara lomba KSM di tingkat Kabupaten	Mengadakan program unggulan Bahasa (Arab, Inggris) dan pengadaan program Tahfidz Qur'an serta	Kepala Madrasah
Penyesuaian kualifikasi akademik	Guru mengajar sesuai dengan kualifikasi akademik 100%	work Shop PAIKEM	Kepala Madrasah
Memiliki kurikulum muatan lokal yang disesuaikan dengan kebutuhan dan karakter daerah	Kurikulum muatan lokal disesuaikan dengan kebutuhan dan karakter daerah	Pengembangan kurikulum Madrasah	Kepala Madrasah
Terlaksananya program remedial dan pengayaan setiap mata pelajaran	Semua pendidik melaksanakan remedial dan pengayaan setiap mata pelajaran	Pengembangan kurikulum Madrasah	Kepala Madrasah

Dokumen Rencana Kerja Madrasah⁵³

Kedua, merumuskan visi, misi sebagai tujuan untuk mewujudkan kinerja guru dalam lembaga lebih meningkat. Dalam merumuskan suatu tujuan peningkatan kinerja guru, MAN 1 Probolinggo menjadikan visi dan misi sebagai dasarnya. Hal tersebut sesuai dengan apa yang telah peneliti amati, adapun visi dan misi MAN 1 Probolinggo sebagai berikut yang diungkapkan oleh kepala madrasah adalah:

⁵³ Dokumen Rencana Kerja Madrasah

Untuk meningkatkan kinerja guru memang kita harus fokus terhadap visi dan misi di awal yang sudah kita buat. Untuk visi misi tersebut sudah saya cetak menggunakan banner di depan lorong sekolah.⁵⁴

Hal senada juga ditambahkan oleh waka humas Bapak Zainul Arifin ketika peneliti mewawancarai sebagai berikut:

Dari visi yang di buat di MAN 1 Probolinggo ini kita buat sebagai pedoman dan tujuan utama dalam rangka meningkatkan kinerja guru pada lembaga. Dari misi lembaga ini kita bisa mengadakan kegiatan yang telah ditetapkan dan tertuang dalam buku rencana kerja sekolah (RKS).⁵⁵

Selain wawancara peneliti juga melakukan observasi terhadap visi, misi dan tujuan MAN 1 Probolinggo sebagai berikut:

Visi, misi dan tujuan nampak terlihat di ruang guru dan ruang kepala yang di tempel ditembok dalam bentuk banner. Hal tersebut bertujuan untuk selalu mengingatkan agar para guru selalu ingat terhadap tanggungjawab yang di embannya.⁵⁶

Tabel 4.3 Standar Pengelolaan

Standar Pengelolaan			
Misi dikembangkan visi Madrasah melalui indikator visi	Dimilikinya visi Madrasah yang dikembangkan melalui indikator visi	Pengembangan manajemen Madrasah	Kepala sekolah
Memiliki RKM periode 4 tahunan	Dimilikinya RKM periode 4 tahunan	Pengembangan manajemen Madrasah	Kepala sekolah
Sosialisakannya visi misi dan program Madrasah kepada pemangku kepentingan	Terlaksananya sosialisasi visi, misi, dan program Madrasah	Pengembangan manajemen Madrasah	Kepala sekolah

⁵⁴ Wawancara dengan narasumber bapak Saiful Abdi selaku kepala madrasah pada 6 Januari 2020. Pukul. 08.30 WIB.

⁵⁵ Wawancara dengan narasumber bapak Zainul Arifin selaku Waka Humas pada 8 Januari 2020. Pukul 10.15 WIB.

⁵⁶ Observasi disekitar lingkungan madrasah pada 8 Januari 2020 pukul 13.15 WIB.

	kepada pemangku kepentingan		
RKM dan RKT disetujui oleh dewan guru dan komite Madrasah	Dimilikinya RKM dan RKT disetujui oleh dewan guru dan komite Madrasah	Pengembangan manajemen Madrasah	Kepala sekolah
Evaluasi kinerja Madrasah untuk meningkatnya hasil belajar siswa secara berkelanjutan	Dilaksanakannya Evaluasi kinerja Madrasah untuk meningkatnya hasil belajar siswa secara berkelanjutan	Pengembangan manajemen Madrasah	Kepala sekolah
Memiliki Sistem Informasi Manajemen untuk meningkatkan administrasi pendidikan yang efektif, efisien dan akuntabel	Dimilikinya Sistem Informasi Manajemen untuk meningkatkan administrasi pendidikan yang efektif	Pengembangan manajemen Madrasah	Kepala sekolah

Dokumen Rencana Kerja Madrasah⁵⁷

Ketiga, menentukan kurikulum madrasah. Kurikulum yang digunakan di MAN 1 Probolinggo sebagaimana yang telah ditetapkan oleh pemerintah yaitu K-13. Dalam kurikulum yang telah ditetapkan itu dijelaskan segala aktifitas kegiatan pembelajaran yang digunakan oleh guru dalam pembelajaran di madrasah. Sebagaimana wawancara dengan bapak kepala madrasah sebagai berikut:

Kurikulum di madrasah ini menggunakan K-13 yang sudah ditetapkan oleh pemerintah yang dibuat secara tepat untuk menjaga kepercayaan masyarakat menitipkan anak mereka kepada kami. Kurikulum ini

⁵⁷ Dokumentasi Rencana Kerja Madrasah

mencakup kegiatan internal dan kegiatan yang dipakai sebagai wadah untuk mengamalkan ilmunya.⁵⁸

Hal tersebut sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti sebagaimana terlampir sebagai berikut:

Kurikulum yang digunakan oleh madrasah yaitu menggunakan kurikulum K-13. Hal tersebut sesuai dengan rencana kerja madrasah yang peneliti amati di dalam buku RKM nya.⁵⁹

Keterangan lain juga ditambahkan oleh bapak Ernawiyadi selaku waka kurikulum sebagai berikut:

Penentuan kurikulum ini dilakukan secermat mungkin untuk digunakan sebagai wadah mencari ilmu, pembinaan akhlaq, pengembangan keilmuan serta kesejahteraan lingkungan sebagai bekal untuk mengamalkan ilmu kepada masyarakat secara tepat dan benar. Dalam kurikulum dijelaskan secara detail tentang pengayaan dan standart kompetensi yang harus dicapai oleh siswa.⁶⁰

Kurikulum madrasah ini juga terdapat program unggulan MAN 1 Probolinggo sebagai salah satu program upaya meningkatkan mutu pembelajaran. Hal ini disebabkan karena ditengah zaman globalisasi, sehingga pengembangan siswa harus memiliki pengetahuan yang luas dan perlu dipersiapkan sejak dini. Oleh karena itu MAN 1 Probolinggo memiliki komitmen terhadap pengembangan SDM yang imtaq dan imtek.⁶¹

Keempat, merumuskan kemampuan kompetensi dan kemauan bekerja guru. Sebagaimana yang disampaikan kepala madrasah MAN 1 Probolinggo sebagai berikut:

⁵⁸ Wawancara dengan narasumber bapak Saiful Abdi selaku kepala madrasah pada 6 Januari 2020. Pukul. 08.30 WIB.

⁵⁹ Observasi pada saat selesai wawancara 8 Januari 2020 Pukul 09.00 WIB

⁶⁰ Wawancara dengan narasumber bapak Ernawiyadi selaku waka kurikulum pada 8 Januari 2020 Pukul 08.00 WIB.

⁶¹ Observasi, MAN 1 Probolinggo. Pada 8 Januari 2020. Pukul 10.30 WIB.

Saya sebagai kepala madrasah disini sejak pertama kali masuk saya mempunyai visi bahwa semua guru harus mampu bekerja secara profesional dan sepenuh hati serta berprestasi dalam kompetensinya yang meliputi pedagogik, professional, kepribadian, dan sosial. Selain itu setiap guru harus mampu bekerja dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tupoksinya. Untuk mendukung dalam peningkatan kinerja dalam pembelajaran setiap guru dibuatkan rincian tugas sesuai dengan bidangnya.⁶²

Data ini juga didukung oleh hasil wawancara dari guru BK yang menyatakan bahwa:

Bapak abdi sebagai kepala madrasah dalam menggerakkan seluruh guru di MAN 1 Probolinggo guna meningkatkan kinerja guru selalu merencanakan terlebih dahulu sebagai wujud agar guru dalam bekerja bisa maksimal, contohnya saja apabila ada permasalahan penting yang segera harus mendapat mendapatkan solusi maka kepala madrasah mengajak bawahannya untuk rapat, dan apabila dalam rapat menemukan jalan buntu atau tidak menemui suatu keputusan walaupun sudah diadakan voting, bapak akan mengambil keputusan sendiri akan tetapi tetap ada persetujuan dari anggota rapat dan mempertimbangkan segala sesuatunya.⁶³

Selain wawancara peneliti juga melakukan observasi terhadap kemampuan bekerja guru sebagai berikut:

Peneliti melakukan observasi di kelas dan melihat kemampuan bekerja guru saat pengajaran dikelas, dan peneliti menilai hal tersebut sesuai dengan kompetensi dasar mengajar.⁶⁴

Penjelasan diatas dapat peneliti simpulkan bahwa madrasah memiliki perhatian lebih agar sumber daya manusia dilembaga tersebut dapat berkembang dengan kompetensi yang dimilikinya. Kegiatan-kegiatan yang diadakan instansi terkait guna meningkatkan kinerja guru, madrasah sangat

⁶² Wawancara dengan narasumber bapak Saiful Abdi selaku kepla madrasah pada 8 Januari 2020 Pukul 08.50 WIB.

⁶³ Wawancara dengan narasumber bapak Hamid Wijaya selaku guru BK pada 10 Januari 2020 Pukul 08.00 WIB.

⁶⁴ Observasi pada saat pembelajaran dikelas pada 8 Januari Pukul 07.30 WIB

memperhatikan dan mendelegasikan gurunya agar berpartisipasi aktif pada kegiatan sesuai dengan bidang ilmunya

Kelima, merumuskan kerjasama dan keharmonisan yang baik pada semua elemen di lembaga madrasah. Kepala madrasah Penjelasan diatas dapat peneliti simpulkan bahwa madrasah memiliki perhatian lebih agar sumber daya manusia dilembaga tersebut dapat berkembang dengan kompetensi yang dimilikinya. Kegiatan-kegiatan yang diadakan instansi terkait guna meningkatkan kinerja guru, madrasah sangat memperhatikan dan mendelegasikan gurunya agar berpartisipasi aktif pada kegiatan sesuai dengan bidang ilmunya dalam membangun karakter guru guna meningkatkan kinerja selalu mengedepankan sifat kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Beliau selalu memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan, dan senantiasa berusaha membangun karakter semangat dan mendorong tenaga kependidikan/guru dalam menjalankan tugas agar terus mengembangkan potensi akademiknya. Sebagaimana hasil wawancara dari guru Bahasa Indonesia sebagai berikut:

Bapak Abdi sebagai kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya selalu mengedepankan kerjasama dengan para bawahannya, hal itu beliau lakukan untuk mencapai tujuan bersama, beliau selalu memberi contoh, dorongan, memupuk rasa kekeluargaan dan senantiasa membangun semangat para bawahannya dan selalu mengembangkan potensi bawahannya.⁶⁵

Data tersebut juga didukung oleh pernyataan dari guru BK ketika peneliti mewawancarai sebagai berikut:

⁶⁵ Wawancara dengan narasumber bapak Fathur selaku guru Bahasa Indonesia pada 10 Januari 2020 Pukul 09.10 WIB.

Memang benar, kepala madrasah kami tidak bosan dalam memberikan dorongan dan membantu kami dalam mengembangkan profesi kami sebagai guru yang benar-benar profesional, selain itu kepala madrasah kami selalu berusaha menjalin kerjasama yang baik dengan para bawahan.⁶⁶

Selain melakukan wawancara peneliti juga melakukan observasi terhadap perencanaan madrasah terkait kerjasama dan keharmonisan yang terlampir sebagai berikut:

Guru-guru melakukan jabat tangan setiap pagi pada saat datang ke sekolah begitu juga dengan siswa-siswinya. Selain itu pimpinan kepala madrasah sangat care terhadap bawahannya.⁶⁷

Hal senada juga diungkapkan oleh waka kurikulum saat peneliti melakukan wawancara, beliau mengatakan:

Kepala madrasah dalam merencanakan kegiatan apapun termasuk rencana peningkatan kinerja guru kepala madrasah berupaya terhadap guru supaya bekerja sesuai kemampuan dan bidang akademiknya juga selalu bekerja sama dan menjalin hubungan yang baik pada semua elemen lembaga madrasah termasuk waka kurikulum, waka kesiswaan, dan waka humas. Jadi beliau dalam memimpin kami mengedepankan kerjasama yang baik dalam menumbuhkan SDM yang baik pula.⁶⁸

⁶⁶ Wawancara dengan narasumber bapak Hamid Wijaya selaku guru BK pada 10 Januari 2020 Pukul 08.10 WIB.

⁶⁷ Observasi pada saat salam pagi pada 10 Januari 2020 Pukul 06.15 WIB.

⁶⁸ Wawancara dengan narasumber bapak Ernawiyadi selaku waka kurikulum pada 8 Januari 2020 Pukul 08.30 WIB.



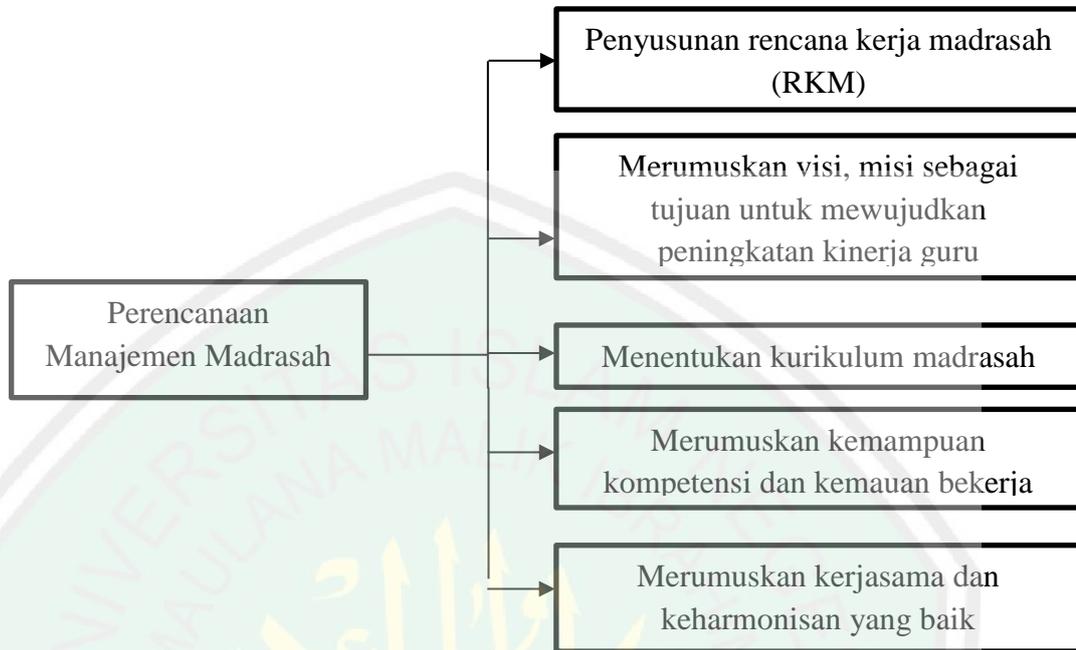
Gambar 2. Dokumentasi Setelah Selesai Rapat Kerja⁶⁹

Berdasarkan hasil wawancara diatas, manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru memang selalu di kontrol dan selalu di analisis apa yang dibutuhkan oleh semua guru. Termasuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Jika dalam sebuah lingkungan kerja nyaman maka pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru juga meningkat.

Berdasarkan paparan mengenai perencanaan manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Probolinggo ini dapat disimpulkan dengan temuan: a) Penyusunan rencana kinerja madrasah (RKM) b) Merumuskan visi misi sebagai tujuan untuk mewujudkan peningkatakn kinerja guru. c) Menentukan kurikulum madrasah. d) Merumuskan kemampuan kompetensi dan kemauan bekerja. e) Merencanakan kerjasama dan keharmonisan yang baik.

⁶⁹ Dokumentasi rapat kerja pada tanggal 15 Januari 2020 Pukul 11.15 WIB

Bagan. 4.1. Perencanaan manajemen madrasah



2. Pelaksanaan Manajemen Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 1 Probolinggo

Kepala madrasah sebagai pemimpin dalam melaksanakan peningkatan kinerja guru mempunyai langkah-langkah dalam mengelola dan mengatur bawahannya (guru) untuk melakukan berbagai tugas sesuai tupoksinya. Pelaksanaan peningkatan kinerja guru ini dapat dilakukan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

Setiap guru memiliki kemampuan dan kemauan yang berbeda-beda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan yang berbeda pula dari pemimpinnya agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepala MAN 1 Probolinggo.

Pertama, pembinaan terhadap guru, pembinaan merupakan salah satu cara yang efektif dan efisien yang dilakukan kepala madrasah untuk mengatur dan mengelola aktifitas bawahannya. Melalui proses pembinaan ini diharapkan bisa menumbuhkan kesadaran karakter kinerja guru untuk terus berupaya mengembangkan potensi kepribadiannya, sebagaimana hasil wawancara kepala MAN 1 Probolinggo yaitu:

Sebagai kepala madrasah demi kemajuan lembaga saya selalu memberi pembinaan-pembinaan kepada guru termasuk pembinaan sikap, disiplin, terbuka, kreatif, kerjasama, dalam mengembangkan kemajuan lembaga ini khususnya dalam mengembangkan kemampuan kompetensinya pedagogic, social, professional, dan kepribadiannya.

Hal ini merupakan cara efektif dan efisien yang saya lakukan dalam meningkatkan produktifitas kinerja guru.⁷⁰

Hal tersebut sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti sebagai berikut:

Kepala madrasah selalu mengingatkan kepada bawahannya untuk melakukan tugas-tugasnya secara disiplin hal tersebut dilaksanakan pada saat selesai sholat dhuha berjamaah. Selain itu kerjasama yang dilakukan antara atasan dengan bawahan sangat antusias dalam pengembangan madrasah.⁷¹

Hal ini didukung oleh data wawancara dari bapak ernawiyadi sebagai waka kurikulum:

Bapak kepala orangnya disiplin, tegas, dan selalu memberi contoh apa yang harus dilakukan demi tercapainya tujuan visi dan misi MAN 1 Probolinggo ini, contohnya saja beliau selalu datang lebih awal dan tidak lupa hal yang pertama kali dilakukan adalah mengecek absensi kami. Sehingga kami sungkan dengan hal itu. Sikap dan perilaku beliau menjadi motivasi bagi kami untuk menumbuhkan kesadaran dalam hal kedisiplinan, selain itu beliau juga rutin melakukan pembinaan-pembinaan terhadap tenaga pendidikan khususnya bagi kami yang bertugas sebagai guru.⁷²

Hal senada juga diungkapkan oleh guru BK ketika peneliti mewawancarai sebagai berikut :

Upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja beliau selalu mengadakan pembinaan-pembinaan, contohnya sering mengadakan rapat satu minggu sekali atau satu bulan sekali semua guru harus wajib mengutarakan kritik dan saran atau kendala-kendala yang dialami supaya dicarikan solusi, terkadang apabila ada waktu beliau menyempatkan berbincang-bincang pada guru yang seputar permasalahan pendidikan.⁷³

⁷⁰ Wawancara dengan narasumber bapak Saiful Abdi Selaku kepala madrasah pada 11 Januari 2020 Pukul 08.00 WIB.

⁷¹ Observasi lapangan pada 9 Januari 2020 Pukul 06.30 WIB.

⁷² Wawancara dengan narasumber bapak Ernawiyadi selaku waka kurikulum pada 11 Januari 2020 Pukul 12.30 WIB.

⁷³ Wawancara dengan narasumber Hamid Wijaya selaku guru BK pada 11 Januari 2020 Pukul 10.15 WIB.

Tabel 4.4 Pelaksanaan Pembinaan Guru

Sasaran	Indikator	Kegiatan	Penanggungjawab
Guru melaksanakan pembelajaran yang memuat eksplorasi, elaborasi dan konfirmasi	Semua guru melaksanakan pembelajaran yang memuat eksplorasi, elaborasi dan konfirmasi	Pengembangan proses pembelajaran	Kepala Madrasah
Guru menyusun RPP sesuai dengan pendekatan PAIKEM/Saintifik	Sebanyak 18 guru menyusun RPP dengan pendekatan PAIKEM/Saintifik	Pengembangan proses pembelajaran	Kepala Madrasah
Terlaksananya supervisi guru minimal satu kali pada satu semester	Setiap guru di supervisi minimal satu kali dalam satu semester	Pengembangan proses pembelajaran	Kepala Madrasah

Dokumen Program Madrasah⁷⁴

Dengan adanya pelaksanaan tersebut dapat diketahui bahwa kepala madrasah selalu berusaha untuk memberikan upaya terhadap semua guru agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan lebih meningkatkan kualitas diri sebagai seorang pendidik. Karena kualitas dan keberhasilan peserta didik ditentukan oleh guru yang mempunyai kinerja yang baik.

Kedua. Melaksanakan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Musyawarah guru mata pelajaran merupakan salah satu sarana komunikasi antara guru satu dengan yang lain. MGMP ini mempunyai tujuan untuk melatih dan mengembangkan kreatifitas guru, mencari solusi berbagai masalah di lapangan yang dihadapi oleh guru terkait dengan proses kegiatan belajar mengajar. Kegiatan semacam ini akan sangat efektif dan efisien

⁷⁴ Dokumen Program Rencana Kerja Madrasah

apabila difungsikan secara baik, dengan berbagai agenda yang jelas berkenaan dengan tugas dan tanggung jawab guru, misalnya penyusunan atau pembuatan perangkat pembelajaran seperti;

Silabus, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), dan Analisis Evaluasi. Disamping itu MGMP berfungsi untuk sekedar refreshing setelah mereka bertemu secara langsung dengan kawan-kawan guru yang lain, juga berguna untuk mengevaluasi kemampuan diri sendiri masing-masing, sehingga dengan belajar bersama-sama melalui kegiatan MGMP tersebut, dapat meningkatkan kemampuannya sebagai tenaga profesional pendidikan terkait dengan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, sebagaimana hasil wawancara dengan kepala MAN 1 Probolinggo sebagai berikut:

Saya sebagai kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru melakukan pelaksanaan MGMP yang merupakan salah satu wadah komunikasi antara guru-guru yang mempunyai tujuan untuk mengembangkan kreatifitas guru, mengatasi berbagai masalah di lapangan yang dihadapi oleh guru terkait dengan proses kegiatan belajar mengajar. Beberapa manfaat yang didapat dari kegiatan MGMP tersebut antara lain; para guru dapat bertukar pengalaman terkait dengan tugas dan tanggung jawabnya, (tentang penyusunan atau pembuatan perangkat pembelajaran), misalnya: Silabus, RPP, Program Semester, Program Tahunan serta Analisis Evaluasi, dan lain sebagainya. Hal ini sangat penting bagi guru selaku pelaksana pembelajaran, disamping ia harus menguasai materi pembelajaran, mereka juga dituntut memiliki kelengkapan perangkat pembelajaran, sehingga guru dalam menyampaikan materi pelajaran diharapkan tidak menyimpang dari tema atau kompetensi dasar yang telah tersusun dalam perangkat pembelajaran tersebut, sehingga tujuan pembelajaran diharapkan dapat tercapai dengan optimal.⁷⁵

⁷⁵ Wawancara dengan narasumber bapak Saiful Abdi Selaku kepala madrasah pada 11 Januari 2020 Pukul 08.14 WIB.

Hal tersebut sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti sebagai berikut:

Pelaksanaan MGMP yang dilakukan oleh madrasah sudah termasuk dalam bagian perencanaan madrasah. Hal tersebut peneliti melakukan observasi dengan adanya bukti didalam buku rencana kerja madrasah MAN 1 Probolinggo.⁷⁶

Hal ini senada dengan hasil wawancara peneliti dengan Waka Kurikulum sebagai berikut:

Untuk menambah wawasan pengetahuan dan keilmuan yang berhubungan dengan tugas-tugas guru, kepala MAN 1 Probolinggo membentuk wadah komunikasi antara guru-guru yang berupa MGMP. Melalui forum ini manfaatnya banyak sekali, antara lain berfungsi sebagai pembinaan bagi guru-guru, penyampaian informasi aktual yang terkait dengan kegiatan proses belajar mengajar, dan hal-hal lain yang berkenaan dengan penyusunan perangkat pembelajaran (Silabus, RPP, Program Semester, Program Tahunan dan lain sebagainya). Intinya apabila MGMP ini difungsikan secara maksimal, akan sangat membantu tugas-tugas guru dalam melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar.⁷⁷

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa tenaga pendidik sangat penting dalam madrasah, dibuktikan dengan banyak perhatian yang diberikan agar tenaga pendidik tetap meningkatkan kompetensi yang ada pada dirinya. Kegiatan-kegiatan tersebut untuk diadakan untuk memenuhi kebutuhan pendidikan.

Ketiga, Pelaksanaan keprofesionalan guru dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran siswa. Hal tidak kalah penting adalah kualitas yang dicapai para siswa berdampak baik buruknya citra lembaga madrasah. Di samping gurunya yang berkualitas, siswa-siswinya juga harus berkualitas

⁷⁶ Observasiselesai wawancara pada 11 Januari 2020 Pukul 09.00 WIB.

⁷⁷ Wawancara dengan narasumber bapak Ernawiyadi selaku waka kurikulum pada 11 Januari 2020 Pukul 12.40 WIB.

dalam bidang apapun. Keberhasilan yang dapat dirasakan adalah apabila guru bisa mentransfer ilmunya secara utuh dan berkesinambungan, daya serap siswa yang optimal sehingga selaras dengan tujuan jangka pendek, menengah sampai jangka panjang. Di sinilah kunci utama yakni seorang guru harus andil dalam menjalankan tugasnya dan menyadari akan kedudukannya sebagai guru. Hal ini sebagaimana wawancara yang dilakukan kepala MAN 1 Probolinggo sebagai berikut:

Pelaksanaan/proses yang kami lakukan dalam rangka meningkatkan kualitas keprofesionalan guru dalam pembelajaran siswa adalah menyelenggarakan program-program yang inovatif dan menyenangkan sehingga peserta didik tidak jenuh dan penuh semangat untuk menjalaninya. Program tersebut meliputi *ekstrakurikuler, intrakurikuler, koreografi, seni* dan masih banyak lagi. Alhasil para siswa sangat antusias dengan adanya program-program tersebut setidaknya bisa menjadi ukuran bahwa tingkat keprofesionalan guru meningkat. Dengan cara kami berbagi tugas satu sama lain saling bekerjasama bahu membahu tanpa pamrih sehingga kami merasa tidak terbebani oleh satu atau dua guru saja tetapi seluruh warga. Sekolah ikut aktif melaksanakan tugas mereka yang sudah direncanakan mulai dari awalnya.⁷⁸

Hal tersebut sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti sebagai berikut:

Dalam melakukan inovasi terhadap pembelajaran, guru melakukan atau mengaitkan suatu pembelajaran dengan permainan, selain itu guru melakukan inovasi dengan melibatkan peserta didik dalam pembelajarannya, yang dilakukan seperti membentuk kelompok.⁷⁹

⁷⁸ Wawancara dengan narasumber bapak Saiful Abdi Selaku kepala madrasah pada 11 Januari 2020 Pukul 08.30 WIB.

⁷⁹ Observasi kelas pada 8 Januari 2020 Pukul 10.14 WIB

Tabel 4.5 Peningkatan Keprofesionalan Guru

Sasaran	Indikator	Kegiatan	Penanggungjawab
Peningkatan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan	Dimilikinya pendidikan yang kompeten dibidangnya	Pengembangan pendidikan dan tenaga kependidikan	Kepala Madrasah
Menilai kinerja pendidik melalui raport semesteran	Dilaksanakannya penilaian pendidik dalam bentuk raport guru	Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan	Kepala Madrasah
Terlaksananya program kegiatan bersama dengan masyarakat	Dilaksanakannya program kegiatan bersama dengan masyarakat	Pengembangan budaya madrasah	Kepala madrasah
Terlaksananya pertemuan dengan orangtua siswa sebanyak 2 kali dalam 1 tahun	Dilaksanakannya pertemuan dengan orangtua siswa sebanyak 2 kali dalam 1 tahun	Pengembangan budaya madrasah	Kepala madrasah
Terlaksananya kegiatan komite madrasah untuk mendukung kegiatan madrasah	Dilaksanakannya kegiatan komite madrasah untuk mendukung kegiatan madrasah	Pengembangan budaya madrasah	Kepala madrasah

Dokumen Program Kerja Madrasah.⁸⁰

Hal senada juga dikatakan oleh bapak Agus sebagai pembina *ekstrakurikuler* mengatakan bahwa:

Saya sudah menerapkan program yang sudah disepakati bersama seperti *ekstrakurikuler*. Alhasil para siswa sangat antusias dengan adanya program semacam itu mereka semangat dan tak lupa belajarnya juga harus seimbang antara akademik dan non akademik. Sepertinya sulit untuk menyelaraskannya, akan tetapi apabila dilakukan secara terjadwal dan tidak mengganggu pelajaran pasti sudah berjalan sebagaimana mestinya. Saya sudah merasakannya sendiri bahwa

⁸⁰ Dokumen Program Kerja Madrasah

mereka juga butuh refreshing untuk menunjang aktivitas akademisnya.⁸¹

Hal sesuai dengan observasi yang dilakukan oleh peneliti sebagai berikut:

Dengan berbagai macam ekstrakurikuler seperti pencak silat, music, basket, siswa siswi senang dan semangat dalam mengikuti hal tersebut.⁸²



Gambar 3. Dokumentasi Ekstrakurikuler Bela Diri⁸³

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwasanya kepala madrasah telah melakukan keprofesionlan guru dengan cara memberikan program-program dengan yang inovatif dengan maksud dan tujuan untuk lebih bisa meningkatkan kinerja guru agar mendapatkan kualitas pendidikan yang bermutu.

⁸¹ Wawancara dengan narasumber bapak Agus sebagai pembina ekstrakurikuler pada 12 Januari 2020 Pukul 08.23 WIB.

⁸² Observasi lapangan pada 12 Januari 2020 Pukul 15.00 WIB.

⁸³ Dokumentasi ekstrakurikuler bela diri pada 16 Januari 2020 Pukul 14.15 WIB.

Keempat. Pelaksanaan pengembangan kurikulum dalam meningkatkan mutu pendidikan. Proses di MAN 1 Probolinggo yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam upaya memberikan semangat para guru dalam pengembangan kurikulum dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sebagai kepala sekolah harus mampu melakukan tinjauan terhadap sistem manajemen yang digunakan agar sesuai dengan rencana atau tujuan pendidikan dan harus dapat melakukan kegiatan tersebut secara berkelanjutan. Diharapkan dengan melakukan pergerakan para pelaksana pendidikan dapat lebih berprestasi yang lebih tinggi dalam melakukan tugasnya. Hal ini sebagaimana wawancara yang dilakukan dengan kepala MAN 1 Probolinggo sebagai berikut:

Kami semua sepakat untuk memajukan sekolah ini, dalam artian kita jangan kalah saing dengan sekolah lain meskipun madrasah ini dekat dengan sekolah lain yang *notabene* juga berkualitas, tetapi mutu tetap terjamin bahkan dari tahun ketahun ada program-program baru yang diunggulkan di lembaga ini seperti ada program kelas unggulan, *broadcasting*, pengembangan diri, dan berbagai macam *ekstrakurikuler* yang dilakukan pada sore. Tak lupa yang lebih penting adalah memberikan semangat dan motivasi para guru agar kinerjanya terus meningkat dan tidak kendor melalui *reward* apabila mereka dianggap paling maju dalam hal pengajaran dan *punishment* bagi para guru yang kurang aktif dalam pengajaran apabila demikian terjadi kami ikutkan *workshop* atau seminar untuk *menstimulus* para guru yang semangatnya kurang.⁸⁴

Hal senada juga disampaikan oleh waka kesiswaan ketika peneliti melakukan wawancara, yaitu:

Bapak kepala madrasah memberikan kesempatan kepada semua guru untuk mengembangkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan, yang kami lakukan adalah rutin mengikuti kegiatan MGMP, pelatihan, workshop.

⁸⁴ Wawancara dengan narasumber bapak Saiful Abdi Selaku kepala madrasah pada 11 Januari 2020 Pukul 08.40 WIB.

Dengan mengikuti hal itu kami bersama guru dari sekolah lain ada kesempatan mengembangkan, membuat, dan merevisi RPP, membuat LKS, membuat soal-soal semester, mengutarakan kritik dan saran seputar pendidikan.⁸⁵

Selain wawancara peneliti juga melakukan observasi terhadap pengembangan kurikulum sebagai berikut:

Bentuk pengembangan kurikulum yang dilakukan MAN 1 Probolinggo yaitu dengan adanya kelas unggulan, kelas broadcasting dan budaya madrasah seperti wajib sholat dhuha dan dhuhur berjamaah.⁸⁶

Tabel 4.6 Program Kerja Kurikulum

Program Kerja Kurikulum Madrasah										
1.1	Melaksanakan Rapat Pembentukan Tim Pengembang Kurikulum (TPK)	Kepala Madrasah	1	0	1		1		1	
1.2	Menyusun SK Tim Pengembang Kurikulum	Kepala Madrasah	1	0	1	0	1	0	1	0
1.3	Melibatkan para pihak dalam pengembangan K-13	Kepala Madrasah	1	0	1	0	1	0	1	0
1.4	Menyusun Dokumen 1 dan dokumen 2 kurikulum dan review RPP semua Mata Pelajaran	Kepala Madrasah	1	0	1	0	1	0	1	0
1.5	Pengesahan dan dokumen K-13	Kepala Madrasah	1	0	1	0	1	0	1	0
1.6	Pengembangan kurikulum berdasarkan muatan K-13	Kepala Madrasah	1	0	1	0	1	0	1	0
1.7	Penyusunan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan daerah, kondisi budaya, usia peserta didik dan kebutuhan pembelajaran	Kepala Madrasah	1	0	1	0	1	0	1	0
1.8	Pembuatan silabus dan RPP Muatan lokal	Kepala Madrasah	1	0	1	0	1	0	1	0
1.9	Pelaksanaan program remedial dan pengayaan yang sistematis untuk setiap peserta didik sebelum melanjutkan ke pembelajaran berikutnya	Kepala Madrasah	1	1	1	1	1	1	1	1
1.10	Pengembangan kurikulum berdasarkan muatan K-13	Kepala Madrasah	1	0	1	0	1	0	1	0
1.11	Penyusunan jadwal pelaksanaan ekstrakurikuler	Kepala Madrasah	1	1	1	1	1	1	1	1

Dokumen Program Kerja Kurikulum Madrasah⁸⁷

⁸⁵ Wawancara dengan narasumber bapak Sunarso selaku waka kesiswaan pada 11 Januari 2020 Pukul 08.14 WIB.

⁸⁶ Observasi Lapangan pada 11 Januari 2020 Pukul 06.30 WIB

⁸⁷ Dokumen Rencana Kerja Madrasah

Dari keterangan diatas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa kepala madrasah bukan hanya memimpin tetapi beliau juga mengayomi dan memberikan semangat kepada bawahannya secara terus menerus agar rasa kepedulian terhadap tanggungjawab semakin erat. Hal itu dilakukan dengan tujuan meningkatkan knerja guru itu sendiri.

Kelima, melaksanakan kerjasama tim yang baik, kerjasama dalam dunia pendidikan perlu terus menerus dikembangkan demi kemajuan lembaga madrasah, terutama kerjasama antara semua komponen madrasah perlu ditingkatkan karena hal ini akan sangat mempengaruhi kualitas lembaga madrasah. Selain itu kepala madrasah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya madrasah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuan sekolah. Kepala madrasah harus mampu mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikanterhadap kegiatan sekolah (*partisipatif*). Hal ini penting untuk menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap madrasah mereka tempat bekerja. Sebagaimana wawancara dari kepala madrasah MAN 1 Probolinggo:

Saya selaku kepala madrasah disini dalam melaksanakan kegiatan apapun selalu mengedepankan kerjaasama dengan semua elemen madrasah terutama pada guru, karna guru yang langsung berhubungan dengan murid. Dengan kerjasama maka akan motivasi dalam meningkat menumbuhkan rasa kepemilikan pada sekolah ini sehingga termotivasi untuk selalu termotivasi dalam meningkatkan kreatifitas dan kemampuan melaksanakan tugas.⁸⁸

⁸⁸ Wawancara dengan narasumber bapak Saiful Abdi Selaku kepala madrasah pada 11 Januari 2020 Pukul 08.55 WIB.

Hal tersebut sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti sebagai berikut:

Kerjasama antar sesama guru dilakukan dengan saling membantu satu sama lain. Hal tersebut peneliti melihat guru yang ada kesibukan dan tidak bisa mengajar dikelas dibantu oleh guru lain atau guru piket untuk mengisi pembelajaran tersebut.⁸⁹

6.1. Kinerja pengelolaan Madrasah berdasarkan kerja tim dan kemitraan yang kuat dengan visi dan misi yang jelas dan diketahui oleh semua pihak			
6.1.2. Pengelolaan Madrasah menunjukkan adanya kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.			
Bukti-Bukti Fisik		Ringkasan Deskripsi Indikator Berdasarkan Bukti Fisik	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dokumen RKS/M ✓ Notula Rapat perumusan RKS/M 		<ul style="list-style-type: none"> ➢ Madrasah kami memiliki RKS/M ➢ Dalam merumuskan RKS/M Madrasah kami melibatkan kepala Madrasah, guru, pengurus yayasan dan Komite Madrasah ➢ RKS/M Madrasah kami belum disahkan oleh Kemdiknas/Kemenag ➢ RKS/M belum dilaksanakan sepenuhnya secara mandiri, partisipatif dan akuntabel 	
Tahapan Pengembangan			
Tahap ke-4	Tahap ke-3	√ Tahap ke-2	Tahap ke-1
Madrasah kami mendorong kemandirian dan kemitraan dengan semua pemangku kepentingan untuk meningkatkan kemampuan dalam pengelolaan Madrasah secara mandiri, partisipatif, kolaboratif dan akuntabel serta mampu memunculkan potensi warga Madrasah untuk turut serta mengembangkan pengelolaan Madrasah.	Madrasah kami mendorong kemandirian dan kemitraan dengan semua pemangku kepentingan untuk meningkatkan kemampuan dalam pengelolaan Madrasah secara mandiri, kemitraan, partisipatif, kolaboratif dan akuntabel,	Madrasah kami mendorong kemandirian dan kemitraan dengan semua pemangku kepentingan untuk meningkatkan kemampuan dalam pengelolaan Madrasah namun prosesnya belum sepenuhnya dilaksanakan secara mandiri, partisipatif, kolaboratif dan akuntabel	Madrasah kami belum mengembangkan pola kemandirian dan kemitraan dengan semua pemangku kepentingan untuk meningkatkan kemampuan dalam pengelolaan Madrasah.

Dokumentasi Hasil Evaluasi Kerja.⁹⁰

Sebagaimana didukung oleh bapak fathur sebagai guru kelas dalam wawancara yaitu:

Kerjasama dengan semua tenaga pendidikan selalu bapak lakukan agar tercipta hubungan yang harmonis dengan semua tenaga pendidikan terutama guru. Bapak Abdi selalu menyusun program kegiatan 1 tahun dan melibatkan/mengikutkan semua tenaga kependidikan sebagai pengurus/panitia. Jadi kami merasa dibutuhkan oleh madrasah ini sehingga kami selalu berusaha meningkatkan kemampuan kami agar bisa memberikan suatu yang memuaskan untuk sekolah ini.⁹¹

⁸⁹ Observasi Lapangan pada 12 Januari 2020 Pukul 10.11 WIB.

⁹⁰ Dokumentasi Evaluasi Diri Madrasah

⁹¹ Wawancara dengan narasumber bapak Fathur selaku guru kelas pada 12 Januari 2020 Pukul 10.45 WIB.

Hal senada juga diungkapkan oleh bapak Sunarso selaku waka kesiswaan sebagai berikut:

Upaya kepala madrasah untuk melihat perkembangan kompetensi guru yang kaitannya dengan kepribadian dengan cara membentuk team guru secara structural untuk mampu dan mau bekerja sama antara guru satu dengan guru yang lainnya dalam menjalankan tugas, contoh ketika ada kegiatan disekolah seperti hari kartini, diesnatalis sekolah, memperingati hari keagamaan disekolah bapak membentuk team/panitia yang berguna untuk mengkondisikan kegiatan yang akan berlangsung. Dengan begitu semangat kemauan kerjasama antara guru satu dan guru lainnya dapat dilihat.⁹²

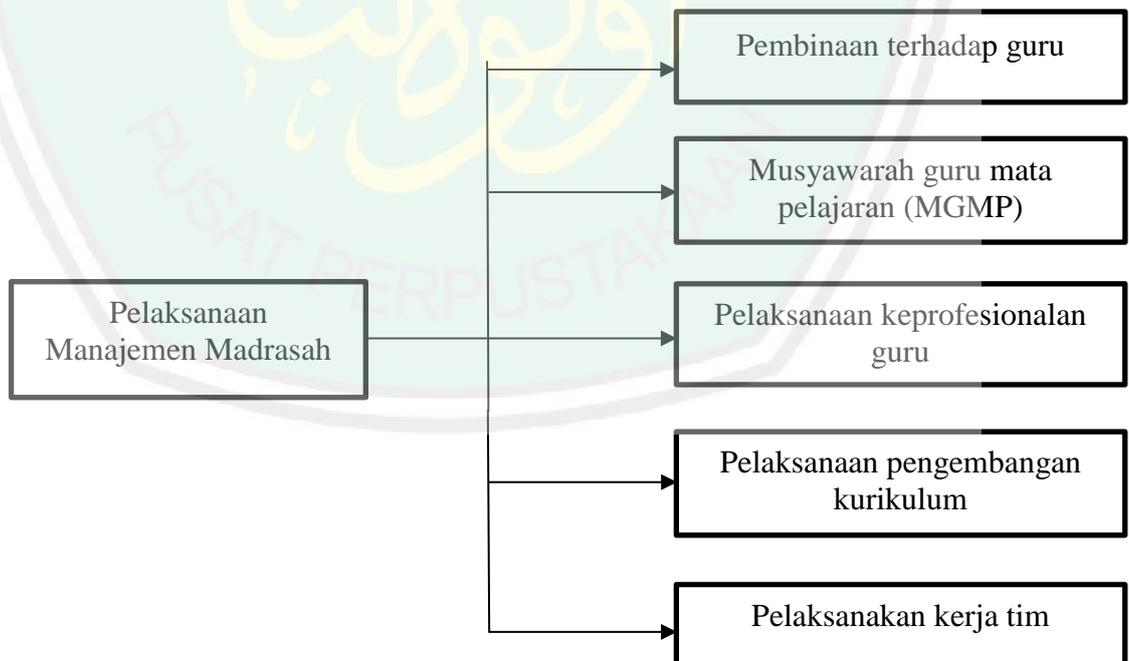
Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwasanya kepala madrasah melakukan *back-up* terhadap guru-guru secara kontinu. Kepala madrasah tidak hanya bertanggungjawab atas kelancaran jalannya kegiatan secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dan situasinya serta hubungan sesama guru selalu terjalin dengan baik. Kepala madrasah melakukan hal seperti itu dengan maskud untuk membangkitkan dan mendorong guru untuk melakukan tugas yang di embannya.

Berdasarkan paparan data mengenai pelaksanaan manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Probolinggo yang diikuti oleh perencanaan yang sudah dibuat sebelumnya, maka dapat disimpulkan dengan temuan: a) Pembinaan terhadap guru yakni memberikan pembinaan-pembinaan seperti sikap, disiplin, terbuka, kreatif, kerjasama dalam mengembangkan kemajuan lembaga. b) Musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) pelaksanaan program ini mempunyai tujuan untuk mengatasi

⁹² Wawancara dengan narasumber bapak Sunarso selaku waka kesiswaan pada 11 Januari 2020 Pukul 08.30 WIB.

masalah dilapangan yang dihdapi oleh guru. kegiatan MGMP tersebut seperti para guru dapat bertukar pengalaman terkait dengan tugas dan tanggung jawabnya misal, silabus, RPP, program semester, program tahunan dan lainnya. c) Pelaksanaan keprofesionalan guru yakni memberikan atau menyelenggarakan program-program yang inovatif terhadap peserta didik. d) Pelaksanaan memberikan semangat guru dalam artian guru tidak boleh kendor dalam mengemban amanahnya hal itu dilakukan dengan memberikan semangat dan motivasi agar lebih optimis kembali. e) Melaksanakan kerja tim yakni selalu mengedepankan kerjasama dengan semua elemen madrasah terutama pada guru, dengan kerjasama maka motivasi dalam individu seorang guru semakin meningkat.

Bagan. 4.2. Pelaksanaan Manajemen Madrasah



3. Implikasi Manajemen Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 1 Probolinggo

Kemajuan dan perkembangan MAN 1 Probolinggo tidak lepas dari kompetensi kepala sekolah sebagai pimpinan yang mampu mendorong seluruh komponen sekolah untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

Salah satu tugas kepala madrasah dalam melaksanakan tanggung jawabnya adalah sebagai supervisor, agar tugasnya bisa lebih efektif, maka kepala madrasah dituntut untuk melakukan beberapa fungsi di lembaganya adalah monitoring kinerja para guru mulai dari perencanaan, pelaksanaan (proses), dan hasil (tindak lanjut). Hal ini disampaikan oleh bapak Saiful Abdi selaku kepala madrasah sebagai berikut:

Untuk melihat perkembangan guru, terutama dalam proses kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam bekerja di madrasah ini, saya selaku kepala madrasah selalu memantau dan menilai guru dengan melakukan supervise baik melalui teknik kunjungan kelas, pembicaraan secara individu maupun diskusi kelompok dalam acara silaturahmi antar guru. Selain itu setiap hari saya selalu mengecek kehadiran guru melalui presensi kehadiran di kelas, ketika saya mendapatkan salah satu guru yang mempunyai masalah, saya memanggil ke kantor untuk menanyakan masalah apa yang sedang dihadapi kemudian saya mengajak untuk bersikap terbuka dan berdiskusi untuk menemukan solusinya. Setelah saya melakukan evaluasi kepada guru terkait peningkatan kinerja maka muncul beberapa hasil yang selanjutnya ada tindak lanjut atau *feedback* dari masing-masing guru.⁹³

⁹³ Wawancara dengan narasumber bapak Saiful Abdi Selaku kepala madrasah pada 11 Januari 2020 Pukul 09.10 WIB.

Hal tersebut sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti sebagai berikut:

Kepala madrasah melakukan kunjungan kelas setiap harinya untuk mengecek kelas tersebut apakah ada pembelajaran atau tidak.⁹⁴

Hal senada juga disampaikan oleh bapak Ernawiyadi selaku waka kurikulum dengan wawancara sebagai berikut:

Ya memang benar, dari manajemen madrasah yang sudah dilakukan oleh kepala madrasah selalu ada peningkatan, kepala madrasah sangat memperhatikan kinerja gurunya, karena jika guru mempunyai kinerja yang baik dari semua kompetensi maka pengaruhnya juga kepada lembaga pendidikan dan output yang dihasilkan juga baik. Kalau saya pribadi, saya selalu dipantau dalam kegiatan yang masih berkaitan dengan madrasah.⁹⁵

Dari hasil wawancara diatas diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen madrasah memiliki dampak yang cukup besar terhadap peningkatan kinerja guru. Dalam merealisasikan kegiatan tersebut kepala madrasah dan stafnya berusaha mengatur dengan baik agar tidak mengganggu jalannya proses belajar mengajar. Uraian diatas menunjukkan ada dampak positif dari strategi yang telah diterapkan oleh kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru di MAN 1 Probolinggo yakni terjadi peningkatan kualitas dari para guru terutama dalam kompetensi guru sendiri.

Adapun hasil implementasi yang diberikan baik untuk lembaga pendidikan maupun individu tersebut seperti bertambahnya ilmu pengetahuan yang dimiliki, bertambahnya skill, memiliki koneksi diluar lembaga.

⁹⁴ Observasi Lapangan pada 17 Januari 2020 Pukul 09.00 WIB

⁹⁵ Wawancara dengan narasumber bapak Erna Wiyadi selaku Waka Kurikulum pada 17 Januari 2020. Pukul 08.00 WIB.

Pertama. Memiliki wawasan ilmu yang lebih luas. Kegiatan yang dirancang oleh madrasah mulai dari perencanaan, pelaksanaan hingga hasil memiliki manfaat tersendiri bagi individu maupun lembaga sendiri, misalnya ada kegiatan pelatihan diklat yang diperuntukkan untuk tenaga pendidik maupun kependidikan hal ini dapat menambah pengetahuan dari tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang mengikuti kegiatan tersebut. Hal tersebut diketahui dari hasil wawancara dengan kepala madrasah yaitu:

Hasil yang didapat oleh guru-guru yang sudah mengikuti program dari madrasah secara tidak sadar bisa memberikan pengalaman terhadap guru-guru yang sebelumnya tidak tahu menjadi tahu. Ketika guru sudah dibekali ilmu dan pengetahuan yang baru maka guru tersebut akan mengimplementasikan hasil yang sudah ia pelajari, otomatis kualitas dari pembelajaran siswa akan bertambah dengan adanya inovasi-inovasi pembelajaran yang dilakukan oleh guru tersebut.⁹⁶

Selain melakukan wawancara peneliti juga melakukan observasi terkait implikasi dari manajemen marasah sebagai berikut:

Pengamatan dari peneliti ketika observasi dalam kelas guru mempunyai skill penyampaian pembelajaran dan inovasi-inovasi terhadap peserta didiknya.⁹⁷

Hasil yang di dapat juga sangat berpengaruh kepada lembaga dengan modal ilmu yang sudah didapat ketika mengikuti program-program yang dilakukan oleh madrasah. Menjadi guru yang profesional bukan lah hal yang sangat mudah, semua didapat dengan adanya sebuah proses untuk pencapaian tersebut. Maka dengan hal itu kepala madrasah merencanakan strategi dengan maksud untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

⁹⁶ Wawancara dengan narasumber bapak Saiful Abdi Selaku kepala madrasah pada 14 Januari 2020 Pukul 13.00 WIB.

⁹⁷ Observasi kelas pada 14 Januari Pukul 09.00 WIB.

Dapat disimpulkan bahwasanya pada kegiatan tersebut juga dapat menjadi ajang berdiskusi sehingga kompetensi seorang guru terasah. Pola pikir yang dimiliki oleh tenaga tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan dapat terarah, karena terkadang tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan melakukan peningkatan kompetensi dengan belajar sendiri pemahaman yang didapatkan menurut asumsi sendiri.

Kedua. Bertambahnya skill. Salah satu faktor penting dalam pelaksanaan peningkatan kinerja adalah meningkatkan sumber daya manusianya. Dukungan sumber daya manusia yang berkualitas sangat menentukan keoptimalan keberhasilan pencapaian tujuan. Kegiatan yang diberikan oleh madrasah untuk tenaga pendidik dan kependidikan memiliki manfaat yang sangat banyak untuk individu yang mengikuti kegiatan yaitu bertambahnya skill yang dimiliki karena kemampuan skill apabila tidak terasah dengan baik maka tidak akan pernah berkembang. Madrasah selain melakukan peningkatan kinerja guru, mereka juga memfasilitasi dalam peningkatan kompetensi skill untuk tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Selain itu membantu para tenaga pendidik atau kependidikan bagaimana bekerja secara efektif dalam tim untuk menghasilkan peningkatan kinerja yang lebih baik. Hal tersebut sesuai dengan ketika peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah sebagai berikut:

Selanjutnya hasil yang di dapat oleh guru-guru yaitu bertambahnya skill yang menjadikan salah satu acuan tolak ukur keberhasilan peningkatan kinerja guru. Jika guru sudah mempunyai Soft skill yang baik maka hasil output yang didapatkan maka baik juga. Sejauh

ini setelah pelaksanaan program-program yang dilaksanakan oleh madrasah saya menilai selalu ada peningkatan dalam bekerja. Yang saya harapkan semoga peningkatan kinerja guru ini bisa stabil dan terus lebih baik lagi.⁹⁸

Hal tersebut sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti sebagai berikut:

Skill yang dimiliki oleh guru terutama dalam tenaga kependidikan membuat pekerjaan menjadi rapi. Hal tersebut ketika peneliti mengamati hasil arsip dan berkas yang ada pada lemari sangat tersusun rapi.⁹⁹

Keterangan diatas dapat peneliti simpulkan bahwa soft skill memang sangat perlu dimiliki oleh semua guru. Apapun profesinya terlebih para guru harus mempunyai soft skill yang kuat. Sebab, soft skills pada dasarnya merupakan keterampilan seseorang dalam berhubungan atau berkomunikasi dengan orang lain (interpersonal Skills) dan keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri (intrapersonal skills) yang mampu mengembangkan unjuk kerja secara maksimal.

Ketiga. Bertambahnya relasi diluar lembaga pendidikan. Keuntungan terbesar dalam memiliki relasi adalah bertambahnya koneksi para guru dalam menjalankan tugas-tugasnya di dunia pendidikan. Dengan mengenal banyak orang semakin banyak pula relasi dan pengetahuan yang dimiliki. Dengan diadakannya pengiriman guru untuk pelatihan-pelatihan diluar lembaga, guru-guru juga bisa membawa nama lembaga dengan maksud pencitraan yang lebih mapan. Relasi yang dibangun dengan rekan

⁹⁸ Wawancara dengan narasumber bapak Saiful Abdi Selaku kepala madrasah pada 14 Januari 2020 Pukul 13.10 WIB.

⁹⁹ Observasi Lapangan di TU pada 17 Januari 2020 Pukul 13.15 WIB

kerja juga akan mempengaruhi pekerjaan yang di embannya. Sebab lancar dan tidaknya pekerjaan tergantung dari sesolid apa relasi guru dengan guru lainnya lebih-lebih dengan rekan kerja diluar lembaga itu sendiri. Hal tersebut sesuai dengan ketika peneliti mewawancarai kepala madrasah sebagai berikut:

Hasil yang didapat setelah program-program madrasah sudah dilaksanakan yaitu guru-guru banyak mendapatkan relasi, hubungan kerja dalam pendidikan, dengan hal itu saya berharap guru-guru bisa memanfaatkan semaksimal mungkin dengan mempunyai relasi dengan guru-guru yang lain. Ketika guru sudah memanfaatkan dengan baik maka citra lembaga madrasah juga mendapatkan citra yang positif oleh kalangan guru-guru dan masyarakat sekitar.¹⁰⁰

Selain wawancara peneliti juga melakukan observasi terkait implikasi manajemen madrasah sebagai berikut:

Relasi antar lembaga ditunjukkan dengan sering adanya rapat-rapat guru. Selain itu madrasah melakukan sparing dengan lembaga lain seperti hal yang berkaitan dengan olahraga.¹⁰¹

Program yang diberikan madrasah untuk meningkatkan kinerja guru atau peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mengingatkan kompetensi sosial. Kompetensi sosial yaitu kemampuan yang dimiliki individu untuk berinteraksi dengan lingkungan sekitar. Kegiatan pelatihan dan sebagainya tentu diikuti oleh peserta dari madrasah lain. Kegiatan ini dapat menambah jaringan komunikasi tenaga pendidik dan kependidikan. Menambah jaringan komunikasi dapat menambah informasi untuk madrasah.

¹⁰⁰ Wawancara dengan narasumber bapak Saiful Abdi Selaku kepala madrasah pada 14 Januari 2020 Pukul 13.18 WIB.

¹⁰¹ Observasi Lapangan pada 17 Januari 2020 Pukul 08.30 WIB.

4.3. Kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan sudah memadai				
4.3.1. Kompetensi pendidik memenuhi standar.				
Bukti-Bukti Fisik		Ringkasan Deskripsi Indikator Berdasarkan Bukti Fisik		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ SK Kepala Madrasah ✓ Daftar Hadir Guru dan Pegawai ✓ Pembagian jam mengajar ✓ Laporan Kelulusan ✓ Daftar siswa melanjutkan ✓ Buku Supervisi ✓ 		<ul style="list-style-type: none"> ➢ Di Madrasah kami kepala Madrasah memenuhi syarat minimal kompetensi (kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial) yang ditentukan ➢ Di Madrasah kami pendidik memenuhi syarat minimal kompetensi (pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial) yang ditentukan ➢ Di Madrasah kami kompetensi pendidik belum sesuai standar yang ditetapkan 		
Tahapan Pengembangan				
Tahap ke-4	Tahap ke-3	✓	Tahap ke-2	Tahap ke-1
Madrasah kami memiliki pendidik dengan kompetensi yang sangat memadai untuk memberikan pengalaman belajar dengan kualitas tinggi bagi semua peserta didik, termasuk peserta didik yang mempunyai kebutuhan khusus.	Kompetensi pendidik di Madrasah kami sudah memadai sesuai dengan standar yang ditetapkan, termasuk untuk menangani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar.	Kompetensi pendidik di Madrasah kami sudah memadai sesuai dengan syarat minimal yang ditentukan	Kompetensi pendidik di Madrasah kami belum memadai sesuai dengan syarat minimal yang ditentukan	

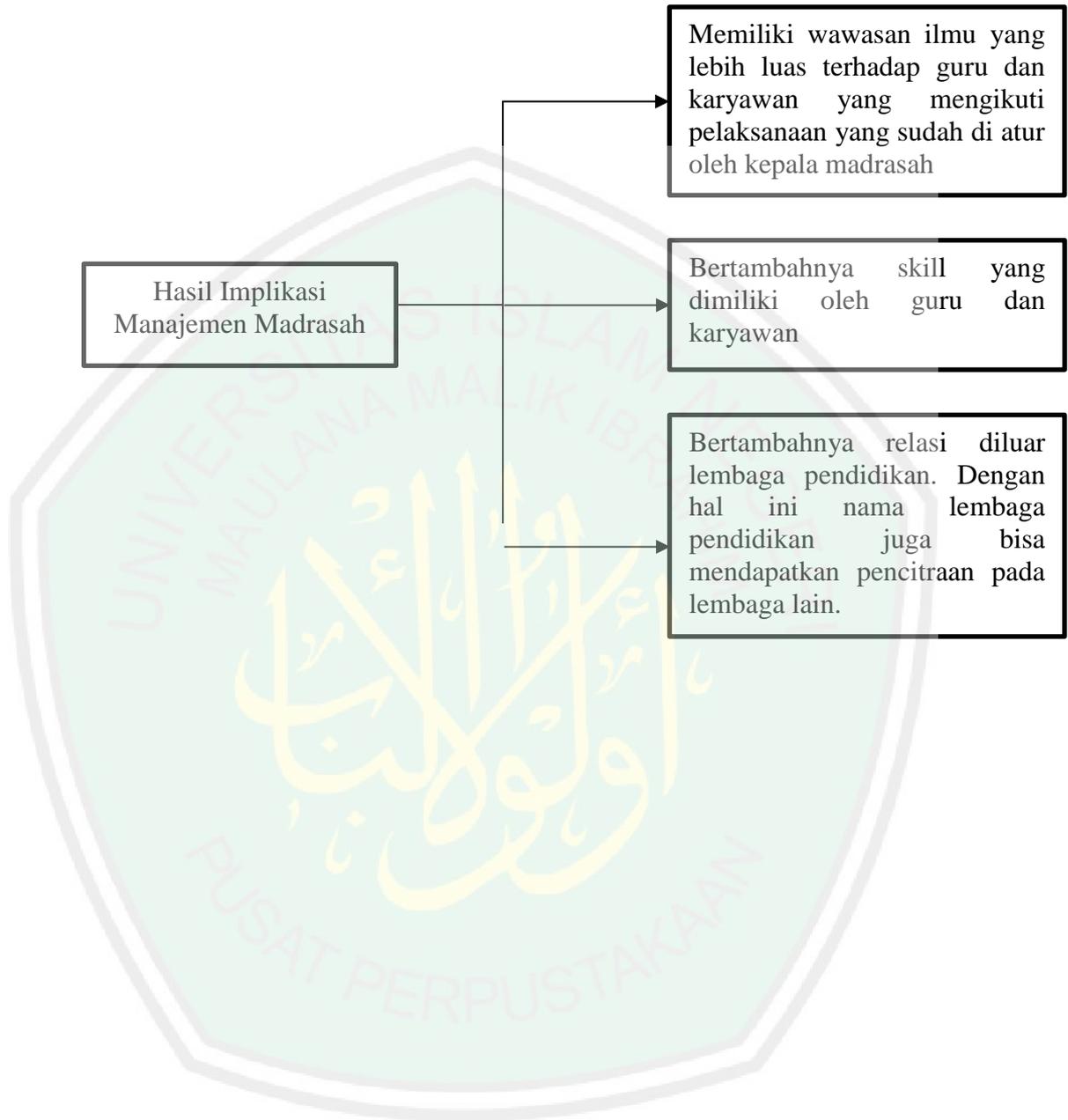
Dokumen Evaluasi Diri Madrasah.¹⁰²

Dengan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam semua lembaga pendidikan memang perlu adanya relasi dengan lembaga luar. Dengan tujuan bisa mendapatkan ilmu yang masih belum didapat pada lembaganya sendiri. Selain itu, program-program yang diberikan kepala madrasah semuanya terarah dengan baik sesuai dengan kondisi yang ada.

Berdasarkan paparan data hasil dari manajemen madrasah pada peningkatan kinerja guru di MAN 1 Probolinggo yaitu: a) Memiliki wawasan ilmu yang lebih luas terhadap guru-guru. b) Bertambahnya skill yang dimiliki. c) Bertambahnya relasi diluar lembaga pendidikan.

¹⁰² Dokumen Evaluasi Diri Madrasah

Bagan. 4.3. Hasil Manajemen Madrasah



BAB V

PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan membahas uraian yang mengkaitkan atau mendialogkan temuan penelitian dengan landasan teori yang ada sesuai dengan judul penelitian yaitu “Manajemen Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo”. Peneliti akan mendeskripsikan secara mendalam temuan penelitian dan kemudian dikombinasikan dengan konsep teoritis yang ada untuk menemukan titik temu antara keduanya sebagai penemuan baru secara konseptual.

A. Perencanaan Manajemen Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Perencanaan merupakan rangkaian tindakan untuk kedepan. Perencanaan bertujuan untuk mencapai seperangkat oprasi yang konsisten dan terkoordinasi untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan. Perencanaan adalah fungsi utama manajemen yang disusun sebelum melaksanakan fungsi-fungsi lainnya. Pemimpin harus merencanakan sebelum melaksanakan fungsi lainnya secara intelegen dan dituntut agar senantiasa membuat perencanaan.

Sehubungan dengan penelitian ini maka akan dibahas tentang apa yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, karena pencanaan yang baik merupakan awal yang baik, dengan perencanaan yang baik dapat menjelaskan apa, siapa, bagaimana, kapan, mengapa, dan kemana dengan suatu pekerjaan yang harus dilakukan akan memperlancar suatu proses atau rangkaian

kerja dan pada akhirnya dapat mendukung pencapaian suatu tujuan dengan lebih baik.

Berdasarkan hasil temuan penelitian di MAN 1 Probolinggo dalam meningkatkan kinerja guru kepala madrasah menyiapkan beberapa perencanaan sebagai berikut: 1) merencanakan RKM. 2) merumuskan visi, misi dan tujuan madrasah. 3) Merencanakan Kurikulum madrasah. 4) Merumuskan kemampuan kompetensi dan kemauan bekerja guru. 5) merumuskan kerjasama dan keharmonisan yang baik.

Program perencanaan manajemen madrasah MAN 1 Probolinggo guna meningkatkan kinerja guru yang efektif dan efisien kepala madrasah memberikan rencana strategi yang sarannya lebih-lebih terhadap guru. Dengan adanya rencana strategi yang sudah dibuat untuk melaksanakan strategi tersebut sudah mempunyai patokan dan tolak ukur dari rencana yang sebelumnya sudah dibuat. Upaya pencapaian tujuan pendidikan harus direncanakan dengan memperhitungkan keadaan sumber daya, situasi dan kondisi yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang efektif. Semua sumberdaya yang terkait dan pelaksanaan kegiatan tersebut perlu dikoordinasikan secara terpadu agar agar tercapai suatu suatu kerjasama yang harmonis dalam mencapai tujuan tersebut. Keterpaduan kerja organisasi memerlukan pengarah, dorongan, koordinasi, dan kepemimpinan efektif.¹⁰³

¹⁰³ Hedayat Sutopo, *Manajemen Pendidikan*, (Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2001) Hal. 5

Madrasah sebagai suatu lembaga atau institusi mempunyai satu tujuan atau lebih. Dalam rangka untuk mencapai tujuan tersebut perlu disusun rencana strategis dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Cara pencapaiannya dilakukan melalui berbagai perencanaan dan program kegiatan yang dituangkan dalam rencana kerja madrasah (RPM). Rencana kerja madrasah merupakan salah satu komponen dari perencanaan program madrasah, rencana kerja madrasah menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu sebagai dasar pengelolaan madrasah dalam peningkatan mutu lulusan. Hal tersebut sama halnya yang dilakukan oleh kepala MAN 1 Probolinggo yang memberikan rencana terhadap peningkatan kinerja guru. Mengkaji hal tersebut sudah sesuai dengan Peraturan Undang-undang Pendidikan Nasional Nomer 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Dasar dan Menengah.¹⁰⁴

Kepala madrasah dalam membuat perencanaan tentu memiliki tujuan-tujuan yang tertuang dalam visi dan misi sekaligus memprediksi kendalakendala yang akan muncul serta cara mengatasinya, seperti dipertegas oleh Wahjosumidjo mengatakan bahwa fungsi pemimpin adalah membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, mengkomunikasikan gagasan kepada bawahan, mempengaruhi bawahan, menciptakan perubahan secara efektif didalam kelompok maupun individu, serta menggerakkan bawahan sehingga secara sadar bawahan mau melakukan apa yang dikehendaki pimpinan.¹⁰⁵

Merumuskan visi, misi madrasah dalam manajemen pendidikan merupakan

¹⁰⁴ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomer 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Dasar dan Menengah.

¹⁰⁵ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2011) Hal. 40.

sebuah pendekatan yang sangat strategis. Visi, misi madrasah menjadi bagian hal yang penting untuk menentukan masa depan madrasah kemana akan diorientasikan. Madrasah harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan sebagai madrasah yang unggul.¹⁰⁶

Adanya rencana strategis yang dibuat oleh kepala madrasah yang menjadi bahan tolak ukur keberhasilan pendidikan adalah kurikulum. Kurikulum yang digunakan di lembaga MAN 1 Probolinggo adalah kurikulum K-13. Kurikulum merupakan suatu program pendidikan yang direncanakan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Hal tersebut diperkuat oleh UU no 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional (sidiknas) pada bab I disebutkan kurikulum yakni seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan tertentu.¹⁰⁷

Selain itu kepala madrasah juga merencanakan peningkatkn kinerja guru dengan program meningkatkan kompetensi guru itu sendiri. hal tersebut direncanakan dengan harapan semua guru mampu bekerja secara profesional dan sepenuh hati serta berprestasi dalam kompetensinya yang meliputi pedagogic, professional, kepribadian, dan social. Empat kompetensi tersebut yang menjadi syarat untuk guru mempraktikannya ketika berhadapan dengan murid. Guru dituntut untuk menguasai semua kompetensi guru agar dapat menjadi panutan bagi peserta didik. Hal tersebut diperkuat oleh Undang-Undang Nomer 14 Tahun

¹⁰⁶ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*. (Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2014) Hal. 79

¹⁰⁷ *Undang-Undang No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. (Yogyakarta, Media Wacana, 2003) Hal. 11

2005 yang selanjutnya diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomer 19 Tahun 2005 yang membahas guru harus mempunyai kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.¹⁰⁸ Menyalarkannya dengan teori yang ada bahwasanya kepala MAN 1 Probolinggo sudah melakukan hal-hal yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru.

Kemampuan bekerjasama dan menggerakkan bawahan, merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari tugas seorang pimpinan/kepala sekolah, sebagaimana dipaparkan oleh Permendiknas No. 13 Tahun 2007 yang menjelaskan bahwa kepala sekolah bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah. Dalam konteks ini, kepala MAN 1 Probolinggo juga sudah menunjukkan kapasitasnya untuk menggerakkan bawahan, bekerja sama dan menggerakkan pihak lain (guru).

Dari penjelasan diatas tersebut, ada penekanan bahwa seorang yang menjabat sebagai kepala madrasah dituntut untuk menjadi seorang pemimpin yang mampu merencanakan dengan baik, mampu mengidentifikasi dan mendokumentasikan kebutuhan yang perlu diprioritaskan sebagai salah satu acuan untuk membuat perencanaan dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Dalam konteks ini kepala MAN 1 Probolinggo sudah mengaplikasikan pemikiran tersebut, dengan bukti adanya paparan rencana kerja dari lembaga. Dalam hal ini perencanaan peningkatan dalam meningkatkan kinerja guru yang

¹⁰⁸ Undang-Undang Nomer 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.

dilakukan MAN 1 Probolinggo merupakan aktualisasi dari kemampuan yang dimilikinya dalam menggerakkan sumber daya dan memberikan acuan kerja.

B. Pelaksanaan Manajemen Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Setelah mendapat kepastian tentang tujuan, sumber daya dan teknik/metode yang digunakan untuk mencapai apa yang direncanakan oleh kepala MAN 1 Probolinggo dalam meningkatkan kinerja guru, lebih lanjut adalah melakukan upaya pelaksanaan/proses agar rencana yang telah disusun dapat dikerjakan oleh bawahan untuk mencapai tujuan.

Pelaksanaan manajemen merupakan proses implementasi program agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak dapat bertanggungjawab dengan penuh kesadaran dan produktivitas tinggi.¹⁰⁹

Pelaksanaan pembinaan guru yang dilakukan oleh kepala MAN 1 Probolinggo selalu dilakukan dengan kontinu dan menyesuaikan dengan keadaan. Untuk mendapatkan hasil kinerja guru yang baik kepala madrasah menjadi peran utama untuk memberikan pembinaan-pembinaan terhadap guru tersebut. Pembinaan yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu pembinaan sikap, disiplin, terbuka, kreatif, kerjasama, hal itu dilakukan dalam rangka mengembangkan kemajuan lembaga dan kinerja guru itu sendiri lebih meningkat. Pendidikan yang menjadikan bangsa yang berkualitas dan berakhlak karimah tidak dapat dilepaskan dari peran serta guru sebagai pemegang kunci

¹⁰⁹ Errie Trisniawati dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana, 2010) Hal. 8

keberhasilan sebuah pendidikan. Hal tersebut sesuai dengan teori yang ditulis oleh Ahmad Barizi dalam bukunya tentang menjadi guru unggul.

Bebicara tentang pembinaan guru jika dikaitkan dengan manajemen pendidikan islam, maka islam juga memberikan penjelasan sebagaimana firman Allah di Q.S Al Isro' Ayat 84:

فَلْ كُلُّ يَعْمَلْ عَلَىٰ شَاكْرَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

Artinya:

Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.

Dari ayat di atas jika dihubungkan dengan pembinaan guru yang telah diterapkan di MAN 1 Probolinggo ternyata sangat tepat dalam manajemen pendidikan islam. Hal tersebut peneliti tegaskan untuk menambah rasa semangat dalam menjalankan tugas seseorang tenaga pendidik.

Selanjutnya kegiatan pelaksanaan yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). MGMP merupakan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan sesuai kesepakatan, namun untuk kegiatan rutinitas yang dilakukan yaitu berdiskusi mengenai mata pelajaran, bertukar pikiran, serta kesulitan yang dihadapi ketika proses pembelajaran. Tujuan dari kegiatan MGMP tersebut yaitu memperluas wawasan dan pengetahuan guru dalam hal khususnya penguasaan substansi pembelajaran, penyusunan silabus, rpp, strategi pembelajaran, metode pembelajaran dan lainnya. Berdasarkan undang-undang Republik Indonesia Nomer 14 Tahun 2005 pasal 20 ayat (b) menyatakan bahwa "Dalam rangka melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik

dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni”¹¹⁰

Jika dikaitkan dengan manajemen pendidikan Islam tentang musyawarah, maka sikap kepala madrasah sejalan dengan firman Allah SWT. di Q.S. Al-Imron Ayat 159:

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

Artinya:

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

Ayat diatas sudah jelas menjelaskan betapa pentingnya bermusyawarah dalam suatu urusan. Begitu juga dalam ranah lembaga madrasah agar selalu bisa menerapkan musyawarah dalam urusan-urusan kegiatan yang menyangkut dengan pendidikan. Sejalan dengan apa yang sudah dilakukan oleh kepala MAN 1 Probolinggo selalu menerapkan keputusan bersama dengan maksud tujuan agar sama-sama memberikan keleluasaan terhadap guru-guru.

Pelaksanaan selanjutnya yang dilakukan oleh kepala MAN 1 Probolinggo dalam menyelenggarakan peningkatan kinerja guru mulai dari terwujudnya proses pembelajaran yang efektif sangat mengharuskan adanya guru yang professional dan loyal, untuk itulah diperlukan manajemen kepala madrasah

¹¹⁰ Undang-Undang Republik Indonesia Nomer 14 Tahun 2005 pasal 20 ayat (b)

untuk mengelola serta membuat beberapa program yang bagus dan riil. Beberapa tantangan sekaligus hambatan yang akan dihadapi adalah keterbatasan dari segi kualitas dan kuantitas SDM (sumber daya manusia) termasuk guru, untuk itu diperlukan sosialisasi program serta pemberian motivasi kepada para guru secara terus-menerus.

Dalam rangka mewujudkan keberadaan guru yang professional, kepala MAN 1 Probolinggo setelah membuat rencana menata dan meningkatkan kinerja guru, menindak lanjuti sekaligus mengadakan pembinaan kepada mereka, sebagaimana dinyatakan oleh Abudin Nata salah satu tanda guru professional adalah “guru harus memiliki kepribadian dan budi pekerti yang mulia yang dapat mendorong para siswa untuk mengamalkan ilmu yang diajarkannya dan juga dapat dijadikan sebagai panutan.”¹¹¹

Pembinaan agar guru menjadi professional merupakan suatu keharusan, sebagaimana pernyataan Wahjosumidjo bahwa “Pembinaan tersebut bertujuan untuk mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugasnya masing-masing. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri didepan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah mencapai tujuan”.¹¹²

Menyadari akan hal tersebut maka banyak kesempatan MAN 1 Probolinggo dalam komunikasi dengan para guru di madrasah, senantiasa

¹¹¹ Abudin Nata, *Paradigma Pendidikan Islam: Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT. Gramedia, 2001) Hal. 139-140.

¹¹² Wahjosumodjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (PT: Raja Grafindo Persada. 2011) Hal. 104.

menekankan pentingnya sikap yang layak diteladani oleh para murid. Selain guru harus menjadi teladan para siswa, mereka juga harus selalu meningkatkan kualitas kapabilitas sehingga guru benar-benar akan menjadi professional sebagaimana dipaparkan oleh Siful Sagalam yang menyatakan: “Guru dituntut memiliki pemahaman serta ketrampilan yang tinggi, dan guru selalu diusahakan mengikuti kursus-kursus, workshop, seminar, konvensi, dan terlibat secara luas dalam berbagai kegiatan ilmiah dan berbagai *in service training*”.¹¹³

Pelaksanaan/proses yang dilakukan pemimpin/kepala madrasah tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan berbagai pengarahan, dan motivasi agar setiap guru dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan/proses ini adalah seorang guru akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika 1) merasa yakin akan mampu mengerjakan; 2) yakin pekerjaan tersebut memberi manfaat bagi dirinya; 3) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting atau mendesak; 4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan; 5) hubungan antarteman dalam lembaga pendidikan tersebut harmonis.⁸ Hal tersebut sesuai dengan apa yang dilakukan oleh kepala MAN 1 Probolinggo dengan menarapkan pelaksanaan yang berkaitan dengan memberikan semangat atau motivasi terhadap guru-guru dalam meningkatkan kinerja guru.

¹¹³ Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2000) Hal. 226.

Dalam konteks ini kepala MAN 1 Probolinggo sudah mengaplikasikan pemikiran tersebut, dengan bukti adanya paparan proses yang dilakukan kepala madrasah. Hal ini merupakan aktualisasi dari kemampuan yang dimilikinya dalam menggerakkan sumber daya dan memberikan acuan kerja.

C. Implikasi Manajemen Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Setelah perencanaan dan pelaksanaan sudah dilakukan, maka seharusnya lembaga mengetahui hasil dari program-program yang sudah dilaksanakan. Bentuk implikasi merupakan suatu hal yang didapatkan setelah program peningkatan kinerja guru dilaksanakan. Hasil yang di dapatkan oleh lembaga yaitu bertambahnya ilmu pengetahuan oleh guru yang mengikuti program tersebut. secara tidak sadar maka guru tersebut akan memiliki skill yang lebih dalam menjalankan tugas-tugasnya, skill tersebut didapat karena guru bisa mengikut program-program yang sudah dilaksanakan oleh madrasah seperti, workshop, diklat dan pelatihan-pelatihan lainnya. Kepala MAN 1 Probolinggo melakukan strategi ini guna kualitas dan kuantitas guru semakin baik.

Selain itu hasil implikasi dari pelaksanaan manajemen madrasah yaitu lembaga mendapatkan relasi dalam bentuk kerjasama antar lembaga atau instansi lainnya. Program yang diberikan madrasah dalam meningkatkan kinerja guru salah satu manfaatnya yaitu bisa berinteraksi sosial dengan guru lainnya. Kegiatan yang dilakukan oleh lembaga seperti seminar, workshop dan kegiatan lainnya tentu di ikuti oleh dari lembaga lain, hal itu memiliki daya tarik tersendiri terhadap lembaga yang dipimpinya. Selain mendapatkan relasi yang dengan lembaga lain, lembaga sendiri memiliki ilai citra positif atau cerminan bagi

lembaga lain atas pelaksanaan program-program yang telah dilaksanakan. Hal tersebut sesuai dengan teori Robinson yang di kutip oleh M. Shaleh Marzuki yaitu manfaat pelatihan dapat memperbaiki sikap terhadap pekerjaan dan tugas-tugas sesuai dengan standar yang diinginkan.¹¹⁴ Teori tersebut diperkuat oleh Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana yakni hasil dari pelatihan memberikan dampak seperti mengurangi kesalahan dalam bekerja, meningkatkan kualitas, meningkatkan komunikasi, kerjasama tim dan hubungan antar karyawan yang lebih harmonis.¹¹⁵

Dengan demikian peneliti dapat menyimpulkan hasil implikasi dari pelaksanaan kepala MAN 1 Probolinggo telah melakukan program-program dalam meningkatkan kinerja guru sesuai dengan teori yang sudah ada sebelumnya. Selanjutnya hasil dari implikasi dari pelaksanaan program yang telah dilakukan kepala madrasah mengharapkan hasil tersebut bisa di aplikasikan terhadap kegiatan yang sejalan dengan di lembaga yang di pimpinnya. Semua tahapan dalam meningkatkan kinerja guru merupakan hal yang sangat penting dan dibutuhkan oleh semua lembaga agar menciptakan hasil output yang memuaskan. Pelaksanaan yang dirasa kurang mendapatkan hasil yang belum baik, madrasah akan selalu memberikan evaluasi-evaluasi dengan menyesuaikan kondisis yang ada. Hal ini sesuai dengan fungsi manajemen menurut Terry diaman selalu melakukan evalusasi dan perbaiki secara berkelanjutan.

¹¹⁴ Marzuki, M.S, *Strategi dan Model Pelatihan*, (Malang: IKIP Malang) Hal. 34

¹¹⁵ Tjiptono dan Diana, *Total Quality Management*. (Yogyakarta: Andi Offset) Hal. 12

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah peneliti paparkan, terkait manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo. Adapun kesimpulannya sebagai berikut:

1. Perencanaan manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo

Perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru MAN 1 Probolinggo secara umum sudah membuat rencana kerja sekolah (RKS) yang menjadi haluan madrasah. Selain itu pengembangan keprofesionalan kepala madrasah sendiri juga perlu ditingkatkan sebagai bahan acuan untuk meningkatkan kinerja guru. Dalam perencanaan yang dilakukan kepala madrasah tidak lepas dari visi dan misi madrasah yang menjadi tujuan keberhasilan madrasah oleh karena itu kepala MAN 1 Probolinggo dalam meningkatkan kinerja guru melalui beberapa langkah sebagai berikut: 1) Mengadakan berbagai progam dan kebijakan yang telah dirumuskan dan teersusun dalam rencana kerja madrasah (RKM) yang harus dilakukan oleh semua guru sebagai wujud peningkatan kinerjanya; 2) Merumuskan visi dan misi madrasah; 3) Tetap berucuan pada kurikulum yang digunakan pada madrasah tersebut; 4) Merumuskan kemampuan kompetensi dan kemauan bekerja guru; 5) Merumuskan sifat kerja sama dan keharmonisan antara semua elemen sekolah, membangkitkan semangat kerja, menumbuhkan sifar

kreatif dan inovatif, serta membiasakan budaya malu untuk selalu disiplin dan tanggung jawab dalam tugas yang diamanatkan.

2. Pelaksanaan manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo

Proses peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala MAN 1 Probolinggo yakni dengan melakukan kegiatankegiatan riil seperti: 1) Pembinaan terhadap guru yang rutin sebagai penguatan untuk memberikan motivasi dan dorongan bagi guru agar supaya lebih kritis dalam mengemban tugasnya sebagai guru untuk meningkatkan kinerjanya; 2) menuju keprofesionalan guru untuk melanjutkan studi dan mengikuti kegiatan apapun seperti workshop, seminar, diklat, training keprofesionalan serta pelaksanaan MGMP; 3) Pelaksanaan keprofesionalan guru; 4) Pelaksanaan pengembangan kurikulum; 5) Pengaturan iklim kerja yang baik.

3. Implikasi Manajemen Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo

Berdasarkan hasil lapangan yang diperoleh oleh peneliti yang kemudian dikaji dengan berbagai teori tentang manajemen madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, dapat disimpulkan bahwasanya hasil dari implikasi dari pelaksanaan yang sudah dilaksanakan mendapatkan hasil yang positif sesuai dengan peniliti kaji. Hasil tersebut memberikan dan menambah wawasan bagi guru-guru yang mengikuti program yang dilakukan oleh madrasah. Selain itu, guru-guru juga mendapatkan peningkatan skill dalam program yang dituju. Peningkatan skill tersebut bisa menjadi tolak ukur

keberhasilan dalam melancarkan program pendidikan yang ada di Indonesia. Hasil lain yang didapatkan oleh lembaga sendiri yaitu mendapatkan relasi atau hubungan kerjasama antar lembaga yang menjadikan lembaga tersebut mendapatkan citra yang positif. Maka demikian, Hasil implikasi dari pelaksanaan lembaga mengharapkan kepada seluruh *stakeholder* yang di MAN 1 Probolinggo turut andil dalam mencapai visi misi yang sudah ditentukan.

B. Saran

Memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang kompeten menjadi dambaan setiap lembaga pendidikan. Agar terwujud tenaga pendidik dan kependidikan yang kompeten pada bidangnya dengan cara ikut berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan. Kemudian tindakan partisipasi aktif dalam setiap kegiatan. Kemudian tindakan partisipasi tersebut dapat diwujudkan sebagai berikut:

1. Bagi lembaga pendidikan Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo hendaknya lebih memberikan fasilitas yang menunjang agar tenaga pendidik dan kependidikan dapat menggali potensi yang berada di dirinya dan mengakses segala kegiatan yang dapat mendukung kompetensinya tersebut.
2. Bagi tenaga pendidik dan kependidikan hendaknya tidak berpuas diri karena dunia pendidikan mengalami perubahan terus menerus yang menuntut agar selalu melakukan pembaharuan sehingga dapat mengikuti perkembangan.

3. Bagi peneliti, tidak ada hal yang sempurna di dunia ini. Begitu juga peneliti memiliki banyak kekurangan sehingga masih perlu banyak hal yang diungkap di dunia pendidikan. Selain itu hendaknya memberikan banyak solusi untuk permasalahan pendidikan.
4. Kepada pembaca, semoga dengan penelitian ini bisa membantu pembaca menemukan rujukan, dan apabila ada penemuan baru yang tidak tercatat di penelitian ini, maka agar bisa melengkapi kekurangan dari penelitian ini dikarenakan waktu penelitian yang terbatas.



DAFTAR PUTAKA

- Abudin Nata. 2001. *Paradigma Pendidikan Islam: Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Akhyak. 2005. *Profil Pendidikan Sukses*. Surabaya: P3M STAIN Tulungagung dengan eLKAF.
- Ali Mudlofir. 2013. *Pendidik Profesional*. Depok: Rajawali Pers.
- Andang. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar-ruzz Media.
- Badrudin. 2016. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Bahrudin. 1994. *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Daryanto. 2013. *Standar Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru Profesional*. Yogyakarta: Gava Media.
- Departemen Agama Republik Indonesia. 1992. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Semarang: CV. As-Syifa'.
- E. Mulyasa. 2011. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Edy Sutrisno. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Prenadamedia Group.
- Exsa. 2007. *Perbandingan Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Manajemen Berbasis Madrasah*. Yogyakarta: Andi Offcet.
- Hamid Syariff. 1998. *Pengembangan Kurikulum*. PT: Bina Ilmu.
- Hamzah B. Uno. 2007. *Profesi Kependidikan*. Jakarta: Bumi Aksa.

- Husaini Usman. 2008. *Manajemen Teori Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lexy J. Moleong. 2007. *Metodologi penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marzuki Ms. 2008. *Strategi dan Model Pelatihan*. Malang: IKIP Malang.
- Moh. Uzer Usman. 2006. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mujamil Qomar. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Mulyasa. 2013. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta, Bumi Aksara.
- Nasution. 2003. *Metode Research, (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Ngalim Purwanto. 2006. *Prinsip-Prinsip dan Tehnik Evaluasi Pengerjaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Oemar Hamalik. 2004. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Pedoman Penulisan Skripsi. 2017. Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomer 19 Tahun 2007 Tentang: *Standar Pengelolaan Pendidikan Dasar dan Menengah*.
- Ramayulis. 2008. *Ilmu Pendidikkan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Redja Mudyahardjo. 2001. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Saiful Sagala. 2000. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.

- Satrio Budiwibowo, Sudarmiani. 2018. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Soebagio Admodiwiro. 2008. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT. Arda Dizya Jaya.
- Sondang P. Siagian. 1992. *Fungsi-fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stephen R. Robbins. 2003. *Perilaku Organisasi Jilid I, Terjemahan Tim Indek*. (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sugiyono. 2010. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta
- Sugiyono. 2011 *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta
- Suharismi Arikunto, Lia Yuliana. 2008. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media Yogyakarta.
- Suharsimi Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik, Edisi Revisi VI*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sunhaji. 2006. *Manajemen Madrasah*. Yogyakarta: Grafindo Literera Media.
- Syamsudin. Juni 2017. *Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jurnal Idaarah, Vol. I, No. 1.
- T. Hani Handoko. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Tjiptono dan Diana. 2008. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Undang-Undang No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Yogyakarta, Media Wacana.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003, *Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: Citra Umbara.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomer 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.

Wahidmurni. 2008. *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan*. Malang: UM Press.

Wahjosumidjo. 2011. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wina Sanjaya. 2005. *Pembelajaran Dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Kencana.

Wukir. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*. Yogyakarta: Multi Presindo.



LAMPIRAN

Lampiran 1.



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang
<http://fitk.uin-malang.ac.id> email : fitk@uin-malang.ac.id

Nomor : 32/3 /Un.03.1/TL.00.1/12/2019 02 Desember 2019
Sifat : Penting
Lampiran :
Hal : Izin Penelitian

Kepada
Yth. Kepala MAN 1 Probolinggo
di
Probolinggo

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir berupa penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:

Nama : Faizal Purnawan
NIM : 16170004
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Semester - Tahun Akademik : Ganjil - 2019/2020
Judul Skripsi : **Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Probolinggo**
Lama Penelitian : **Desember 2019 sampai dengan Februari 2020**
(3 bulan)

diberi izin untuk melakukan penelitian di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu.

Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.


Dekan

Dr. H. Agus Maimun, M.Pd.
NIP. 19650817 199803 1 003

Tembusan :
1. Yth. Ketua Jurusan MPI
2. Arsip

Lampiran 2.



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN KABUPATEN PROBOLINGGO
MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 PROBOLINGGO
Jl. Raya Karanganyar Paiton 67291 Probolinggo Telp (0335) 771737
E-mail: man1probolinggo@gmail.com

SURAT REKOMENDASI

Nomor : b- / Ma. 13.8.1./PP.00.6/01/2020

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : SYAIFUL ABDI, M.Pd
NIP : 197607062005011006
Jabatan : Kepala Madrasah

Memberi rekomendasi/izin kepada :

Nama : Faizal Purnawan
Nim : 16170004
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Untuk melaksanakan penelitian di MAN 1 Probolinggo dalam rangka tugas akhir/Skripsi dengan judul “ STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 PROBOLINGGO”.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Probolinggo, 04 Januari 2020

Kepala,

SYAIFUL ABDI, M.Pd
NIP. 197607062005011006



Lampiran 3.

HASIL WAWANCARA

Nama : Saiful Abdi, S.Pd. M.Pd

Jabatan : Kepala Madrasah

Hari/Tanggal : 6, 8, 11,14 Januari 2020

Peneliti	Informan
Bagaimana perencanaan bapak untuk meningkatkan kinerja guru di madrasah ini?	Pihak madrasah yang bertanggung jawab dengan pembuatan rencana kerja madrasah (RKM) sebagai perwujudan dalam mengembangkan madrasah dan kinerja guru. Saya sebagai kepala madrasah berusaha seoptimal mungkin untuk meningkatkan kinerja guru, perencanaan yang saya lakukan dengan memperhatikan visi dan misi sekolah kami dan sarana prasarana serta SDM-nya maka saya membentuk tim pengembang untuk merumuskan rencana kerja madrasah (RKM) yang nantinya digunakan sebagai acuan untuk program kerja yang akan dilakukan.
Untuk merumuskan rencana kerja madrasah apa yang bapak lakukan untuk melancarkan program tersebut?	Setelah kami diberi SK maka selanjutnya kami diminta oleh kepala sekolah untuk membuat program kerja selama satu tahun sebagai panduan kami dalam menjalankan tugas dan wewenang yang telah diberikan kepala sekolah kepada kami sebagai waka dan petugas-petugas lainnya
Perencanaan apa yang dilakukan bapak selain hal yang bapak sebutkan sebelumnya?	Untuk meningkatkan kinerja guru memang kita harus fokus terhadap visi dan misi di awal yang sudah kita buat. Untuk visi misi tersebut sudah saya cetak menggunakan banner di depan lorong sekolah.
Dalam perencanaan kurikulum. Di madrasah ini menggunakan kurikulum yang seperti apa?	Kurikulum di madrasah ini menggunakan K-13 yang sudah ditetapkan oleh pemerintah yang dibuat secara tepat untuk menjaga kepercayaan masyarakat menitipkan anak mereka kepada kami. Kurikulum ini mencakup kegiatan internal dan kegiatan yang dipakai sebagai wadah untuk mengamalkan ilmunya.
Bagaimana pendapat bapak terhadap kompetensi guru yang	Saya sebagai kepala madrasah disini sejak pertama kali masuk saya mempunyai visi bahwa semua guru harus mampu bekerja secara profesional dan sepenuh hati serta berprestasi dalam kompetensinya yang meliputi pedagogik,

ada pada lembaga ini?	professional, kepribadian, dan sosial. Selain itu setiap guru harus mampu bekerja dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tupoksinya. Untuk mendukung dalam peningkatan kinerja dalam pembelajaran setiap guru dibuatkan rincian tugas sesuai dengan bidangnya
Bagaimana dan apa saja bentuk pelaksanaan dalam meningkatkan kinerja guru?	Sebagai kepala madrasah demi kemajuan lembaga saya selalu memberi pembinaan-pembinaan kepada guru termasuk pembinaan sikap, disiplin, terbuka, kreatif, kerjasama, dalam mengembangkan kemajuan lembaga ini khususnya dalam mengembangkan kemampuan kompetensinya pedagogic, social, professional, dan kepribadiannya. Hal ini merupakan cara efektif dan efisien yang saya lakukan dalam meningkatkan produktifitas kinerja guru.
Apakah ada program lain yang melatarbelakangi program peningkatan guru?	Saya sebagai kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru melakukan pelaksanaan MGMP yang merupakan salah satu wadah komunikasi antara guru-guru yang mempunyai tujuan untuk mengembangkan kreatifitas guru, mengatasi berbagai masalah di lapangan yang dihadapi oleh guru terkait dengan proses kegiatan belajar mengajar. Beberapa manfaat yang didapat dari kegiatan MGMP tersebut antara lain; para guru dapat bertukar pengalaman terkait dengan tugas dan tanggung jawabnya, (tentang penyusunan atau pembuatan perangkat pembelajaran), misalnya: Silabus, RPP, Program Semester, Program Tahunan serta Analisis Evaluasi, dan lain sebagainya. Hal ini sangat penting bagi guru selaku pelaksana pembelajaran, disamping ia harus menguasai materi pembelajaran, mereka juga dituntut memiliki kelengkapan perangkat pembelajaran, sehingga guru dalam menyampaikan materi pelajaran diharapkan tidak menyimpang dari tema atau kompetensi dasar yang telah tersusun dalam perangkat pembelajaran tersebut, sehingga tujuan pembelajaran diharapkan dapat tercapai dengan optimal.
Dalam melaksanakan keprofesionalan guru upaya apa yang bapak lakukan terhadap bawahannya?	Pelaksanaan/proses yang kami lakukan dalam rangka meningkatkan kualitas keprofesionalan guru dalam pembelajaran siswa adalah menyelenggarakan program-program yang inovatif dan menyenangkan sehingga peserta didik tidak jenuh dan penuh semangat untuk menjalaninya. Program tersebut meliputi <i>ekstrakurikuler</i> , <i>intrakurikuler</i> , <i>koreografi</i> , <i>seni</i> dan masih banyak lagi. Alhasil para siswa sangat antusias dengan adanya program-program tersebut

	<p>setidaknya bisa menjadi ukuran bahwa tingkat keprofesionalan guru meningkat. Dengan cara kami berbagi tugas satu sama lain saling bekerjasama bahu membahu tanpa pamrih sehingga kami merasa tidak terbebani oleh satu atau dua guru saja tetapi seluruh warga. Sekolah ikut aktif melaksanakan tugas mereka yang sudah direncanakan mulai dari awalnya</p>
<p>Terkait pengembangan kurikulum yang digunakan adalah kurikulum K-13. Bagaimana bapak selaku kepala madrasah dalam mengembangkan kurikulum tersebut?</p>	<p>Kami semua sepakat untuk memajukan sekolah ini, dalam artian kita jangan kalah saing dengan sekolah lain meskipun madrasah ini dekat dengan sekolah lain yang <i>notabene</i> juga berkualitas, tetapi mutu tetap terjamin bahkan dari tahun ketahun ada program-program baru yang diunggulkan di lembaga ini seperti ada program kelas unggulan, <i>broadcasting</i>, pengembangan diri, dan berbagai macam <i>ekstrakurikuler</i> yang dilakukan pada sore. Tak lupa yang lebih penting adalah memberikan semangat dan motivasi para guru agar kinerjanya terus meningkat dan tidak kendor melalui <i>reward</i> apabila mereka dianggap paling maju dalam hal pengajaran dan <i>punishment</i> bagi para guru yang kurang aktif dalam pengajaran apabila demikian terjadi kami ikutkan <i>workshop</i> atau seminar untuk <i>menstimulus</i> para guru yang semangatnya kurang</p>
	<p>Saya selaku kepala madrasah disini dalam melaksanakan kegiatan apapun selalu mengedepankan kerjasama dengan semua elemen madrasah terutama pada pada guru, karna guru yang langsung berhubungan dengan murid. Dengan kerjasama maka akan motivasi dalam meningkat menumbuhkan rasa kepemilikan pada sekolah ini sehingga termotivasi untuk selalu termotivasi dalam meningkatkan kreatifitas dan kemampuan melaksanakan tugas.</p>
<p>Bagaimana bapak dalam melihat perkembangan guru secara kontinu?</p>	<p>Untuk melihat perkembangan guru, terutama dalam proses kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam bekerja di madrasah ini, saya selaku kepala madrasah selalu memantau dan menilai guru dengan melakukan supervise baik melalui teknik kunjungan kelas, pembicaraan secara individ umaupun diskusi kelompok dalam acara silaturahmi antar guru. Selain itu setiap hari saya selalu mengecek kehadiran guru melalui presensi kehadiran dikelas, ketika saya mendapatkan salah satu guru yang mempunyai masalah, saya memanggil ke kantor untuk menanyakan masalah apa yang sedang dihadapi kemudian saya mengajak untuk bersikap terbuka dan berdiskusi untuk menemukan</p>

	solusinya. Setelah saya melakukan evaluasi kepada guru terkait peningkatan kinerja maka muncul beberapa hasil yang selanjutnya ada tindak lanjut atau <i>feedback</i> dari dari masing-masing guru
Setelah perencanaan dan pelaksanaan sudah dilakukan. Bagaimana hasil yang didapat setelah semua program terlaksana?	Hasil yang didapat oleh guru-guru yang sudah mengikuti program dari madrasah secara tidak sadar bisa memberikan pengalaman terhadap guru-guru yang sebelumnya tidak tahu menjadi tahu. Ketika guru sudah dibekali ilmu dan pengetahuan yang baru maka guru tersebut akan mengimplementasikan hasil yang sudah ia pelajari, otomatis kualitas dari pembelajaran siswa akan bertambah dengan adanya inovasi-inovasi pembelajaran yang dilakukan oleh guru tersebut.
Selain hal tersebut apakah ada hasil yang didapatkan dalam lembaga ini?	Hasil yang didapat setelah program-program madrasah sudah dilaksanakan yaitu guru-guru banyak mendapatkan relasi, hubungan kerja dalam pendidikan, dengan hal itu saya berharap guru-guru bisa memanfaatkan semaksimal mungkin dengan mempunyai relasi dengan guru-guru yang lain. Ketika guru sudah memanfaatkan dengan baik maka citra lembaga madrasah juga mendapatkan citra yang positif oleh kalangan guru-guru dan masyarakat sekitar.

HASIL WAWANCARA

Nama : Ernawiyadi, S.Ag

Jabatan : WaKa. Kurikulum

Hari/Tanggal : 8,11,17 Januari 2020

Menurut bapak, apa yang melatarbelakangi kurikulum pada lembaga ini?	Penentuan kurikulum ini dilakukan secermat mungkin untuk digunakan sebagai wadah mencari ilmu, pembinaan akhlaq, pengembangan keilmuan serta kesejahteraan lingkungan sebagai bekal untuk mengamalkan ilmu kepada masyarakat secara tepat dan benar. Dalam kurikulum dijelaskan secara detail tentang pengayaan dan standart kompetensi yang harus dicapai oleh siswa
Dalam merencanakan kegiatan	Kepala madrasah dalam merencanakan kegiatan apapun termasuk rencana peningkatan kinerja guru kepala madrasah berupaya terhadap guru supaya bekerja sesuai kemampuan dan

peningkatannya kinerja guru. Apakah kepala madrasah melakukan kerjasama di semua elemen madrasah?	bidang akademiknya juga selalu bekerja sama dan menjalin hubungan yang baik pada semua elemen lembaga madrasah termasuk waka kurikulum, waka kesiswaan, dan waka humas. Jadi beliau dalam memimpin kami mengedepankan kerjasama yang baik dalam menumbuhkan SDM yang baik pula
Bagaimana pendapat bapak tentang sikap dan perilaku sebagai kepala madrasah?	Bapak kepala orangnya disiplin, tegas, dan selalu memberi contoh apa yang harus dilakukan demi tercapainya tujuan visi dan misi MAN 1 Probolinggo ini, contohnya saja beliau selalu datang lebih awal dan tidak lupa hal yang pertama kali dilakukan adalah mengecek absensi kami. Sehingga kami sungkan dengan hal itu. Sikap dan perilaku beliau menjadi motivasi bagi kami untuk menumbuhkan kesadaran dalam hal kedisiplinan, selain itu beliau juga rutin melakukan pembinaan-pembinaan terhadap tenaga pendidikan khususnya bagi kami yang bertugas sebagai guru
Bagaimana pendapat bapak tentang MGMP?	Untuk menambah wawasan pengetahuan dan keilmuan yang berhubungan dengan tugas-tugas guru, kepala MAN 1 Probolinggo membentuk wadah komunikasi antara guru-guru yang berupa MGMP. Melalui forum ini manfaatnya banyak sekali, antara lain berfungsi sebagai pembinaan bagi guru-guru, penyampaian informasi aktual yang terkait dengan kegiatan proses belajar mengajar, dan hal-hal lain yang berkenaan dengan penyusunan perangkat pembelajaran (Silabus, RPP, Program Semester, Program Tahunan dan lain sebagainya). Intinya apabila MGMP ini difungsikan secara maksimal, akan sangat membantu tugas-tugas guru dalam melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar
Apakah benar setelah program madrasah dilakukan selalu ada peningkatan terhadap kinerja guru?	Ya memang benar, dari manajemen madrasah yang sudah dilakukan oleh kepala madrasah selalu ada peningkatan, kepala madrasah sangat memperhatikan kinerja gurunya, karena jika guru mempunyai kinerja yang baik dari semua kompetensi maka pengaruhnya juga kepada lembaga pendidikan dan output yang dihasilkan juga baik. Kalau saya pribadi, saya selalu dipantau dalam kegiatan yang masih berkaitan dengan madrasah

HASIL WAWANCARA

Nama : Zainul Arifin, S.Ag. M.Pd.I

Jabatan : WaKa. Humas

Hari/Tanggal : 8 Januari 2020

<p>Dari perencanaan madrasah, bagaimana pendapat bapak terkait dengan visi misi yang sudah dibuat?</p>	<p>Dari visi misi yang di buat di MAN 1 Probolinggo ini kita buat sebagai pedoman dan tujuan utama dalam rangka meningkatkan kinerja guru pada lembaga. Dari misi lembaga ini kita bisa mengadakan kegiatan yang telah ditetapkan dan tertuang dalam buku rencana kerja madrasah (RKM)</p>
--	--

HASIL WAWANCARA

Nama : Hamid Wijaya, M.Pd

Jabatan : Guru BK

Hari/Tanggal : 10-11 Januari 2020

<p>Bagaimana pendapat bapak terhadap perencanaan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala madrasah?</p>	<p>Bapak abdi sebagai kepala madrasah dalam menggerakkan seluruh guru di MAN 1 Probolinggo guna meningkatkan kinerja guru selalu merencanakan terlebih dahulu sebagai wujud agar guru dalam bekerja bisa maksimal, contohnya saja apabila ada permasalahan penting yang segera harus mendapat mendapatkan solusi maka kepala madrasah mengajak bawahannya untuk rapat, dan apabila dalam rapat menemukan jalan buntu atau tidak menemui suatu keputusan walaupun sudah diadakan voting, bapak akan mengambil keputusan sendiri akan tetapi tetap ada</p>
--	--

	persetujuan dari anggota rapat dan mempertimbangkan segala sesuatunya
Sebagai bapak saiful abdi kepala madrasah apakah selalu memberikan semangat terhadap bawahannya?	Memang benar, kepala madrasah kami tidak bosan dalam memberikan dorongan dan membantu kami dalam mengembangkan profesi kami sebagai guru yang benar-benar professional, selain itu kepala madrasah kami selalu berusaha menjalin kerjasama yang baik dengan para bawahan
apa yang diketahui bapak tentang peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala madrasah?	Upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja beliau selalu mengadakan pembinaan-pembinaan, contohnya sering mengadakan rapat satu minggu sekali atau satu bulan sekali semua guru harus wajib mengutarakan kritik dan saran atau kendala-kendala yang dialami supaya dicarikan solusi, terkadang apabila ada waktu beliau menyempatkan berbincang-bincang pada guru yang seputar permasalahan pendidikan

HASIL WAWANCARA

Nama : Fathur, S.Pd

Jabatan : Guru Kelas/Bahasa Indonesia

Hari/Tanggal : 10,12 Januari 2020

Bagaimana pendapat bapak terhadap kepala madrasah tentang peningkatan kinerja guru?	Bapak Abdi sebagai kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya selalu mengedepankan kerjasama dengan para bawahannya, hal itu beliau lakukan untuk mencapai tujuan bersama, beliau selalu memberi contoh, dorongan, memupuk rasa kekeluargaan dan senantiasa membangun semangat para bawahannya dan selalu mengembangkan potensi bawahannya
Kerjasama seperti apa yang dilakukan	Kerjasama dengan semua tenaga pendidikan selalu bapak lakukan agar tercipta hubungan yang harmonis dengan semua tenaga pendidikan terutama guru. Bapak Abdi selalu menyusun program kegiatan 1 tahun dan melibatkan/mengikutkan semua tenaga

oleh kepala madrasah?	kependidikan sebagai pengurus/panitia. Jadi kami merasa dibutuhkan oleh madrasah ini sehingga kami selalu berusaha meningkatkan kemampuan kami agar bisa memberikan suatu yang memuaskan untuk sekolah ini
-----------------------	--

HASIL WAWANCARA

Nama : Drs. Sunarso, S.Pd

Jabatan : WaKa. Kesiswaan

Hari/Tanggal : 11 Januari 2020

Bagaimana pendapat bapak tentang pelaksanaan MGMP, apakah guru diberikan kebebasan untuk berpendapat dalam mengembangkan kurikulum?	Bapak kepala madrasah memberikan kesempatan kepada semua guru untuk mengembangkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan, yang kami lakukan adalah rutin mengikuti kegiatan MGMP, pelatihan, workshop. Dengan mengikuti hal itu kami bersama guru dari sekolah lain ada kesempatan mengembangkan, membuat, dan merevisi RPP, membuat LKS, membuat soal-soal semester, mengutarakan kritik dan saran seputar pendidikan
Apa yang dilakukan kepala madrasah terkait kompetensi guru?	Upaya kepala madrasah untuk melihat perkembangan kompetensi guru yang kaitannya dengan kepribadian dengan cara membentuk team guru secara structural untuk mampu dan mau bekerja sama antara guru satu dengan guru yang lainnya dalam menjalankan tugas, contoh ketika ada kegiatan disekolah seperti hari kartini, diesnatalis sekolah, memperingati hari keagamaan disekolah bapak membentuk team/panitia yang berguna untuk mengkondisikan kegiatan yang akan berlangsung. Dengan begitu semangat kemauan kerjasama antara guru satu dan guru lainnya dapat dilihat

Lampiran 4



Lampiran 5.

A. DATA SISWA dan ROMBEL

1. Keadaan Siswa (4 Tahun Terakhir)

TAHUN PELAJARAN	KELAS X		KELAS XI		KELAS XII		JUMLAH
	L	P	L	P	L	P	
2015 / 2016	74	97	86	83	76	73	489
2016 / 2017	70	146	69	109	58	86	538
2017 / 2018	98	163	72	147	66	116	662
2018 / 2019	109	189	84	156	85	130	753
2019 / 2020	49	171	66	197	86	165	734

2. KEADAAN SISWA PER KELAS DAN ROMBEL

Uraian	Kelas X										JUMLAH
	Bhs 1	Bhs 2	MIA 1	MIA 2	MIA 3	IIS 1	IIS 2	IIS 3	IKA 1	IKA2	
Laki			6	13		8	12		10		49
Perempuan	23	20	17	18	29	7	14	25	3	15	171
Jumlah	23	20	23	31	29	15	26	25	13	15	220

Uraian	KELAS XI												JML	
	Bh s 1	Bhs 2	MIA 1	MIA 2	MIA 3	MIA 4	IIS 1	IIS 2	IIS 3	IIS 4	IKA 1	IKA 2		
Laki-laki											15		66	
Perempuan	4		9	13			6	19					16	197
Jumlah	20	15	20		29	23	17		22	33	15	16	263	
	24	15	29	31	29	27	23	19	22	33				

Uraian	KELAS XII												JML
	Bh s 1	Bhs 2	Bhs 3	MIA 1	MIA 2	MIA 3	IIS 1	IIS 2	IIS 3	IKA 1	IKA 2		



Laki-laki	14			15	19		30			8		201
Perempuan		22	17	14		33		19	22	13	15	165
Jumlah	14	22	17	29	29	29	30	19	22	21	15	251

Uraian	KELAS			JUMLAH
	X	XI	XII	
Laki	49	66	86	201
Perempuan	171	197	265	533
Jumlah	220	263	251	734

Uraian	Jumlah	Satuan
Jumlah Siswa	734	Orang
Jumlah Siswa Pria	201	Orang
Jumlah Siswa Wanita	533	Orang
Jumlah Rombel	33	Rombel

Lampiran 6.

D.1. TANAH

NO	URAIAN	LUAS (M ²)	*) STATUS TANAH			
			SERTIFIKA T	AJ B	HGB/ P	SEW A
1	TANAH SELURUHNYA	12,045 m ²	V			
2	TANAH UNTUK BANGUNAN	5,885 m ²	V	-	-	-
3	TANAH KOSONG	6,190 m ²	V	-	-	-

D.2. BANGUNAN

NO	JENIS BANGUNAN	BANYAKNYA	LUAS BANGUNAN (M ²)	KONDISI BANGUNAN		
				B	RR	RB
1	R. KELAS	29 RUANG		22	7	
2	R. KEPALA	1 RUANG		1		
3	R. TU	1 RUANG		1		
4	R. GURU	1 RUANG		1		
5	PERPUSTAKAAN	1 RUANG		1		
6	LABORATORIUM : IPA	1 RUANG				1
	BAHASA	1 RUANG		1		
	KOMPUTER	1 RUANG		1		
	BIOLOGI	RUANG				
	FISIKA	RUANG				
	KIMIA	RUANG				
7	AULA	UNIT				
8	R. SENI / R.KETERAMPILAN	1 RUANG			1	
9	R. UKS	1 RUANG		1		
10	R. OSIS	1 RUANG			1	
11	RUMAH DINAS	1 UNIT			1	
12	MUSHOLA	1 UNIT		1		
13	WC	10 RUANG		10		
14	GUDANG	1 RUANG		1		

D.3. KENDARAAN BERMOTOR DAN PERALATAN ELEKTRONIK

NO	URAIAN	BANYAKNYA	KONDISI		
			B	RR	RB
1	KENDARAAN RODA 2	UNIT			
2	KENDARAAN RODA 4	UNIT			
3	PC / KOMPUTER	55 UNIT	32	15	8
4	LAPTOP	5 UNIT	2		

D.4. MEUBELER DAN ALAT PENYIMPAN PERLENGKAPAN KANTOR

NO	URAIAN	BANYAKNYA (BUAH)	KONDISI		
			B	RR	RB
1	MEJA SISWA	BUAH	660	60	50
2	KURSI SISWA	BUAH	660	97	97
3	MEJA GURU	BUAH	83	23	8
4	KURSI GURU	BUAH	83	36	24
5	FILING KABINET	BUAH	5	3	2
6	LEMARI	BUAH	20	7	4
7	BRANKAS	BUAH	0	2	0

D.5. Perpustakaan

Nomor	Jenis Buku	Jumlah	Satuan	Keterangan
1	Fiksi	4.278	Ekslempar	Masih Kurang
2	Non Fiksi	10.302	Ekslempar	Masih Kurang
3	Lain-lain	9.800	Ekslempar	Masih Kurang

Lampiran 7.



Alumni sedang melakukan legalisir ijazah



Ruang Resepsionis tampak depan



Perpustakaan MAN 1 Probolinggo



Trophy Hasil prestasi siswa dan guru



Musholla



Ruang Staff TU



Piagam Penghargaan



Acara Tasyakuran



Foto Kelas Tampak Depan



Upacara Setiap Hari Senin



Foto Peneliti dan Kepala Madrasah

DAFTAR RIWAYAT HIDUP**A. Identitas Penulis**

Nama : Faizal Purnawan
 NIM : 16170004
 Tempat Tanggal Lahir : Probolinggo, 03 Juni 1998
 Fakultas : Ilmu Tarviah dan Keguruan
 Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
 Tahun Masuk : 2016
 Alama Rumah : Dusun Krajan, Desa
 Menyono, Kecamatan Kuripan
 Kabupaten Probolinggo
 No Tlp Rumah/Hp : 082264119556
 Alamat Email : faizal.p04@gmail.com

B. Riwayat Pendidikan Formal

2004-2010 SDN Menyono 2
 2010-2013 MTs N Karanganyar Paiton
 2013-2016 MAN 1 Probolinggo
 2016-2020 Universitas Islam Negeri Maulana
 Malik Ibrahim Malang

Malang, 03 Juni 2020

Mahasiswa,

Faizal Purnawan

NIM. 16170004

