

**PERAN KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU
(Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Tumpang
Kabupaten Malang)**

TESIS

Oleh:
SUYONO
NIM: 10710042



**Program Pasca Sarjana
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
2014**

**PERAN KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU
(Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Tumpang
Kabupaten Malang)**

TESIS

Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk memenuhi beban studi pada
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

OLEH
SUYONO
NIM: 10710042

Pembimbing:

Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH, M.Ag
NIP. 19490929 1981031004

Prof. Dr. H. Mulyadi, M. Pd
NIP. 19550717 1982031005

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2014**

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru
(Studi kasus di MTs Negeri Tumpang Malang), ini telah diperiksa dan disetujui
untuk diuji.

Malang, 29 Agustus 2014
Pembimbing I

Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH, M.Ag
NIP. 194909291981031004

Malang, 29 Agustus 2014
Pembimbing II

Prof. Dr. H. Mulyadi, M. Pd
NIP. 195507171982031005

Malang, 29 Agustus 2014
Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister MPI

Prof. Dr. H. Baharuddin, M. Pd
NIP. 19651006 199303 2 003

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru
(Studi Kasus di MTs Negeri Tumpang Malang) ini telah diuji dan dipertahankan
di depan sidang dewan penguji pada tanggal 12 September 2014

Dewan Penguji,
Ketua

Dr. Hj. Suti'ah, M.Pd
NIP. 196510061993032003

Penguji Utama

Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag
NIP. 197204202002121003

Anggota

Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH, M.Ag
NIP. 194909291981031004

Anggota

Prof. Dr. H. Mulyadi, M. Pd
NIP. 195507171982031005

Mengetahui,
Direktur PPS,

Prof. Dr. H. Muhaimin, MA.
NIP. 195612111983031005

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : SUYONO.
NIM : 10710042
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Alamat : Pajaran Poncokusumo Malang
Judul Penelitian : Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus Di MTs Negeri Tumpang Malang)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak ada unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 12 September 2014

Hormat saya,

Suyono

NIM.10710042

LEMBAR PERSEMBAHAN

*Dengan ucapan syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT.
Atas nikmat dan karuniaNya yang diberikan kepada saya.
Dengan rasa hormat dan kasih sayang karya ini
kupersembahkan kepada:*

*Bapak dan Ibu serta Mertua tercinta, yang senantiasa
mencurahkan kasih sayang, kesabaran dalam membesarkan
dan mendidiku, yang senantiasa memberikan dukungan
dalam segala hal, serta selalu memberikan dalam segala hal,
serta selalu mengiringi langkahku dengan do'a*

*Istri dan Anakku tercinta, kehadiran kalian mengajarku
untuk saling berbagi kasih sayang, semangat dan dukungan
dalam menggapai cita-cita.*

*Dan juga kepada seluruh keluarga yang senantiasa
memberiku semangat, dukungan dan do'a*

*Para guru dan dosen-dosenku yang mulia dengan jasmu
menjadikanku sebagai manusia yang terdidik.*

*Sahabat-sahabatku yang telah memberi dukungan dan do'a
dalam suka dan duka.*

*Semoga kita selalu berada dalam lindungan Allah SWT.
Terima kasih selama ini telah banyak membantu, perhatian
dan selalu ada dalam suka dan duka*

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرَ نَفْسٌ
مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ^ص وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا
تَعْمَلُونَ

“Hai orang - orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (al-Hasyr: 18)

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Syukur Alhamdulillah, penulis ucapkan atas limpahan rahmat dan bimbingan Allah SWT, tesis yang berjudul “Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi kasus di MTs Negeri Tumpang Malang)” dapat terselesaikan dengan baik. Sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing manusia ke arah jalan kebenaran dan kebaikan.

Banyak pihak yang membantu dalam menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya dengan ucapan *Jazakumullah ahsanul jaza'* khususnya kepada:

1. Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Bapak Prof. Dr. H. Mudjia Raharjo, M.Si dan para Pembantu Rektor. Direktur Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Bapak Prof. Dr. H. Muhaimin, M.A dan para Asisten Direktur atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
2. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Bapak Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd atas motivasi, koreksi, dan kemudahan pelayanan dalam studi.
3. Dosen Pembimbing I, Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH, M.Ag yang telah membimbing dengan penuh kesabaran dan sungguh-sungguh kepada peneliti walaupun harus meluangkan waktu ditengah-tengah kesibukan beliau yang padat.
4. Dosen Pembimbing II, Bapak Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd yang telah banyak meluangkan waktu dan perhatiannya untuk memeriksa secara rinci dan memberikan masukan yang sangat berarti dalam penyelesaian tesis ini.
5. Semua dosen dan semua staf TU Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan-kemudahan selama menyelesaikan program studi.

6. Semua civitas MTs Negeri Tumpang Malang khususnya bapak Kepala Madrasah Bapak Sama'i, M.Ag, waka kurikulum: Bapak Chafid Muslim, S.Pd, Dewan guru serta semua pendidik khususnya yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi penelitian.
7. Ibunda Solihah yang tidak henti-hentinya memberikan motivasi, bantuan materiil, dan do'a sehingga menjadi dorongan dalam menyelesaikan studi, semoga menjadi amal yang diterima di sisi Allah SWT. Amin
8. Istri tercinta Ning Aisyah yang selalu memberi motivasi, perhatian dan pengertian serta do'a yang tulus, sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik dan lancar.
9. Anakku tersayang Muhammad Wildan Amirul Haq yang selalu memberi hiburan disaat menemukan kebuntuan dalam penyelesaian tesis.
10. Seluruh teman-teman MPI Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang angkatan 2010, terima kasih atas do'a dan motivasinya dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih banyak kekurangan dan kesalahan serta kelemahan, oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak akan sangat berguna untuk menyempurnakan penulisan tesis ini dan semoga penulisan ini dapat ridho Allah SWT. Amiiin.

Malang, 12 September 2014

Peneliti

DAFTAR ISI

| | Hal |
|--------------------------------------------------------|------------|
| JUDUL | i |
| HALAMAN PENGANTAR | ii |
| LEMBAR PERSETUJUAN | iii |
| LEMBAR PENGESAHAN | iv |
| SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS | v |
| LEMBAR PERSEMBAHAN | vi |
| MOTTO | vii |
| KATA PENGANTAR | viii |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiv |
| ABSTRAK | xv |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Fokus Penelitian | 14 |
| C. Tujuan Penelitian | 15 |
| D. Manfaat Penelitian | 15 |
| E. Kajian Riset Sebelumnya | 16 |
| F. Definisi Istilah | 20 |
| G. Sistematika Penulisan | 22 |
| | |
| BAB II KERANGKA TEORI | |
| A. Kepala Madrasah | 25 |
| 1. Pengertian Kepala Madrasah | 25 |
| 2. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah | 26 |
| 3. Kiat-kiat Sukses Kepemimpinan Kepala Madrasah | 35 |
| 4. Kepala Madrasah yang Profesional | 44 |
| B. Kinerja Guru | 46 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Pengertian Kinerja Guru | 46 |
| 2. Macam-macam Kinerja Guru | 50 |
| C. Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru | 54 |
| a. Kepala Madrasah sebagai Edukator | 58 |
| b. Kepala Madrasah Sebagai Manajer | 62 |
| c. Kepala Madrasah Sebagai Administrator | 63 |
| d. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor | 66 |
| e. Kepala Madrasah Sebagai Leader | 68 |
| f. Kepala Madrasah Sebagai Inovator | 70 |
| g. Kepala Madrasah Sebagai Motivator | 70 |
| D. Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Perspektif Islam | 93 |

BAB III METODE PENELITIAN

| | |
|------------------------------------------|-----|
| A. Pendekatan dan Jenis Penelitian | 100 |
| B. Lokasi Penelitian | 103 |
| C. Kehadiran Penelitian | 104 |
| D. Pengumpulan Data | 105 |
| E. Teknik Analisa Data | 112 |
| F. Tahap-tahap Penelitian | 121 |

BAB IV HASIL PENELITIAN

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| A. Profil MTs Negeri Tumpang Tahun Pelajaran 2013/2014 | 122 |
| 1. Identitas Madrasah | 122 |
| 2. Sekilas Profil MTs Negeri Tumpang | 122 |
| 3. Visi, Misi dan Tujuan MTs Negeri Tumpang | 124 |
| B. Paparan Data | 126 |
| 1. Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Tumpang Malang | 126 |
| 2. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja | |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Guru | 142 |
| 3. Dampak Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru | 166 |
| C. Temuan Hasil Penelitian | 170 |
| 1. Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Tumpang Malang | 170 |
| 2. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru | 171 |
| 3. Dampak Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru | 172 |
| BAB V PEMBAHASAN | |
| A. Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru MTs Negeri Tumpang Malang | 177 |
| B. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru MTs Negeri Tumpang Malang | 215 |
| C. Dampak Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru MTs Negeri Tumpang Malang | 241 |
| BAB VI PENUTUP | |
| A. Kesimpulan | 259 |
| B. Saran-saran | 261 |
| DAFTAR RUJUKAN | |
| LAMPIRAN-LAMPIRAN | |
| | 270 |

DAFTAR TABEL

| Tabel | | Halaman |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1.1 | Perbedaan dan Persamaan antara Penelitian Terdahulu dengan Penelitian ini | 18 |
| 4.1 | Tabulasi Temuan Penelitian | 174 |



DAFTAR LAMPIRAN

| Lampiran | Halaman |
|---------------------------------------------------------|----------------|
| Lampiran-lampiran | 270 |
| Lampiran 1. Panduan Wawancara..... | 271 |
| Lampiran 4. Hasil Wawancara..... | 275 |
| Lampiran 6. Rekaman Hasil Observasi..... | 308 |
| Lampiran 7. Struktur Organisasi MTs Negeri Tumpang..... | 314 |
| Lampiran 8. Foto Penelitian..... | 320 |
| Lampiran 9. Surat Permohonan Ijin Survey..... | 326 |
| Lampiran 9. Surat Permohonan Ijin Penelitian..... | 327 |
| Lampiran 10. Surat Keterangan Penelitian..... | 328 |

ABSTRAK

Suyono, 2014. Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru, Studi Kasus di MTs Negeri Tumpang Malang, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: (I) Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH, M.Ag; (II) Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.

Kata Kunci: Kepala Madrasah, Kinerja, Guru.

Seorang kepala madrasah dalam organisasi sangat dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan. Peningkatan kinerja guru merupakan prihal yang sangat menentukan keberhasilan lembaga sekolah/madrasah, karena dari gurulah perubahan dalam bidang pendidikan akan dicapai. Faktor guru sangat menentukan terbentuknya peserta didik yang berkualitas. Oleh karena itu peran kepala madrasah sangat dibutuhkan dalam rangka membantu guru agar bisa lebih profesional. Pada penelitian ini, peneliti berusaha untuk menyajikan keberadaan tokoh sentral yaitu: kepala sekolah, yang dianggap memiliki kontribusi terhadap peningkatan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang.

Tujuan penelitian ini adalah: (1) Mendiskripsikan dan menganalisa peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang. (2) Mendeskripsikan dan menganalisis strategi apa yang digunakan oleh kepala madrasah MTs Negeri Tumpang Malang dalam meningkatkan kinerja guru. (3) Mengetahui dampak strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan tehnik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan tehnik analisis data, peneliti menggunakan reduksi data, penyajian data dan verifikasi. Untuk pengecekan keabsahan data dilakukan dengan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, konfirmabilitas, dengan menggunakan berbagai sumber, teori dan metode sehingga diperoleh data yang objektif. Informan penelitian yaitu: kepala madrasah, waka kurikulum, kesiswaan, dan 3 orang pendidik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang adalah: a) Kepala madrasah sebagai supervisor, b) Sebagai evaluator, c) Sebagai educator. (2) Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang adalah: a) Membangkitkan semangat kinerja para guru dengan cara menumbuhkan rasa memiliki terhadap lembaga, b) Kerja sama dengan lembaga lain dalam mengikutkan workshop dan pelatihan, c) Meningkatkan bahwa tugas guru, d) Bentuk motivasi adalah instrinsik dan ekstrinsik, e) Melakukan komunikasi persuasif dan memberikan kesejahteraan di luar gaji pokok, g) Strategi memberi perintah sesuai dengan tupoksi dan strategi menegur, h) Strategi menerima saran dan strategi menciptakan disiplin kelompok. (3) Dampak strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang adalah: a) Selalu membuat perencanaan pembelajaran, b) Menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi, c) Mewujudkan iklim kelas yang kondusif, d) Penggunaan media pembelajaran.

الملخص

سويونو ٢٠١٤ دور مديري المدارس في تحسين أداء المعلم، دراسة حالة تداخل في النظام التجاري المتعدد الأطراف نيغيري مالانج، برنامج الدراسات الإدارية التعليم برنامج الدراسات العليا الإسلامية من جامعة الدولة الإسلامية مولانا مالك إبراهيم مالانج. المشرف: (١) الأستاذ الدكتور حاجي محمد جعفر. (٢) الأستاذ الدكتور حاجي مولياي.

كلمات البحث: النظار والأداء، والمعلم.

وهناك حاجة إلى مدير المدرسة في تنظيم لجلب المنظمة إلى الغرض المقصود منه. تحسين أداء المعلمين أمر حاسم بشأن نجاح المؤسسة من المدرسة / المدارس الدينية، وبسبب التغييرات في مجال تدريب المعلمين وسوف يتحقق. العوامل المحددة لتكوين المعلمين والمتعلمين المؤهلين للغاية. لذلك هناك حاجة إلى دور مدير المدرسة من أجل مساعدة المعلمين لتكون أكثر مهنية. في هذه الدراسة، سعى الباحثون لتقديم جود شخصية محورية، وهما: مبدأ، الذي يعتبر ساهمت في تحسين أداء المعلمين في النظام التجاري المتعدد الأطراف تداخل مالانج.

وكان الهدف من هذه الدراسة: (١) لوصف وتحليل دور مدير المدرسة في تحسين أداء المعلمين في النظام التجاري المتعدد الأطراف تداخل مالانج. (٢) وصف وتحليل ما الاستراتيجية المستخدمة من قبل مدير المدرسة من النظام التجاري المتعدد الأطراف نيغيري مالانج تداخل في تحسين أداء المعلم. (س) دراسة أثر استراتيجيات مدير المدرسة في تحسين أداء المعلمين في النظام التجاري المتعدد الأطراف تداخل مالانج.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الكيفي مع تصميم دراسة الحالة. وقد تم جمع البيانات من خلال تقنيات المقابلة، والملاحظة، والوثائق. بينما تقنيات تحليل البيانات، استخدم الباحثون تقليص البيانات، وعرض البيانات والتحقق منها. للتحقق من صحة البيانات ويتم ذلك مع المصادقية وقابلية التحويل، الاعتمادية، confirmability، وذلك باستخدام مجموعة متنوعة من المصادر والنظريات والأساليب من أجل الحصول على بيانات موضوعية. المخبرين هم: مدير المدرسة، والمناهج الدراسية واکا، وثلاثة معلمين.

وأظهرت النتائج أن: (١) دور مدير المدرسة في تحسين أداء المعلمين في النظام التجاري المتعدد الأطراف تداخل مالانج هم: (أ) رئيس مدرسة دينية كمشرف، (ب) ومقيم، (ج) ومربيا. (٢) ناظر الاستراتيجية في تحسين أداء المعلمين في النظام التجاري المتعدد الأطراف نيغيري مالانج تداخل هم: (أ) توليد روح أداء المعلمين من خلال زراعة الشعور بالانتماء للمؤسسة، (ب) التعاون مع الوكالات الأخرى لتشمل ورش العمل والتدريب، (ج) زيادة تلك المهمة المعلمين، (د) شكل من أشكال الدوافع الذاتية وخارجي هو، (هـ) التواصل بشكل مقنع وتوفير الرعاية الاجتماعية وراء الراتب الأساسي، (ز) أعطى استراتيجية النظام وفقا للواجبات واستراتيجيات التوبيخ، (ح) استراتيجية تلقي الاقتراحات واستراتيجيات لخلق مجموعة منضبطة. (س) استراتيجية ناظر الأثر في تحسين أداء المعلمين في النظام التجاري المتعدد الأطراف نيغيري مالانج تداخل هي: (أ) تأكد دائما تخطيط الدرس، (ب) باستخدام مجموعة متنوعة من أساليب التعلم، (ج) خلق مناخ الفصول الدراسية مواتية، (د) يستخدم وسيلة للتعلم.

ABSTRACT

Suyono, 2014 Principals Role in Improving Teacher Performance, A Case Study in Overlapping MTs Negeri Malang, Program Management Studies Islamic Education Graduate Program of the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisor: (I) Prof. Dr. H. Mohammed Djakfar, SH, M.Ag; (II) Prof. Dr. H. Mulyadi, M.PdI.

Keywords: Principals, Performance, Teacher.

A headmaster in the organization is needed to bring the organization to its intended purpose. Improved performance of teachers is crucial regarding the success of the institution of school / madrasah, because of changes in the field of teacher education will be achieved. Factors determining the formation of the teachers are very qualified learners. Therefore the role of headmaster is needed in order to help teachers to be more professional. In this study, researchers sought to present the existence of a central figure, namely: the principal, who is considered to have contributed to the improvement of the performance of teachers in MTs Overlapping Malang.

The aim of this study were: (1) To describe and analyze the role of headmaster in improving the performance of teachers in MTs Overlapping Malang. (2) Describe and analyze what the strategy used by the headmaster of MTs Negeri Malang Overlapping in improving teacher performance. (3) Examine the impact of strategies headmaster in improving the performance of teachers in MTs Overlapping Malang.

This study used a qualitative approach with case study design. Data was collected through interview techniques, observation, and documentation. While data analysis techniques, researchers used data reduction, data presentation and verification. To check the validity of the data is done with credibility, transferability, dependability, confirmability, using a variety of sources, theories and methods in order to obtain objective data. The informants are: headmaster, waka curriculum, and 3 educators.

The results showed that: (1) The role of headmaster in improving the performance of teachers in MTs Overlapping Malang are: a) the head of the madrasah as a supervisor, b) As an evaluator, c) As an educator. (2) Strategy headmaster in improving the performance of teachers in MTs Negeri Malang Overlapping are: a) Generating the spirit of the performance of teachers by growing sense of belonging to the institution, b) Cooperation with other agencies to include workshops and training, c) Increase that task teachers, d) Form of intrinsic and extrinsic motivation is, e) to communicate persuasively and provide welfare beyond basic salary, g) strategy gave the order in accordance with the duties and strategies reprimand, h) strategy receive suggestions and strategies for creating a disciplined group. (3) Impact headmaster strategy in improving the performance of teachers in MTs Negeri Malang Overlapping are: a) Always make lesson planning, b) Using a variety of learning methods, c) Creating a classroom climate conducive, d) uses the medium of learning.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Secara umum tujuan makro pendidikan Nasional adalah membentuk organisasi pendidikan yang otonom, sehingga mampu melakukan inovasi dalam pendidikan untuk menuju pembentukan lembaga yang beretika, selalu menggunakan nalar, berkemampuan komunikasi sosial yang positif dan tentunya memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan tangguh. Sedangkan tujuan mikronya adalah membentuk manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan YME, beretika, memiliki nalar, berkemampuan sosial dan berbadan sehat sehingga menjadi manusia mandiri.

Realisasi otonomi dalam dunia pendidikan diberikan pada tingkat madrasah dengan anggapan bahwa madrasah sebagai lembaga tempat penyelenggaraan pendidikan merupakan sebuah sistem yang memiliki perangkat dan unsur yang saling berkaitan satu sama lain. Secara internal madrasah memiliki perangkat kepala madrasah, guru, murid, kurikulum, sarana dan prasarana. Sementara secara eksternal madrasah berhubungan dengan instansi lain baik secara vertikal maupun horizontal yang sama-sama ditujukan untuk mencapai tujuan pendidikan. Madrasah merupakan organisasi pendidikan yang berhubungan langsung dengan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) sehingga madrasah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman yang dihadapinya. Oleh karena itu

Keberadaan seorang pemimpin dalam perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan di dalam organisasi sangat dibutuhkan untuk membawa kepada tujuan yang telah ditetapkan.

Berbagai gaya kepemimpinan akan mewarnai perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Bagaimanapun gaya kepemimpinan seseorang tentunya akan diarahkan untuk kepentingan bersama yaitu kepentingan anggota dan organisasi. Dalam sebuah lembaga pendidikan, salah satu elemen yang berperan penting sebagai agen perubahan adalah pemimpin yang memimpin lembaga tersebut. Hal ini karena pemimpinlah yang menjadi “pengemudi” ke mana lembaga pendidikan yang dipimpinnya itu akan dibawa. Peran *key position* kemajuan dan perkembangan tidak keliru dialamatkan kepada kepemimpinan kepala madrasah. Begitu pentingnya sebuah kepemimpinan dalam kehidupan manusia, diwajibkan setiap individu untuk tunduk kepada Allah dan rasul-Nya serta ulil amri:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِي الْاَمْرِ مِنْكُمْ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman ta’atilah Allah dan ta’atilah rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu”. (QS. An-Nisa’:59).

Dalam hadits disebutkan:

كلكم راع وكلكم مسئول عن راعيته (رواه البخارى)

Artinya: “Masing-masing kamu adalah pemimpin dan masing-masing kamu harus bertanggung jawab atas kepemimpinanmu....” (HR. Bukhori).¹

¹Ma’mur Daud, *Terjemah Hadits Shahih Muslim* (Jakarta:Wwidjaya, 1993), hlm. 14. untuk lebih lengkapnya dapat dilihat sanad, matan dan rowi sebagai berikut:

Dalam hadits tersebut memberikan interpretasi tentang kepemimpinan, bahwa manusia dituntut untuk mempertanggung jawabkan kepemimpinannya. Dalam memanfaatkan posisi kepemimpinan ini potensi akan tumbuh dan berkembang dengan baik apabila dikembangkan dengan niat baik dan i'tikad yang baik pula.

Kepemimpinan merupakan perilaku mempengaruhi individu atau kelompok untuk melakukan sesuatu dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Secara lebih sederhana dibedakan antara kepemimpinan dan manajemen, yaitu pemimpin mengerjakan suatu yang benar, sedangkan manajer mengerjakan suatu dengan benar. Landasan inilah yang menjadi acuan mendasar untuk melihat peran pemimpin dalam suatu organisasi. Perbedaan ini memberikan gambaran bahwa pemimpin biasanya terkait dengan tingkat kebijakan puncak atau pengambil keputusan puncak yang bersifat menyeluruh dalam organisasi, sedangkan manajer merupakan pengambil keputusan tingkat menengah.² Sehingga kepemimpinan kepala madrasah juga dituntut untuk mampu menciptakan iklim organisasi yang baik agar semua komponen madrasah dapat memerankan diri secara bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi madrasah.

حدثنا مسدد حدثنا يحيى عن عبد الله بن رسول حدثني نافع عن عبد الله رضي الله عنه ان رسول الله صل الله عليه وسلم قل كلكم راع وكلكم مسئول عن راعيته فالامير الذي على الناس راع وهو مسئول عنهم والرجل راع على اهلي بيته وهو مسئول عنهم والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهي مسئول عنهم ولعبد راع على مال سيده مسئول عنه الا فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته (المصدر: صحيح البخاري, رقم الحديث, الكتاب: العتق).

²Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan* (Malang: Jurnal el-Harakah, Wacana Kependidikan, Keagamaan dan Kebudayaan., Fakultas Tarbiyah UIN-Malang Edisi 59, 2003), hlm. 15

Kepala madrasah sebagai top manager diharapkan dapat memainkan peranannya dalam mempengaruhi bawahannya, khususnya para guru dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Untuk melaksanakan pekerjaan seperti itu tidaklah mudah karena pekerjaan seperti itu menuntut adanya sejumlah hal yang harus dimiliki olehnya. Mereka tidak hanya dituntut memiliki kemampuan di bidang pengetahuan, tetapi juga harus memiliki keterampilan mengendalikan emosi untuk memahami diri sendiri dan orang lain. Dan yang lebih penting lagi adalah seorang pemimpin adalah bukan permainan ego.³ Untuk itu di dalam lembaga pendidikan Islam, pemimpin benar-benar harus dipersiapkan dan dipilih secara selektif, mengingat peran yang dimainkan pemimpin dapat mempengaruhi kondisi keseluruhan organisasi. Maju-mundurnya lembaga pendidikan lebih ditentukan oleh faktor pemimpin daripada faktor-faktor lainnya.⁴

Dalam memimpin suatu organisasi madrasah, kepala madrasah dapat menekankan salah satu bentuk atau model kepemimpinan yang ada. Model atau gaya kepemimpinan mana yang paling sesuai masih menjadi pertanyaan. Keberadaan madrasah sebagai organisasi pendidikan akan berpengaruh terhadap keefektifan model kepemimpinan kepala madrasah yang diterapkan. Karena madrasah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan.

³I. Donald Walters, *The Art of Leadership*, Terj. Kuswanto (Semarang: Dahara Prize, 2005), hlm. 15.

⁴Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: Erlangga, 2007), hlm. 273.

Sedangkan bersifat unik menunjukkan bahwa madrasah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Oleh karena itu, madrasah yang sifatnya kompleks dan unik itulah, maka madrasah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi, sehingga keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peran kepala madrasah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah.⁵

Bila melihat dunia pendidikan secara umum saat ini, dimana mutu pendidikan di Indonesia bisa dikatakan rendah. Namun bila kita telaah lebih jauh mengenai penyebab dari kurangnya mutu pendidikan adalah kurangnya kualitas guru dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang guru (kurang profesional) dan juga kurangnya penghargaan terhadap guru. Penghargaan ini sangat penting untuk memotivasi guru untuk lebih mengembangkan dirinya. Penghargaan ini dapat berupa pujian atau pembinaan kepada para guru yang pada akhirnya akan menumbuhkan semangat para guru dalam pembelajaran dan yang pasti dapat meningkatkan kualitas seorang guru yang pada muaranya akan meningkatkan kualitas siswa/out put/madrasah secara umum.

Dunia pendidikan saat ini menuai berbagai kritik tajam karena ketidakmampuannya dalam menanggulangi berbagai isu penting dalam kehidupan masyarakat. Ranah pendidikan yang notabene merupakan kawah

⁵Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahan)* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 81.

candradimuka masyarakat untuk mengetahui, membaca dan mengenal kepribadian, kemampuan diri, dan kompetensi dirinya, dijadikan kambing hitam pada saat masyarakat tidak mampu mencapai perubahan dalam kehidupan mereka. Pada tataran praktis kehidupan manusia sebenarnya adalah ranah ideal dan signifikan bagi dunia pendidikan, tapi masalahnya ada pada gerak dan proses ranah itu sendiri yang belum efektif dan efisien bagi kebutuhan dan keinginan masyarakat.

Tampaknya kecenderungan masa depan yang semakin rumit dan kompleks mengharuskan pendidikan untuk mampu menyiapkan siswa dalam menghadapi dunia nyata. Di madrasah, siswa perlu disadarkan tentang harapan yang mereka pikul, tantangan yang mereka hadapi dan kemampuan yang perlu mereka kuasai. Akan tetapi upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang berkualitas.⁶

Masyarakat / Orang tua murid pun kadang-kadang mencemoohkan dan menuding guru tidak kompeten, tidak berkualitas, manakala putra-putrinya tidak bias menyelesaikan persoalan yang ia hadapi sendiri atau memiliki kemampuan tidak sesuai dengan kemampuannya. Rendahnya pengakuan masyarakat terhadap profesi guru sudah sampai pada titik nadir, hal ini ditandai oleh fenomena-fenomena sebagai berikut :

- 1) Adanya pandangan sebagian masyarakat, bahwa siapapun dapat menjadi guru asalkan ia berpengetahuan.

⁶ Mulyasa, Ibid. Hal .5

- 2) Kekurangan guru di daerah terpencil, memberikan peluang untuk mengangkat seseorang yang tidak mempunyai keahlian untuk menjadi guru.
- 3) Banyak guru yang belum menghargai profesinya, apalagi berusaha mengembangkan profesinya itu. Perasaan rendah diri karena menjadi guru, penyalahgunaan profesi untuk kepuasan dan kepentingan pribadinya, sehingga wibawa guru semakin merosot.

Faktor lain yang mengakibatkan rendahnya pengakuan masyarakat terhadap profesi guru yakni kelemahan yang terdapat pada diri guru itu sendiri, diantaranya rendahnya tingkat kompetensi profesionalisme mereka.⁷ Penguasaan guru terhadap materi dan metode pengajaran masih berada dibawah standar. Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian Balitbang Kemendikbud RI diantaranya menunjukkan bahwa kemampuan membaca para siswa kelas VI SD di Indonesia masih rendah. Kegagalan tersebut disebabkan pengajaran guru hanya mementingkan penguasaan huruf tanpa penguasaan makna.

Untuk merekayasa SDM guru berkualitas, yang mampu bersanding bahkan bersaing dengan negara maju, diperlukan guru dan tenaga kependidikan professional yang merupakan penentu utama keberhasilan pendidikan. Hal ini penting, terutama jika dikaitkan dengan berbagai kajian dan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa guru memiliki peranan yang

⁷Moh. Uzer Usman, 2001, *menjadi guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya). hal. 11

sangat strategis dan menentukan keberhasilan pendidikan dan meningkatkan kualitas pembelajaran serta membentuk kompetensi peserta didik.

Keberhasilan pembaharuan sekolah sangat ditentukan oleh gurunya, karena guru adalah pemimpin pembelajaran, fasilitator dan sekaligus merupakan pusat inisiatif pembelajaran. Karena itu guru harus senantiasa mengembangkan diri secara mandiri serta tidak bergantung pada inisiatif kepala sekolah dan supervisor. Komponen guru sangat mempengaruhi kualitas pengajar melalui : (1) penyediaan waktu yang lebih banyak pada peserta didik, (2) interaksi dengan peserta didik yang lebih intensif / sering, (3) tingginya tanggung jawab mengajar dari guru. Karena itu baik buruknya sekolah sangat bergantung pada peran dan fungsi guru.

Sehubungan dengan hasil-hasil penelitian tersebut, sedikitnya terdapat tujuh indikator yang menunjukkan lemahnya kinerja guru dalam melaksanakan tugas utamanya mengajar (*teaching*) yaitu :

- a. Rendahnya pemahaman tentang strategi pembelajaran
- b. Kurangnya kemahiran dalam mengelola kelas
- c. Rendahnya kemampuan melakukan dan memanfaatkan penelitian tindakan kelas (*Classroom Action Research*)
- d. Rendahnya motivasi berprestasi
- e. Kurangnya kedisiplinan
- f. Rendahnya komitmen profesi
- g. Rendahnya kemampuan manajemen waktu.⁸

⁸Departemen Agama RI, 2002, *Motivasi dan Etos Kerja*, (Jakarta: Depag RI), hal. 85

Faktor lain yang mengakibatkan rendahnya profesionalisme guru antara lain disebabkan oleh: 1) Masih banyaknya guru yang tidak menekuni profesinya secara utuh. Hal ini disebabkan oleh sebagian guru yang belajar di luar jam kerjanya untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, sehingga tidak memiliki kesempatan untuk meningkatkan diri, baik membaca, menulis apalagi membuka internet. 2) belum adanya standar profesional guru sebagaimana tuntutan dinegara-negara maju. 3) kemungkinan disebabkan oleh adanya perguruan tinggi swasta yang mencetak guru asal jadi, atau setengah jadi, tanpa memperhitungkan outputnya kelak dilapangan, sehingga menyebabkan banyak guru yang tidak patuh terhadap etika profesinya. 4) kurangnya motivasi guru dalam meningkatkan kualitas diri karena guru tidak dituntut untuk meneliti sebagaimana yang diberlakukan pada dosen di perguruan tinggi.⁹

Berdasarkan kondisi tersebut, sedikitnya terdapat dua kategori kompetensi yang harus dimiliki guru, yakni: (1) Kompetensi profesional yaitu kemahiran merancang, melaksanakan dan menilai tugas sebagai guru, yang meliputi penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi pendidikan. (2) Kompetensi personal yang meliputi etika, moral, pengabdian, kemampuan social dan spiritual. Untuk menjadi profesional, seorang guru dituntut memiliki minimal lima hal sebagai berikut :

- a. Mempunyai komitmen pada peserta didik dan proses belajarnya.

⁹Sondang P Siagaan, 2002, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta), ha. 23

- b. Menguasai secara mendalam bahan/ mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarnya kepada peserta didik
- c. Bertanggung jawab memantau hasil belajar peserta didik melalui berbagai cara evaluasi.
- d. Mampu berpikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalamannya.
- e. Seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.¹⁰

Untuk meningkatkan kinerja guru, terlebih dahulu harus mengetahui fungsi-fungsi guru. Menurut Suparlan fungsi guru dalam proses belajar mengajar adalah sebagai pendidik, pengajar, pembimbing dan sebagai pelatih. Agar tugas dan tanggung jawab guru dapat dilaksanakan dengan baik, maka guru harus mempunyai kinerja yang baik. Kinerja adalah prestasi yang terlihat atau kemampuan kerja apa yang dicapai.¹¹ Supaya guru dapat menghasilkan kinerja yang baik, seorang guru harus mempunyai kemampuan, kemauan, dan usaha dalam kegiatan proses belajar mengajar yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi hasil belajar.

Kinerja guru terkait dengan iklim organisasi sekolah, iklim dalam suatu lembaga sangat mempengaruhi penampilan organisasi yang berkaitan dengan motivasi kerja, kinerja dan produktifitasnya. Para guru biasanya mengharapkan iklim organisasi di lembaganya mampu menciptakan iklim belajar mengajar yang kondusif.

¹⁰ Syarifudin Nurdin, 2002, *Guru Professional dan Implementasi Kurikulum*, Ciputat Press, Jakarta: Ciputat Press), hal. 36

¹¹Badudu, 1996, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka),hal. 97

Dari beberapa penjelasan di atas paling tidak dapat disimpulkan, bahwa ujung tombak dari setiap kebijakan atau yang berkaitan dengan pendidikan, akhirnya berpulang pada makhluk yang bernama guru. Gurulah yang akan melaksanakan secara operasional segala bentuk pola gerak perubahan kurikulum. Pengembangan sumber daya guru wajib dilakukan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional secara menyeluruh. Kualitas kemampuan guru yang rendah akan berdampak pada rendahnya mutu pendidikan.

Kinerja seorang guru dipengaruhi oleh tiga faktor utama. Yaitu, motifasinya, kemampuan dan ketepatan penugasan. Sedang motivasi kerja guru ditentukan empat faktor yaitu, dorongan untuk bekerja, tanggung jawab terhadap tugas, minat terhadap tugas dan penghargaan terhadap tugas. Kinerja guru dapat diukur dari tugas utama guru yaitu kinerja guru dalam mendesain program pembelajaran dan kinerja guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

Oleh karena itu, untuk menjadikan madrasah menjadi lebih maju, kepala madrasah sebagai pemimpin tentunya harus berani untuk melakukan pengembangan dan perubahan di lingkungan madrasah yang di pimpinnya. Perubahan tersebut di lakukan dengan tujuan agar dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternalnya. Untuk itu maka perlu dilakukan perubahan di lingkungan internal dulu terutama mind set gurunya, agar madrasah akan lebih responsif dan kompetitif dalam menghadapi perubahan.

Para pemimpin atau kepala madrasah yang bermaksud melakukan perubahan dalam kelompok maupun organisasinya menurut Paul Hersey dan

Kenneth Blanchard seperti yang di kutip Mas'ud Said perlu memiliki keterampilan, pengetahuan dan pelatihan sedikitnya dalam dua bidang, yaitu: *pertama*; diagnosis, Kemampuan ini setidaknya mewakili kemampuan mengidentifikasi sudut pandang, mengidentifikasi masalah secara umum, dan kemudian menganalisis, dan yang *kedua*; adalah penerapan, yaitu mengidentifikasi alternatif pemecahan dan strategi penerapan yang tepat bagi organisasi.¹²

Terkait dengan itu, ada tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah untuk mensukseskan kepemimpinannya. *Pertama*, keterampilan konseptual, yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi. *Kedua*, keterampilan manusiawai, yaitu keterampilan untuk berkerjasama, memotivasi, dan memimpin. *Ketiga*, keterampilan tehnik, yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, tehnik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.¹³

Selain itu, dia juga mengemukakan bahwa untuk memiliki kemampuan, terutama keterampilan konsep, para kepala madrasah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan berikut: 1) senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari, terutama dari cara kerja para guru dan pagawai madrasah lainnya; 2) melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana; 3) membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan; 4) Memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain; 5) berpikir

¹²Mas'ud Said, 2007, *Kepemimpinan. Pengembangan Organisasi, Team Building dan Perilaku Inovatif* (Malang: UIN Malang Press), hlm. 121.

¹³Mulyono, 2009, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media), hlm. 151.

untuk masa yang akan datang; 6) merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan.¹⁴

Oleh sebab itu kepemimpinan kepala madrasah memiliki arti vital dalam proses penyelenggaraan pendidikan dan telah mendapat tugas dengan pekerjaan untuk menghasilkan perubahan yang telah direncanakan, hal ini hanya bisa dilakukan oleh orang-orang yang benar profesional, yaitu manusia-manusia yang memiliki kompetensi dan profesionalisme dibidangnya, sehingga dapat meningkatkan dan memajukan di dunia pendidikan.

Perubahan secara signifikan benar-benar telah dirasakan oleh . Berdasarkan hasil observasi, MTs Negeri Tumpang Mguru di MTsN Tumpang, hal tersebut menjadi indikasi peningkatan kinerja guru, mengingat beberapa aspek terkait dengan proses dan hasil terutama pada sektor kedisiplinan guru, oleh sebab itu peneliti berasumsi bahwa MTsN Tumpang merupakan madrasah yang unggul karena melalui kepemimpinan kepala madrasah sekarang ini telah mengalami banyak perubahan indikasi ini terlihat dari kemajuan fisik madrasah, sarana prasarannya mulai ditata sedemikian dan berusaha untuk melaksanakan standar minimal yang telah diamanatkan pemerintah, hal ini ditopang adanya panorama dan penataan taman yang membuat kenyamanan dalam belajar. Juga adanya perubahan dan peningkatan kinerja untuk lebih berkompetensi dan lebih profesional dalam menjalankan tugasnya. Guru terlihat lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses belajar mengajar (PBM). Karena Guru dimasa mendatang tidak

¹⁴*Ibid.*

lagi menjadi satu-satunya orang yang paling baik dan benar terhadap berbagai informasi dan pengetahuan yang berkembang dan berinteraksi dengan manusia di jagat raya ini. Di masa depan, guru bukan satu-satunya orang yang paling pandai di tengah-tengah siswanya. Jika guru tidak memahami mekanisme dan pola penyebaran informasi yang demikian cepat, ia akan terpuruk secara profesional. Kalau hal ini terjadi, ia akan kehilangan kepercayaan baik dari siswa, orang tua maupun masyarakat.

Terkait dengan teori, pendapat maupun fenomena di atas, untuk memahami lebih detail terkait dengan permasalahan kinerja guru dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalismenya, maka dalam penelitian ini peneliti tertarik untuk mengetahui lebih dalam tentang **"Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru, Studi Kasus Di MTs Negeri Tumpang Malang"**.

B. Fokus Penelitian

Dari uraian latar belakang tersebut, maka dalam penelitian ini akan menfokuskan pada pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang?
2. Strategi apa yang digunakan oleh kepala madrasah MTs Negeri Tumpang Malang dalam meningkatkan kinerja guru?
3. Bagaimana dampak strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan fokus penelitian tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang.
2. Untuk mendeskripsikan dan mengkaji strategi apa yang digunakan oleh kepala madrasah MTs Negeri Tumpang Malang dalam meningkatkan kinerja guru.
3. Untuk mengetahui dampak strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang

D. Manfaat Penelitian

Diharapkan dari hasil penelitian tersebut akan mengungkap bagaimana idealnya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, sehingga manfaat yang diharapkan diantaranya:

1. Pada Tataran Teoritis
 - a) Pengembangan ilmu manajemen pendidikan terutama berkenaan dengan masalah peningkatan kinerja guru yang memberikan implikasi praktis bagi penyelenggara pendidikan di madrasah sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien, efektif dan produktif.
 - b) Sebagai bahan referensi bagi peneliti-peneliti lain yang akan melaksanakan penelitian serupa di masa yang akan datang.
2. Pada Tataran Praktis

- a) Diharapkan dapat menjadi pegangan, rujukan atau sebagai masukan bagi para pendidik, praktisi pendidikan, pengelola lembaga pendidikan yang memiliki kesamaan karakteristik.
 - b) Memberikan informasi kepada kepala madrasah yang bersangkutan dan warga madrasah tentang pentingnya peningkatan kerja guru yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan mutu pendidikan untuk menjawab tuntutan dan kebutuhan madrasah dan masyarakat.
3. Pada Tataran Institusi
- a) Menjadi bahan motivasi bagi lembaga pendidikan (MTs Negeri Tumpang Malang) khususnya kepala madrasah untuk selalu mengadakan pembenahan-pembenahan menuju kearah kemajuan sehingga peran dan fungsi pendidikan dapat dirasakan.
 - b. Sebagai bahan instropeksi bagi lembaga pendidikan khususnya MTs Negeri Tumpang Malang untuk lebih memperbaiki dalam pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah.

E. Kajian Riset Sebelumnya

Agar tidak terjadi unsur plagiasi (penjiplakan) karya dan untuk mempermudah fokus apa yang akan dikaji dalam penelitian ini, Peneliti mencantumkan beberapa penelitian terdahulu. Adapun beberapa penelitian itu antara lain:

Sahlan (1999), tentang peningkatan profesionalitas guru di madrasah (Studi kasus di MIN Malang 1) dalam penelitian tersebut mengungkap tentang

profesionalitas guru dan tanggung jawabnya sebagai pendidikan terhadap perkembangan anak dalam rangka peningkatan prestasi madrasah, tetapi dalam penelitian tersebut tidak mengungkap persoalan kepemimpinan dan upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia.¹⁵

Moh. Rifa'i (2002), tentang peningkatan profesionalisme guru di madrasah ibtdaiyah (Studi kasus di MIN Buduran Sidoarjo) penelitian ini lebih di fokuskan pada upaya pengembangan MIN Baduran lewat peningkatan profesionalisme guru, penelitian ini tidak mengungkap secara rinci gaya kepemimpinan kepala madrasah.¹⁶

Sri Puji Astuti (2002) tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan pembinaan profesionalisme guru (Studi Kasus SDN Bumi Ayu Batu Malang) penelitian yang dilakukan lebih difokuskan pada persepsi guru terhadap pembinaan profesionalisme guru serta membahas tentang faktor pendukung dan faktor penghambat yang dihadapi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru.¹⁷

Khairatul Camalia (2005), tentang manajemen pengembangan kompetensi guru (Studi Kasus di Madrasah SMA Unggulan Zainal Hasan Genggong Pajaran Probolinggo) hasil temuannya menyatakan bahwa

¹⁵Sahlan, 1999, *Peningkatan Profesionalitas Guru di Madrasah: Studi Kasus di MIN Malang I*. Tesis. Tidak Diterbitkan (Malang: PPS UIN Malang).

¹⁶Moh. Rifa'i, 2002, *Peningkatan Profesionalisme Guru di Madrasah Ibtidaiyah: Studi Kasus di MIN Buduran Sidoarjo*, Tesis, Tidak Diterbitkan (Malang: PPS UIN Malang)

¹⁷Sri Puji Astuti, 2002, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Pembinaan Profesionalisme Guru: Studi Kasus SDN Bumi Ayu Batu Malang*, Tesis, Tidak Diterbitkan, (Malang: PPS UIN Malang).

keberhasilan manajemen pengembangan kompetensi di SMA Unggulan Zainal Hasan ditentukan oleh peran aktif seluruh pelaku manajemen.¹⁸

Imam Wahyudi (2010), tentang peran kepala madrasah dalam mengembangkan profesionalitas guru (studi penerapan fungsi manajemen kepala madrasah di madrasah alam bilingual MTs Surya Buana Malang), menemukan bahwa kepala madrasah dalam mengembangkan profesionalitas guru dari segi penerapan fungsi manajemen. penelitian ini tidak mengungkap secara rinci gaya kepemimpinan kepala madrasah.¹⁹

Tabel: 1.1

Perbedaan dan persamaan antara Penelitian Terdahulu dengan penelitian ini

| No | Nama Peneliti, dan Tahun Penelitian | Persamaan | Perbedaan | Orisinalitas Penelitian |
|----|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Sahlan (1999) | 1. Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan dan kinerja guru | 1. Fokus dalam penelitian ini adalah pada profesionalisme guru dalam meningkatkan prestasi siswa dan tidak mengungkap persoalan kepemimpinan dan upaya dalam peningkatan kinerja guru. 2. Penelitian tersebut dilakukan di jenjang yang berbeda (MIN) 3. Lokasi penelitian di MIN Malang | 1. Fokus pada peran dan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. 2. Meneliti pada aspek manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. |

¹⁸Khairatul Camalia, 2002, *Manajemen Pengembangan Profesionalisme Guru: Studi Kasus di MAN 1 Malang*, Tesis, Tidak Diterbitkan (Malang: PPS UIN Malang).

¹⁹Imam Wahyudi, 2010, *Peran Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Profesionalitas Guru: Studi Penerapan Fungsi Manajemen Kepala Madrasah di Sekolah Alam Bilingual MTs Surya Buana Malang*, Tesis, Tidak Diterbitkan, (Malang: PPS UIN Malang).

| | | | | |
|---|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Moh. Rifa'i (2002) | 1. Sama-sama meneliti tentang kinerja guru | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus penelitian ini terfokus pada upaya pengembangan MIN melalui profesionalisme guru. 2. Penelitian tersebut dilakukan di jenjang yang berbeda (MIN) 3. Lokasi penelitian di MIN Buduran Sidoarjo. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus pada peran dan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. 2. Meneliti pada aspek manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. |
| 3 | Sri Puji Lestari (2002) | 1. Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan dan kinerja guru | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus penelitian ini pada pembinaan profesionalisme guru dengan persepsi guru itu sendiri disertai dengan faktor pendukung dan pengahambat. 2. Penelitian tersebut dilakukan di jenjang yang berbeda (SD) 3. Lokasi penelitian di SDN Bumiayu Batu Malang. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus pada peran dan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru . 2. Meneliti pada aspek manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. |
| 4 | Khairatul Camalia (2005) | 1. Keberhasilan peningkatan kinerja pendidik ditentukan peran aktif seluruh pelaku manajemen | <ol style="list-style-type: none"> 1. Dalam meningkatkan kualitas pendidik dilakukan oleh banyak faktor, tidak terfokus pada kompetensi manajerial kepala madrasah 2. Fokus pada strategi/usaha kepala madrasah tanpa menggunakan unsur manajemen secara lengkap. 3. Jenjang pendidikan setingkat (SMA) 4. Lokasi penelitian di SMA unggulan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus pada peran dan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru . 2. Meneliti pada aspek manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. |

| | | | | |
|----|---------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | probolinggo. | |
| 5. | Imam Wahyudi (2010) | 1. Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan dan kinerja guru. | 1. Fokus pada strategi/usaha kepala madrasah tanpa menggunakan unsur manajemen secara lengkap. 2. Jenjang Pendidikan Setingkat (MTs) 3. Lokasi penelitian di MTs Surya Buana Malang | 1. Fokus pada peran dan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. 2. Meneliti pada aspek manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. |

Dari penelitian-penelitian tersebut pada satu sisi ada persamaan namun pada sisi yang lain terdapat beberapa perbedaan, sehingga peneliti dalam hal ini lebih menitikberatkan pada obyek penelitiannya yang secara otomatis jelas terdapat perbedaan yang sangat signifikan.

F. Definisi Istilah

Agar dalam penelitian ini tidak meluas dan tetap fokus, maka peneliti memberikan batasan penelitian dengan beberapa definisi istilah. Definisi istilah ”merupakan penjelasan atas konsep penelitian yang ada dalam judul penelitian”. Adapun istilah-istilah yang perlu didefinisikan adalah sebagai berikut:

1. Peran Kepala Madrasah

Istilah *Peran* dalam “Kamus Besar Bahasa Indonesia” mempunyai arti pemain sandiwara (film), tukang lawak pada permainan makyong, perangkat tingkah yang diharapkan dimiliki orang yang berkedudukan di

masyarakat.²⁰ Sedangkan istilah peran digunakan dalam lingkungan pekerjaan, peran adalah seseorang yang diberi (atau mendapatkan) sesuatu posisi, juga diharapkan menjalankan perannya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pekerjaan tersebut.

Kepala madrasah berasal dari dua kata yaitu “*kepala*” dan “*madrasah*”. Kata kepala dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sedangkan kata “*madrasah*” diartikan sebagai sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian secara sederhana peran kepala madrasah dapat didenisikan sebagai: “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.²¹

2. Kinerja

“Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.²²

4. Guru

Guru adalah jabatan atau profesi yang membutuhkan keahlian khusus. Pekerjaan sebagai guru ini tidak bisa dilakukan oleh seseorang tanpa

²⁰ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005) hal. 254

²¹ Wahjosumijo, 1999, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Raja Graffindo Persada) hal. 18

²² Departemen Pendidikan Nasional, 2005, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka) hal. 163

mempunyai keahlian sebagai guru. Menjadi seorang guru dibutuhkan syarat-syarat khusus. Apa lagi jika menjadi seorang guru yang profesional maka harus menguasai seluk beluk pendidikan serta mengajar dengan berbagai ilmu pengetahuan lainnya yang harus dikembangkan melalui masa pendidikan tertentu.

Pengertian dan definisi guru adalah unsur penting di dalam keseluruhan sistem pendidikan. Karena itu peranan dan kedudukan guru demi meningkatkan mutu dan kualitas anak didik harus diperhitungkan dengan sungguh-sungguh. Pengertian dan definisi guru bukan hanya sebatas pegawai yang hanya melakukan tugas tanpa ada rasa tanggung jawab terhadap disiplin ilmu yang dipikunya.²³

G. Sistematika Penulisan

Penulisan tesis tentang "Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Tumpang Malang" akan dibagi enam bab, dimana masing-masing bab disusun berdasarkan secara rinci sesuai dengan alur penelitian ini.

Adapun sistematika pembahasan dan penulisannya adalah sebagai berikut:

BAB I: Merupakan pendahuluan yang berisi gambaran atau penjelasan seluruh pokok pikiran yang terkandung dalam tesis ini. Dengan demikian para pembaca mendapat gambaran yang jelas tentang arah isi tesis ini. Sisi lain bab 1 ini, juga memaparkan fokus

²³ Syaiful Sagala, 2007, *Manajemen Startejik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta), hal. 188

penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan penelitian terdahulu, serta sistematika penulisan sebagai kerangka dalam menyusun dan mengkaji tesis.

BAB II : Merupakan pembahasan secara teoritis. Dari pembahasan teoritis ini peneliti akan memperoleh data secara teori, konsep-konsep atau definisi-definisi serta dalil-dalil yang sesuai dengan masalah-masalah yang akan dibahas. Dengan demikian bisa dijadikan pedoman pada pembahasan berikutnya.

BAB III : Berikutnya dalam bab ini mengemukakan metode penelitian yang memuat tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, data dan sumber data, pengumpulan data, analisis data, pemeriksaan keabsahan data.

BAB IV : Adapun pada bab ini berisi paparan data dan temuan penelitian. Pada bab ini, akan membahas paparan data penelitian, baik dari data observasi, dokumentasi dan wawancara. Adapun pembahasan bab tersebut meliputi: Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Tumpang Malang.

BAB V : Disusul bab kelima ini berisi diskusi hasil penelitian. Setelah paparan data dan tema penelitian disajikan, dilakukan diskusi hasil penelitian, meliputi: Peran dan Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Tumpang Malang.

BAB VI : Terakhir bab keenam merupakan bab terakhir, yaitu penutup. Bab ini berisi tentang kesimpulan, dan saran yang berkaitan dengan

masalah aktual dari tema penelitian yang dikemukakan pada bab terdahulu. Masalah-masalah aktual tersebut bisa menjadi hal-hal yang belum terungkap dan terpecahkan dalam penelitian ini, sehingga dapat dijadikan bahan renungan, wawancara atau bahan penelitian selanjutnya atau dapat menjadi saran-saran atau sebagai permasalahan yang dihasilkan dari studi hingga menjadi alternatif solusi acuan pada berbagai persoalan lainnya.



BAB II

KERANGKA TEORI

A. Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepala Madrasah

Pembahasan tentang kepala Madrasah ini akan peneliti bahas dari berbagai perspektif. Pembahasan ini diharapkan dapat membantu para pembaca dalam proses mengetahui dan memahami tentang apa dan bagaimana seorang kepala Madrasah dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang manajer. Pembahasan itu diantaranya:

Sebelum peneliti memberikan definisi kepala Madrasah, ada baiknya jika peneliti memaparkan perbedaan dan persamaan antara kepala dengan pemimpin. Pemaparan ini dimaksudkan untuk menambah dan menunjang pengetahuan tentang definisi kepala Madrasah. Perbedaan tersebut diantaranya adalah:

- a. Kepala Madrasah diangkat oleh kekuasaan dan institusi tertentu, sedangkan seorang pemimpin dipilih oleh anak buah atau diangkat oleh suatu kekuasaan juga, akan tetapi disertai penerimaan yang baik dan pengakuan anak buahnya.
- b. Kekuasaan seorang kepala biasanya berasal dari atau berdasarkan pada kekuatan peraturan-peraturan serta kekuatan atasannya, sedangkan kekuasaan seorang pemimpin selain menurut peraturan juga berdasarkan pada kepercayaan anak buah terhadapnya.
- c. Seorang kepala bertindak sebagai penguasa, sedangkan pemimpin berperan sebagai pencetus ide-ide, organisator dan koordinator.
- d. Kepala bertanggung jawab terhadap atasannya dan pihak ketiga, akan tetapi tidak mau bertanggung jawab terhadap anak buahnya, sedangkan seorang pemimpin, selain bertanggung jawab terhadap atasan dan pihak ketiga ia juga mau dan bersedia mempertanggungjawabkan segala sesuatunya kepada mereka yang dipimpinnya.

- e. Seorang kepala tidak senantiasa merupakan bagian dari anak buah, akan tetapi seorang pemimpin adalah sebagian dari anak buah, oleh karena itu diterima baik dan diakui oleh mereka²⁶

Walhasil, berdasarkan beberapa perbedaan di atas, maka seorang kepala Madrasah dengan seorang pemimpin memiliki perbedaan dalam hal pengangkatannya. Ada seorang kepala Madrasah yang diangkat oleh anak buah (lembaga pendidikan swasta) ada juga kepala Madrasah yang diangkat melalui penempatan oleh pihak yang berkuasa. (lembaga pendidikan negeri).

2. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala Madrasah. Karena ia merupakan pemimpin di lembaganya, maka ia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, ia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan global yang lebih baik. Kepala Madrasah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan Madrasah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya. Kepala Madrasah sebagai seorang pendidik, administrator, pemimpin, dan supervisor, diharapkan dengan

²⁶ Sunindahia, dan Widianti, Nanik. 1993, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*, (Jakarta: Rineka Cipta), hal. 12-13

sendirinya dapat mengelola lembaga pendidikan kearah perkembangan yang lebih baik dan dapat menjanjikan masa depan.²⁷

Perilaku kepemimpinan dipahami sebagai perilaku atau kepribadian (*personality*) seorang pemimpin yang diwujudkan dalam aktivitas kepemimpinannya dalam kaitan antara tugas dan hubungan dengan bawahan dalam rangka mencapai tujuan organisasi

Perilaku pemimpin terhadap bawahan ada 4 (empat) bentuk perilaku. Dimana setiap pemimpin memiliki karakter yang berbeda-beda, ada yang lebih menekankan pada tugas, ada yang lebih mementingkan hubungan, ada yang mementingkan kedua-duanya dan bahkan ada yang mengabaikan kedua-duanya. Prestasi yang sangat memprihatinkan adalah apabila pemimpin tersebut mengabaikan kedua-duanya.

Dari keempat perilaku kepemimpinan terhadap bawahan tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

- a. *High-high*, berarti pemimpin tersebut memiliki hubungan tinggi dan orientasi tugas yang tinggi juga.
- b. *High task-low relation*, pemimpin tersebut memiliki orientasi tugas yang tinggi, tetapi rendah hubungan terhadap bawahan.
- c. *Low task-High relation*, menjelaskan bahwa pemimpin tersebut lebih mementingkan hubungan dengan bawahan, dengan sedikit mengabaikan tugas.

²⁷ Arifin, Imron, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 1998 (Malang, IKIP), hal. 44-45

d. *Low task-Low relation*, orientasi tugas lemah, orientasi hubungan juga lemah²⁸.

Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas berpusat pada pemimpin, sedangkan yang berorientasi pada hubungan manusia berpusat pada bawahan. Kepemimpinan yang berorientasi tugas merupakan perilaku kepemimpinan yang paling baik untuk situasi dimana pemimpin menghadapi suasana yang sangat menguntungkan maupun suasana yang sangat tidak menguntungkan. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dengan manusia adalah paling cocok untuk situasi dimana terdapat suasana yang menengah atau sedang-sedang saja.

Model efektivitas kepemimpinan tiga dimensi perilaku kepemimpinan kepala Madrasah yaitu perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan manusia disilangkan untuk menentukan perilaku kepemimpinan. Menurut teori yang lain bahwa perilaku kepemimpinan tersebut adalah: (1) pemimpin yang memiliki perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan rendah; (2) pemimpin yang memiliki tugas tinggi dan perilaku hubungan tinggi; (3) pemimpin yang memiliki perilaku tugas rendah dan perilaku hubungan tinggi; dan (4) perilaku pemimpin yang memiliki hubungan rendah dan perilaku tugas juga rendah. Keempat gaya kepemimpinan

²⁸ Kartini, Kartono, 1994, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada), hal. 36-37

tersebut dapat menjadi efektif tergantung pada situasi dan kondisi yang digunakan²⁹.

Seorang pemimpin dapat memilih perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dihadapi dengan mempertimbangkan tiga kekuatan, yaitu: (1) kekuatan yang ada pada dirinya sendiri; (2) kekuatan-kekuatan yang ada pada bawahannya; dan (3) kekuatan-kekuatan yang ada dalam situasi³⁰. Orientasi hubungan dengan manusia maupun orientasi pada tugas akan efektif apabila diterapkan terhadap situasi yang cocok bagi masing-masing orientasi tersebut. Menurut teori ini perilaku pemimpin dianggap efektif apabila dia mampu mempengaruhi bawahannya sehingga mereka menjadi terdorong giat bekerja serta mereka merasa puas dan bangga terhadap pekerjaannya. Teori ini disebut jalur tujuan, karena menitikberatkan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi pandangan akan tujuan organisasi sebagai keseluruhan.

Berdasarkan uraian di atas perilaku kepemimpinan dibagi menjadi 3 (tiga), yaitu perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*), dan berorientasi pada hubungan (*relation oriented*), perpaduan keduanya disebut perilaku situasional. Dari tiga kategori tersebut yang dinilai efektif adalah perilaku situasional. Pemimpin yang berorientasi tugas cenderung otoriter, sebaliknya yang berorientasi pada hubungan cenderung tendah (apa kata bawahan) tetapi perilaku situasional cenderung demokratis.

²⁹ Mar'at, 1984, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Ghalia Indonesia), hal. 23

³⁰ *Ibid*, hal. 46

Kualitas dan perilaku kepala Madrasah hendaknya mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Visi yang kuat tentang masa depan Madrasah, dan dorongan terhadap semua staff untuk berkarya menuju perwujudan visi tersebut.
- b. Harapan yang tinggi terhadap prestasi murid dan kinerja staff.
- c. Pengamatan terhadap guru di kelas dan pemberian balikan positif dan konstruktif dalam rangka pemecahan masalah dan peningkatan pembelajaran.
- d. Dorongan untuk memanfaatkan waktu pembelajaran secara efisien dan merancang prosedur untuk mengurangi kekacauan.
- e. Pemanfaatan sumber-sumber materiil dan personil secara kreatif.
- f. Pemantauan terhadap murid secara individual dan kolektif dan memanfaatkan informasi untuk membimbing perencanaan instruksional³¹.

Adapun beberapa tugas kepala Madrasah sebagai berikut: menjaga segala program Madrasah berjalan sedamai mungkin (*as peaceful as possible*); menangani konflik atau menghindarinya; memulihkan kerja sama; membina para staff dan murid; mengembangkan organisasi; mengimplementasi ide-ide pendidikan³². Kepala Madrasah yang efektif memiliki image atau visi tentang apa yang ingin dilaksanakan; visi tersebut membimbing kepala Madrasah dalam mengelola dan memimpin

³¹ *Ibid*, hal. 102

³² Iron Ariin, 1998, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Malang: IKIP), hal. 87

Madrasah; Kepala Madrasah yang efektif memperhatikan aktivitas-aktivitas pembelajaran dan kinerja guru di kelas.

Langkah-langkah kongkrit yang harus dilakukan kepala Madrasah untuk membantu pengembangan orientasi akademik dan harapan prestasi tinggi, dengan cara-cara:

- a. Mengambil peran aktif dan personal dalam meningkatkan kesadaran perlunya perbaikan Madrasah dan harapan prestasi tinggi dan konsesus untuk menghadapi perubahan.
- b. Bertindak aktif dalam menciptakan perubahan kongkrit itu sendiri.
- c. Menciptakan ganjaran bagi murid, guru yang mendorong orientasi akademik dan merangsang ekselensi dalam kinerja murid guru.
- d. Perilaku sentral dan tertulisnya dapat memantau kemajuan murid, khususnya sebagaimana tercermin dalam skorter dalam setiap jenjang kelas dan murid.
- e. Memperoleh sumber-sumber material dan personil yang dibutuhkan untuk pembelajaran efektif dan memanfaatkannya secara kreatif sesuai dengan prioritas akademik. Ia sebaiknya meningkatkan jiwa kewirausahaan secara sungguh-sungguh.
- f. Bertanggung jawab terhadap penciptaan Madrasah yang tertib dan aman.
- g. Memantau factor yang terkait dengan peningkatan prestasi, factor yang terkait dengan perbaikan instruksional yang menekankan iklim Madrasah akademik.

h. Melakukan fungsi instruksional utama: mengamati guru di kelas dan membicarakan dengan mereka cara-cara menangani masalah dan meningkatkan pembelajaran³³.

Dari uraian dan paparan di atas, walaupun karakteristik efektivitas kepala Madrasah sangat kompleks, namun secara umum setidaknya terdapat empat indikator pokok yang dapat dijadikan acuan, yaitu: (a) sifat dan ketrampilan kepemimpinan, (b) kemampuan pemecahan masalah, (c) ketrampilan social, dan (d) pengetahuan dan kompetensi professional.

Peran kepala Madrasah dalam kepemimpinan adalah kepribadian dan sikap aktifnya dalam mencapai tujuan. Mereka aktif dan reaktif, membentuk ide daripada menanggapi untuk mereka. Kepemimpinan kepala Madrasah cenderung mempengaruhi perubahan suasana hati, menimbulkan kesan dan harapan, dan tepat pada keinginan dan tujuan khusus yang ditetapkan untuk urusan yang terarah. Hasil kepemimpinan ini mempengaruhi perubahan cara orang berfikir tentang apa yang diinginkan, dimungkinkan, dan diperlukan.

Terlepas dari perbedaan antara kepala dengan pemimpin, maka peneliti lebih memfokuskan pada peran dan fungsi kedua istilah tersebut dalam membangun sebuah definisi. Seorang kepala Madrasah juga merupakan seorang pemimpin yang bertanggung jawab dalam mengembangkan sebuah lembaga pendidikan, dan bukan sebuah organisasi yang mengarah pada perolehan laba (*provit oriented*).

³³ *Ibid*, hal. 118

Walaupun pada kenyataannya sekarang banyak lembaga pendidikan yang berusaha menggali pendanaannya melalui prinsip-prinsip wirausaha. Meskipun demikian para penyelenggara pendidikan yang menggunakan prinsip-prinsip perusahaan itu, bukanlah suatu hal yang diutamakan dalam tujuan pengadaan lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena itu, lembaga pendidikan menggunakan prinsip-prinsip perusahaan hanyalah dipakai untuk menambah dan menunjang fasilitas yang diberikan Madrasah dalam rangka menunjang proses belajar mengajar, tanpa harus menunggu bantuan dari pemerintah.

Dalam sebuah perusahaan posisi seorang kepala Madrasah sejajar dengan pemimpin (*leader*). Memimpin merupakan “proses kegiatan seseorang yang memiliki seni atau kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasikan, dan menggerakkan individu-individu supaya timbul kerja sama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan dan dirumuskan”.³⁴ Persamaan ini didasarkan pada kemiripan fungsi dan peran yang dimiliki seorang kepala Madrasah dengan *leadher* dalam sebuah perusahaan. Persamaan ini juga didasarkan pada keduanya adalah seorang yang bertanggung jawab atas kinerja karyawan, kualitas output produksi sebuah organisasi, dan pengembangan lembaga yang ia pimpin. Sebab ditangan keduanya adalah nasib sebuah organisasi itu

³⁴ Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Ibid*, hal. 87-88

ditentukan. Tanpa adanya ketrampilan seorang kepala Madrasah dalam memimpin maka akan gagallah ia dalam melaksanakan missinya.³⁵

Pada hakekatnya seorang kepala Madrasah itu juga merupakan leader yang melakukan tindakan pembinaan, pengarahan dan mengembangkan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan bersama. Persamaan ini didasarkan pada definisi kepemimpinan pendidikan yang merupakan “tindakan atau tingkah laku diantara individu-individu dan kelompok-kelompok yang menyebabkan mereka bergerak kearah tercapainya tujuan-tujuan pendidikan yang menambahkan penerimaan bersama bagi mereka.³⁶

Pendapat yang lain mengatakan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah “suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan ilmu pendidikan dan pelaksanaan ilmu pendidikan serta pengajaran agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien didalam mendapatkan tujuan-tujuan pendidikan serta pengajaran”³⁷. Jadi dapat dikatakan bahwa seorang kepala Madrasah adalah seorang pemimpin yang menggerakkan, mengelola, membina, dan mengembangkan, serta bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan pada lembaganya.

³⁵ Thamrin Nasution. 1984, *Kepemimpinan Pendidikan bagi Kepala Sekolah*, (Jakarta: Madju Medan) hal. 13

³⁶ Soemanto dan Soetopo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, 1982 (Malang: IKIP), hal, 18

³⁷ Dirawat 1976,22

3. Kiat-Kiat Sukses Kepemimpinan Kepala Madrasah

Seorang kepala madrasah harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan wakil dan para staf pengajarnya, termasuk komunitas madrasah lainnya. Terdapat beberapa kiat fundamental yang bisa dilakukan dalam membentuk kinerja kepala madrasah yang sukses dalam memimpin madrasah. Beberapa kiat ini diharapkan mampu mendorong kepala madrasah dan komunitasnya untuk menghadapi dan keluar dari kemelut yang mungkin terjadi di lembaga yang dipimpinnya. Adapun beberapa kunci tersebut antara lain adalah :³⁸

a. Mempercayai staf pengajar

Salah satu kunci sukses kepemimpinan kepala madrasah adalah bisa mempercayai staf pengajar, hal ini penting bagi kepala madrasah. Kepercayaan semacam ini sulit ditemui pada pribadi kepala madrasah yang ingin mengarahkan sendiri setiap aspek teknis dari madrasahnya. Kepala madrasah semacam itu sangat enggan atau sulit menyerahkan kepercayaan kepada wakil atau staf pengajarnya, maupun komunitas madrasah lainnya. Akibatnya, kepala madrasah gagal memberi peluang kepada wakil dan staf pengajar untuk mewujudkan bakat-bakat kreatif yang ada pada mereka secara penuh. Untuk menjadi kepala madrasah yang efektif kepala madrasah tidak boleh seperti itu, apalagi untuk lembaga yang sudah besar. Sampai batas tertentu dia harus mempercayai staf pengajarnya. Kepercayaan ini perlu diseimbangkan

³⁸ Sudarwan Danim , *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. (Jakarta : PT Rineka Citpa, 2009), hal. 87-91)

dengan kesediaan untuk mengganti staf pengajar yang memang tidak bisa dipercaya, jika diperlukan dan memaksa, serta untuk mengambil keputusan – keputusan yang berat lainnya. Tanpa kepercayaan dan sikap saling menghargai antara kepala madrasah dengan staf pengajar atau yang lainnya, maka madrasah yang bersangkutan akan terancam kombinasi kinerja yang buruk dan moral yang rendah. Kondisi ini akan menyebabkan madrasah tetap terjebak pada situasi krisis dan tidak akan mampu mendongkrak hasil belajar siswa.

b. Mendelegasikan tugas dan wewenang

Selanjutnya kunci sukses kepemimpinan kepala madrasah yang lainnya adalah kemampuan kepala madrasah untuk mendelegasikan tugas dan wewenang tentang permasalahan yang ada di lembaganya. Dengan demikian bila mana salah satu masalah itu berhasil dipecahkan, staf pengajar akan memperoleh kepuasan batin yang besar dan ini sangat penting untuk merangsang motivasi dan rasa percaya diri mereka melakukan segala macam tugas dan pekerjaan serta memecahkan pelbagai persoalan sendiri secara lebih baik. Meskipun sebenarnya kepala sekolah mampu mengatasi sendiri kesulitan itu dengan lebih cepat, tetap akan lebih baik jika dia mneyerahkan kepada wakil atau staf pengajarnya sebagai bahan latihan. Jika memang staf pengajar belum bisa disertai tugas dan wewenang untuk mengatasi permasalahan yang timbul, barulah dia turun tangan secara langsung. Dengan memberi kesempatan seluas-luasnya kepada wakil dan staf pengajar untuk

mengatasi sendiri kesulitan yang timbul, kepala madrasah dalam waktu yang bersamaan telah mendorong dan memupuk pertumbuhan madrasah

c. Adiraga

Seorang kepala madrasah tidak harus besar, tinggi, ganteng, berotot atau berkumis, tidak pula harus cantik, tinggi semampai dan sebagainya. Tetapi seorang kepala madrasah seyogyanya harus kuat secara fisik, (harus adiraga). Karena tuntutan terhadap kepala madrasah, terutama yang memimpin madrasah yang sudah besar sangat berat. Namun demikian seberat apapun tugas sebagai seorang kepala madrasah, ia masih harus tetap menyediakan energy dan kreativitasnya untuk mneghadapi pelbagai masalah yang rumit, krisis, dan pilihan keputusan yang menentukan. Oleh karena itu program pembinaan serta pemeliharaan kesegaran jasmani dan intelektual sanagt perlu dijalani demi terjaganya stamina kepala madrasah khususnya dimasa-masa krisis.

d. Membagi dan memanfaatkan waktu

Salah satu kelemahan utama sebagian besar kepala madrasah adalah kurangnya disiplin dalam memanfaatkan setiap waktu dalam masing-masing kegiatan dalam jadwal kerja yang telah mereka susun sendiri. Mereka kurang memperhatikan pembagian dan pemanfaatan waktu dengan sebaik mungkin , mana yang harus diprioritaskan dari agenda yang lain dan sebagainya, sehingga jadwal yang mereka susun sendiri

sedemikian padat, karena begitu sibuknya sehingga tidak sempat melakukan refleksi mendalam atau memformulakan perencanaan strategis.

Perlu kepala madrasah cam kan bahwa jam kerja yang panjang dan tingkat kesibukan yang luar biasa bukanlah ukiran efektivitas kerjanya. Tradisi etos kerja yang diwarisi olehnya justru acapkali bersifat disfungsional atau merugikan. Seorang kepala madrasah harus mampu mengelola jadwal kerja mereka sendiri, bukannya justru diperbudak olehnya.

e. Tanpa toleransi atas ketidakmampuan

Kepala madrasah harus bersedia menetapkan standar-standar tertentu, menaati dan memberlakukannya tanpa pandang bulu kepada wakil dan seluruh staf pengajarnya. Kepala madrasah selalu memikul tanggung jawab utama atas keberhasilan dan terselesaiaknnya suatu misi. Bagi mereka yang menghambat, seperti staf pengajar yang pekerjaannya kurang efektif dan tidak menunjukkan perbaikan berarti dari waktu ke waktu, jelas merugikan madrasah dan mengurangi waktu, energy dan perhatian kepala madrasah yang sedianya tercurah bagi pelaksanaan misi. Demi kepentingan madrasah , maka apa boleh buat, kepala madrasah harus memberhentikan atau mengurangi tanggung jawab mereka yang menghalangi atau memperlambat upaya mencapai keberhasilan. Karena tanggung jawab utama kepala madrasah adalah kepada institusi secara keseluruhan, bukan kepada staf pengajar atau

staf lainnya semata. Maka dari itu bagi setiap individu yang tidak kompeten dalam madrasah terpaksa harus “menyingkir”, karena kepentingan sekolah tidak bisa menerima ketidakmampuan atau inkompetensi secara terus menerus, dan jika yang harus diberhentikan adalah mereka yang mempunyai jabatan kunci maka sebaiknya kepala madrasah melakukan pendekatan secara pribadi. Dan proses pemberhentian ini harus dilakukan sehalus dan sebaik mungkin tanpa perlu mengorbankan atau menghilangkan unsure ketegasannya.

f. Peduli dengan staf pengajar

Kepala madrasah tidak boleh menganakemaskan staf pengajarnya yang berprestasi terbaik saja, tetapi harus memperhatikan semua bawahannya yang menunjukkan prestasi dan sikap yang baik serta memiliki komitmen kuat terhadap pencapaian tujuan bersama.

Pada pagi hari kepala madrasah yang baik harus menyapa staf pengajarnya sekedar untuk menunjukkan penghargaan. Perhatian seperti ini meskipun terlihat sepele, sebenarnya sangat penting karena itu merupakan bagian dari perhatian pimpinan kepada anak buahnya. Dengan seperti itu staf pengajar merasa diperhatikan, merasa dinaungi. Bila suasana kerja terasa aman dan menyenangkan maka hasil kerja mereka tentu akan lebih baik.

g. Membangun visi

Seorang kepala madrasah tentu memiliki visi yang jelas tentang madrasahnyanya. Kepala madrasah yang tidak mampu bertindak sebagai

perencana yang baik sebenarnya tidak lebih dari petugas pelaksana, pengawas teknis, dan tukang perintah. Jika sudah begini berate kepala madrasah telah gagal menjalankan tugas jangka panjangnya.

Seorang kepala madrasah yang menyadari sepenuhnya akan tanggung jawab lembaga yang dipimpinnya demi jangka panjang ke depan tentunya memiliki pemikiran visioner dan penuh dengan gagasan-gagasan yang inovatif. Baik tidaknya kepala madrasah juga diukur dari kemampuannya untuk bertindak atau berfungsi sebagai agen perubahan, sekaligus tingkat keahliannya untuk memastikan bahwa proses perubahan itu akan dapat berlangsung secara sistematis melalui suatu kerangka perencanaan dalam jangka panjang. Konsep perencanaan yang baik, penemuan tujuan secara pasti, dan pengurutan skala prioritas akan dapat mewujudkan perubahan itu dan sekaligus menciptakan kesinambungan.

h. Mengembangkan tujuan institusi.

Seorang kepala madrasah tugasnya adalah mewujudkan misi institusi, bukan mewujudkan misi pribadi. Sosok kepala madrasah yang disukai anak buah adalah mereka yang mau mengesampingkan keakuannya. Kepala madrasah yang terlalu ambisius baik dalam mengejar kepentingannya sendiri, ataupun dalam mengupayakan kemajuan madrasah sehingga menindas staf pengajar, pada akhirnya akan merugikan madrasah itu sendiri. Kepala madrasah akan sulit bekerja dan bekerja sama dengan komunitas madrasah lain, padahal

pengembangan madrasah mutlak memerlukan kerja sama. Akibatnya, dia bukan menjadi sumber pemecahan masalah, melainkan menjadi sumber masalah itu sendiri.

Kepala madrasah yang baik adalah mereka yang mau mengakui kesalahannya, kalau dia memang keliru, dan bersedia mempertanggungjawabkan secara terbuka.

i. Cekatan dan tegas, sekaligus sabar

Kepala madrasah harus mendengarkan pendapat dan pandangan dari pelbagai pihak sebelum mengambil keputusan. Karena keputusan itu nantinya berlaku untuk semua pihak, sedapat mungkin kepala madrasah harus berkonsultasi dengan para staf lain / pengajar untuk mnedengarkan berbagai pendapat, reaksi, koreksi, keberatan, tambahan masukan dan sebagainya. Kadang-kadang jika situasinya memang memaksa, dia perlu menunda keputusan penting selama satu, dua hari, kalau perlu satu dua minggu, sembari mencari informasi tambahan yang sekiranya bermanfaat.

Kepala madrasah juga harus sabar menunggu saat yang tepat. Meski demikian dia harus cekatan, cepat dan tegas dalam membuat keputusan. Setiap lembaga atau madrasah memerlukan keputusan yang tepat dan cepat. Jadi, yang dibutuhkan adalah seorang kepala madrasah yang sabar sekaligus tegas dalam mengambil keputusan.

j. Berani introspeksi

Mengintrospeksi diri merupakan keharusan bagi semua orang, apalagi yang menduduki posisi pimpinan (kepala madrasah). Introspeksi ini dilakukan untuk mengetahui segenap kekuatan serta kelemahannya sendiri . Seorang kepala madrasah harus sering mengevaluasi tindakannya, kalau-kalau ada yang keliru. Pemimpin harus mau dan mampu bercermin serta menentukan apa yang salah dan apa yang benar dri dirinya pada hari ini, keputusan aman yang perlu ditinjau kembali, serta sejauh mana kedekatannya dengan staf pengajarnya. Tanpa introspeksi ini kepala madrasah akan bernasib kurang baik, yakni terjebak kedalam kelemahannya sendiri yang tidak pernah disadarinya. Dia perlu bertanya kepada dirinya sendiri: apakah dia terlalu kaku, terlalu memaksa, atau terlalu berpikiran sempit? semua ini akan bisa terjawab kalau kepala madrasah sering berangan-angan dan selalu berpikir tentang segala tindakannya, dan dia sama sekali tidak terbersit fikiran bahwa apa yang dilakukan sudah pasti baik dan tepat.

k. Memiliki konsistensi

Memegang komitmen merupakan cerminan martabat dan harga diri seseorang. Kepala madrasah harus berhati-hati dalam mmebuat komitmen. Sekali membuat komitmen, dia harus mempertahankannya, tidak peduli apakah dia tengah di hadang oleh masalah kesehatan, masalah keluarga, masalah lembaga atau krisis lainnya. Keadaan atau keteguhan kepada komitmen adalah suatu karakteristik yang mutlak

harus dimilikinya. Kepala madrasah harus memiliki kemandirian sikap dan konsistensi. Dia memang perlu bersikap fleksibel dan tidak kaku, namun koherensi atau kemandirian sikap dan konsistensi harus selalu dipelihara.

l. Bersikap terbuka

Kepala madrasah yang baik adalah yang pikirannya selalu terbuka, selalu bersedia mendengarkan pendapat dari sudut pandang yang baru dan selalu bersemangat menangani hal-hal yang belum pernah ditemui sebelumnya. Meski sudah menetapkan keputusan, kepala madrasah yang baik tetap bersedia mendengarkan pendapat maupun kritikan yang menentang keputusannya itu dan menyimak pendekatan-pendekatan baru yang muncul.

Kepala madrasah memang tidak boleh terlalu sering meninjau kembali keputusan yang sudah diambilnya, karena itu akan mengancam konsistensi keputusan. Akan tetapi dia juga salah kalau sama sekali tidak pernah mengadakan peninjauan ulang atas keputusan yang telah dibuat, karena hal itu menumbuhkan sifat kaku dan infleksibel yang pada akhirnya juga berbahaya bagi madrasah.

m. Berjati diri tinggi

Manusia yang baik memiliki jati diri yang jelas. Demikian juga kepala madrasah yang baik, jati dirinya pun sangat jelas. Bila madrasah berhasil menetapkan dan mempertahankan standar jati diri dan kehormatan yang tinggi, segenap anggotanya akan sangat bangga dan bahagia.

Kepala madrasah yang seharusnya memberi teladan yang baik, bagaimana bersikap sopan santun, bergaul secara baik dan memperhatikan tata karma, mencegah keangkuhan dan menghindari kesombongan, bagaimana caranya menggalang kegotongroyongan dan memupuk suasana kekeluargaan, menjalin relasi familiaritas nyata sesama anggota madrasah dan sebagainya. Jika semua hal ini terbina dengan baik oleh kepala madrasah, moral kerja dan kinerja madrasah secara keseluruhan akan terjaga dan bahkan bisa meningkat lagi.

4. Kepala Madrasah yang Profesional

Dalam usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia, pendidikan merupakan salah satu aspek yang berperan dalam mendukung usaha peningkatan tersebut. Dalam hal ini, peningkatan pendidikan dikalangan masyarakat perlu ditingkatkan baik kualitas maupun kuantitasnya. Adanya peningkatan sumber daya manusia tersebut secara langsung akan berpengaruh terhadap kemampuan manusia dalam melakukan pilihan-pilihan pada kehidupannya. Apalagi sekarang manusia hidup di zaman teknologi yang menuntut pilihan-pilihan kehidupannya.

Dalam konteks otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan pendidikan merupakan “paradigma baru pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada Madrasah dalam mengembangkan berbagai potensinya”.³⁹ Kondisi tersebut secara langsung memerlukan peningkatan

³⁹ *Ibid*, hal. 24

kemampuan kepala Madrasah dalam berbagai aspek manajerialnya, agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban Madrasahnyanya.

Seorang kepala Madrasah selain dituntut memiliki kemampuan dalam bidang pendidikan ia juga wajib memiliki kemampuan dalam bidang manajemen secara global. Kemampuan ini akan sangat membantu kepala Madrasah dalam mengembangkan dan menjadikan lembaga pendidikannya menjadi lembaga yang memiliki kapabilitas kemampuan akademik yang diperhitungkan oleh lembaga-lembaga pendidikan lain.

Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat diperlukan. Peningkatan kualitas ini merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan taraf kehidupan kesejahteraan masyarakat, terutama dalam bidang pendidikan. Peningkatan kesejahteraan masyarakat dalam bidang pendidikan itulah secara langsung akan berpengaruh terhadap peningkatan penghasilan perkapita masyarakat.

Oleh karena itu, kepala Madrasah yang profesional akan sangat membantu bagi usaha mencerdaskan bangsa dan agama. Keberhasilan dalam usaha mencerdaskan kehidupan bangsan dan agama tersebut akan membawa pengaruh kepada kesejahteraan masyarakat baik dalam bidang ilmu pengetahuan umum dan agama juga dalam bidang ekonomi masyarakat. Kesejahteraan ekonomi masyarakat adalah sebuah konsekwensi dari keberhasilan pendidikan yang telah dilaksanakan dengan profesional.

B. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Guru sebagai salah satu komponen dalam kegiatan belajar mengajar (KBM), memiliki posisi yang sangat menentukan keberhasilan pembelajaran. Karena fungsi utama guru adalah merancang, mengelola, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran. Di samping itu kedudukan guru dalam kegiatan belajar mengajar juga sangat strategis dan menentukan. Bersifat strategis karena guru yang akan menentukan kedalaman dan keluasan materi pelajaran, sedangkan bersifat menentukan karena guru yang memilih dan memilah bahan pelajaran yang akan disajikan kepada peserta didik. Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan tugas guru ialah kinerjanya didalam merencanakan atau merancang, melaksanakan dan mengevaluasi proses belajar mengajar.

James B. Whitaker dalam bukunya *the government pervormance result Act 1993*, menjelaskan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Dengan demikian jika dikaitkan dengan sekolahan maka pengukuran kinerja adalah instrument bagi peningkatan mutu penginformasian kualitas kerja para pengelola sekolah.⁴⁰

Guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu,

⁴⁰Moh. Uzer Usman, *menjadi guru Profesional*, Remaja Rosda Karya, Bandung, 2001

upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional dan berkualitas. Dengan kata lain, perbaikan kualitas pendidikan harus berpangkal dari guru dan berujung padaguru pula. Namun demikian, posisi strategi untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan sangat dipengaruhi juga oleh kinerja guru.

Istilah kinerja menurut kamus bahasa Indonesia, mengartikan kinerja adalah apa yang telah dicapai, prestasi kerja yang terlihat, atau kemampuan kerja.⁴¹ Berkaitan dengan kinerja, Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa kinerja seseorang dan produktivitas kerjanya ditentukan oleh tiga faktor utama berikut ini :⁴²

a. Motivasinya

Yang dimaksud dengan motivasi ialah daya dorong yang dimiliki, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, yang membuatnya mau dan rela untuk bekerja sekuat tenaga dengan mengarahkan segala kemampuannya yang ada demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Keberhasilan organisasional tersebut memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya berupa harapan, keinginan, cita-cita dan berbagai jenis kebutuhannya.

b. Kemampuannya

Ada kemampuan yang bersifat fisik dan ini lebih diperlukan oleh karyawan yang dalam pelaksanaan tugasnya lebih banyak menggunakan

⁴¹Badudu, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, 1996.

⁴²Sondang P Siagaan, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*, Rineka Cipta, Jakarta, 2002.hal. 40

otot. Di lain pihak, ada kemampuan yang bersifat mental intelektual, yang lebih banyak dituntut oleh penyelesaian tugas pekerjaan dengan menggunakan otak. Sudah barang tentu mereka yang lebih banyak menggunakan otot, tetap harus menggunakan otak, dan sebaliknya, mereka yang lebih banyak menggunakan otak, tetap dituntut memiliki kemampuan fisik.

c. Ketepatan Penugasan

Dalam dunia manajemen ada ungkapan yang mengatakan bahwa yang tidak mengenali secara tepat pengetahuan, keterampilan, kemajuan, bakat dan minat para bawahannya. Memang telah terbukti bahwa dengan penempatan yang tidak tepat, kinerja seseorang tidak sesuai dengan harapan manajemen dan tuntutan organisasi, dengan demikian, mereka menampilkan produktivitas kerja yang rendah.

Masalah motivasi dan etos kerja tampaknya cukup berpengaruh terhadap hasil kerja guru, guru dengan etos kerja dan motivasi yang tinggi pada dasarnya menunjukkan komitmen yang penuh pada lembaga tempat ia bekerja.

Ada empat faktor yang dapat menimbulkan motivasi kinerja guru antara lain yaitu : ⁴³

a. Dorongan untuk bekerja

⁴³Departemen Agama RI, *Motivasi dan Etos Kerja*, Depag RI. Jakarta, 2002

Seseorang akan melaksanakan suatu pekerjaan tertentu, dimaksudkan sebagai upaya merealisasikan keinginan-keinginan dan kebutuhan-kebutuhan yang ada.

b. Tanggung jawab terhadap tugas

Sebagai konsekuensi atas jabatan yang diemban guru, maka seorang guru akan mempunyai sejumlah tugas yang harus dilakukan sesuai dengan jabatannya, tugas ini berkaitan dengan kualitas dan kuantitas yang diberikan guru. Motivasi kerja guru dalam memenuhi kebutuhannya akan ditentukan oleh besar kecilnya tanggung jawab yang ada dalam melaksanakan tugasnya.

Tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas di sekolah, ditandai dengan upaya tidak segera puas atas hasil yang dicapainya. Selalu mencari cara-cara baru guna mengatasi setiap hambatan yang ada dan mengadakan penyempurnaan-penyempurnaan cara melaksanakan secara baik, dan merasa malu apabila ternyata kegiatan-kegiatan yang dilakukan itu gagal / tidak dapat dilakukan.

Dapat dikatakan bahwa kadar motivasi kerja yang dimiliki guru dalam melaksanakan tugas disekolah tergantung banyak sedikitnya beban tugas yang menjadi tanggung jawabnya yang harus dilaksanakan guru sehari-hari dan bagaimana cara menyelesaikan tugas ini yang ditekankan pada tugas mengajar, membimbing dan melaksanakan administrasi madrasah.

c. Minat terhadap tugas

Besar kecilnya minat guru terhadap tugas yang akan mempengaruhi kadar atau motivasi kerja guru mengembangkan di sekolah. Hadar Nawawi mengatakan bahwa minat dan kemampuan terhadap suatu pekerjaan berpengaruh pula terhadap moral kerja.

d. Penghargaan atas tugas

Penghargaan atas suatu jabatan atas keberhasilan yang dicapai guru dalam bekerja merupakan salah satu motivasi yang mendorongnya bekerja. Karena penghargaan, penghormatan, pengakuan sebagai subyek yang memiliki kehendak, pilihan, perasaan dan lain-lain sangat besar pengaruhnya terhadap kerja seorang guru.

Dengan adanya penghargaan ini dapat memberikan kepuasan kepada guru sehingga menyebabkan mereka bekerja lebih giat lagi. Apabila guru menghargai terhadap tugas-tugas tersebut maka guru yang bersangkutan dalam bekerjanya diwarnai oleh rasa cinta dan bangga sehingga memungkinkan mereka mengoptimalkan pola kerjanya.

2. Macam-Macam Kinerja Guru

a. Kinerja guru dalam mendesain program pengajaran

Mengajar merupakan tugas mengorganisasi dan mengatur jalannya proses belajar mengajar. Oleh karena itu setiap guru perlu membuat persiapan pengajaran atau satuan pelajaran, sehingga dengan demikian ia dapat menggunakan dan mengatur alokasi waktu yang tersedia secara efektif dan efisien.

Perencanaan adalah pemetaan langkah-langkah kearah tujuan. Perencanaan sangat diperlukan guru karena alokasi waktu, sumber, terutama jatah waktu yang terbatas. Adapun perencanaan itu oleh guru, meskipun tidak ditulis lengkap seyogyanya meliputi : 1) penentuan tujuan mengajar, 2) pemilihan materi sesuai dengan waktu, 3) strategi optimum, 4) alat dan sumber, 5) kegiatan belajar mengajar, 6) evaluasi.⁴⁴

Perencanaan pengajaran atau desain instruksional membuat guru mengarahkan langkah-langkah dan aktivitas serta kinerja yang akan ditampilkan dalam proses belajar mengajar dalam memcaai tujuan. Sekurang-kurangnya dalam desain instruksional yang diwujudkan dalam bentuk satuan pembelajaran itu tercakup unsure-unsur : Tujuan mengajar yang diharapkan, materi / bahan yang akan diberikan, strategi / metode mengajar yang akan diterapkan dan prosedur evaluasi yang dilakukan dalam menilai hasil belajar siswa.

Perencanaan pengajaran yang dipersiapkan oleh guru pada dasarnya berfungsi antara lain, untuk : 1. Menentukan arah kegiatan pembelajaran, 2. Memberi isi dan makna tujuan, 3. Menenrukan cara bagaimana mencapai tujuan yang ditetapkan, 4. Mengukur seberapa jauh tujuan itu telah tercapai. Atau dengan kata lain, perencanaan

⁴⁴E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2007.

pengajaran pada hakikatnya proyeksi atau pemikiran mengenai apa yang akan dilakukan guru pada waktu mengajar.⁴⁵

b. Kinerja guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar

Menurut Syarifudin Nurdin terdapat sejumlah kinerja (performance) guru/staf mengajar dalam melaksanakan proses belajar mengajar, diantaranya : Model Rob Norris, model Oregon dan model Stanford.⁴⁶ Berikut ini dikemukakan secara singkat diskripsi model-model tersebut :

1) Model Rob Norris

Pada model ini ada beberapa komponen kemampuan mengajar yang perlu dimiliki oleh seorang staf pengajar / guru yakni : a) kualitas-kualitas personal dan professional, b) persiapan mengajar, c) perumusan tujuan pembelajaran, d) Penampilan guru dalam mengajar dikelas, e) penampilan siswa dalam belajar, f) Evaluasi.

2) Model Oregon

Menurut model ini kemampuan mengajar dikelompokkan menjadi lima bagian, a) perencanaan dan persiapan mengajar, b) kemampuan guru dalam mengajar dan kemampuan siswa dalam belajar, c) kemampuan mengumpulkan dan menggunakan informasi hasil belajar, d) kemampuan hubungan interpersonal yang meliputi hubungan dengan siswa, supervisor dan guru

⁴⁵Moh. Uzer Usman, *menjadi guru Profesional*, Remaja Rosda Karya, Bandung, 2001

⁴⁶Syarifudin Nurdin, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, Ciputat Press, Jakarta, 2002.

sejawat, e) kemampuan hubungan dengan tanggung jawab profesional

3) Model Stanford

Model ini membagi kemampuan mengajar dalam lima komponen, tiga dari lima komponen tersebut dapat diobservasi dikelas, meliputi komponen tujuan, komponen guru mengajar dan komponen evaluasi.

Mengingat dalam pembahasan tulisan ini adalah terfokus pada pelaksanaan proses belajar mengajar di kelas, maka pembahasan diarahkan pada aspek-aspek yang termasuk pada kompetensi professional yang akan ditampilkan oleh pengajar dalam proses belajar mengajar, antara lain :

- Menggunakan metode pembelajaran
- Menggunakan alat pelajaran
- Menggunakan media pembelajaran
- Bahan pembelajaran
- Mendorong dan mengoptimalkan siswa dalam proses pembelajaran
- Mengorganisasi waktu dalam proses belajar mengajar
- Melaksanakan penilaian hasil belajar (pencapaian siswa) dalam proses belajar mengajar .⁴⁷

⁴⁷ Suparlan, *Manajemen Guru Efektif*, Hikayat, Yogyakarta, 2005.

C. Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk didalamnya sebagai pemimpin pengajaran. Harapan yang segera muncul dari kalangan guru, siswa, staf administrasi, pemerintah dan masyarakat adalah agar kepala Madrasah dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diemban dalam mengoperasionalkan Madrasah, selain itu juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi.

Kepala Madrasah yang efektif adalah kepala Madrasah yang mempunyai kemampuan manajerial yang handal dan visioner, yaitu mampu mengelola Madrasah dengan baik dan mempunyai gambaran mental tentang masa depan yang dipacu bagi Madrasah yang dipimpinnya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa peran dan tanggung jawab kepala Madrasah pada hakekatnya erat dengan administrasi atau manajemen pendidikan, kepemimpinan pendidikan, dan supervisi pendidikan.⁴⁸

- a) Kepala Madrasah sebagai Pendidik (Educator)
- b) Kepala Madrasah sebagai Manajer Pendidikan
- c) Kepala Madrasah sebagai Administrator
- d) Kepala Madrasah sebagai Supervisor

⁴⁸ Sulistyorini. 2006, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: eLKAF), hal. 134

- e) Kepala Madrasah sebagai Pemimpin (*Leader*) Pendidikan
- f) Kepala Madrasah sebagai Inovator
- g) Kepala Madrasah sebagai Motivator

Dalam kaitannya dengan proses pengembangan sumber daya manusia, semua pihak terutama para pemimpin sangat menentukan proses peningkatan tersebut, dalam hal ini yang paling berperan dalam usaha peningkatan SDM dalam bidang pendidikan adalah kepala Madrasah. Kepala Madrasah adalah seorang pemimpin yang memiliki peran dan fungsi utama dalam usaha peningkatan tersebut. Ditangannyalah nasib pendidikan itu ditentukan, karena baik dan tidaknya sebuah lembaga pendidikan diantaranya terletak pada manajemen yang diaplikasikan oleh kepala Madrasah. Oleh karena itu, keurgenan posisi kepala Madrasah ini memerlukan perhatian yang ekstra penuh dari berbagai pihak dalam kalangan dunia pendidikan.

Berbicara mengenai kepala Madrasah, memang tidak mudah untuk menentukan kepala Madrasah secara sembarangan. Karena peranan aktif kepala Madrasah sangat menentukan nasib kelangsungan perkembangan pendidikan yang seperti kita harapkan yaitu profesional dalam manajerial. Pemilihan kepala Madrasah yang selektif ini sangat penting bagi kelangsungan perkembangan sebuah lembaga pendidikan.

Kepala Madrasah adalah seorang pemimpin yang mengelola dan bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan pada lembaga.⁴⁹ Kondisi ini menunjukkan bahwa kepala Madrasah memegang peran dan fungsi

⁴⁹ Mulyasa. 2003, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya), hal. 97

yang penting dalam membangun serta mengembangkan lembaga pendidikan. Minimal peran kepala Madrasah meliputi “kepemimpinan personalia, kepemimpinan pembelajaran, dan kepemimpinan pembiayaan”.⁵⁰ Dengan menjalankan peran kepemimpinan tersebut diharapkan kepala Madrasah dapat menciptakan kondisi organisasi agar dapat tercapai tujuan dari Madrasah secara optimal.

Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan harus dapat mengenal dan mengerti berbagai kedudukan, keadaan, dan apa yang diinginkan, baik oleh guru maupun oleh pegawai tata usaha serta pembantu lainnya. Sehingga dengan kerja sama yang baik dapat menghasilkan pikiran yang harmonis dalam usaha perbaikan Madrasah. Kegagalan dalam hal ini mencerminkan gagalnya kepemimpinan seorang kepala Madrasah. Semua ini perlu menjadi bahan pertimbangan bagi seorang kepala Madrasah dalam menggerakkan seluruh anggota yang dipimpinnya.

Kepala Madrasah merupakan posisi yang sangat menentukan keberhasilan dan kegagalan masa depan Madrasah, karena mereka merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh Madrasah menuju tujuannya. Posisi sebagai penentu ini menyebabkan perhatian para tenaga pendidikan begitu besar tercurah pada suksesi kepemimpinan yang berlangsung di suatu lembaga. Dengan peranan strategis seperti ini, figur kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik

⁵⁰ Rasmianto. 2003, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*, (Malang: El-Harokah Edisi 59), hal. 19

mungkin, termasuk didalamnya sebagai pemimpin pengajaran. Harapan bagi semua pihak baik dari kalangan guru, siswa, staf administrasi, maupun masyarakat dan pemerintah, agar dapat menghasilkan berbagai keuntungan bagi lembaga pendidikan, seperti stabilitas, kemajuan, pengembangan, citra baik, respon positif dari masyarakat, penghargaan dari negara, peningkatan prestasi, dan sebagainya.

Untuk itu, kepala Madrasah sebagai pemimpin yang membawa kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya harus memiliki karakter dan kriteria tertentu. Wahjosumidjo menyatakan bahwa kepala Madrasah yang berhasil adalah mereka yang memahami keberadaan Madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranannya sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin Madrasah.⁵¹ Sedangkan Dede Rosyada menegaskan bahwa Madrasah akan mencapai performa terbaik jika dipimpin oleh seorang kepala Madrasah yang kuat, visioner, konsisten, demokratis, dan berani mengambil keputusan yang strategis.⁵² Sebagai pemimpin pendidikan kepala Madrasah dituntut untuk selalu mengadakan perubahan dan harus memiliki semangat yang berkesinambungan untuk mencari terobosan-terobosan baru demi menghasilkan suatu perubahan yang bersifat pengembangan dan penyempurnaan, dari kondisi yang memperhatikan menjadi kondisi yang dinamis, baik dari segi fisik maupun akademis, seperti perubahan keilmuan, atmosfer belajar, dan peningkatan strategi pembelajaran.

⁵¹Wahjosumidjo, *Op.cit.*, hlm. 81.

⁵²Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan* (Jakarta: Prenada Media, 2004), hlm. 234.

Pentingnya posisi kepala Madrasah dalam sebuah lembaga pendidikan, menuntut kepada semua kepala Madrasah untuk selalu berinteraksi dan berinovasi dalam mengelola dan mengembangkan pendidikan. Efektivitas kualitas dan kepemimpinan kepala Madrasah dapat dinilai dari kinerjanya dalam mengaktualisasikan fungsi dan perannya sebagai kepala Madrasah yang disingkat **EMASLIM** (**E**ducator, **M**anajer, **A**dministrator, **S**upervisor, **L**eadar, **I**novator, dan **M**otivator) dengan penjabaran sebagai berikut:

a. Kepala Madrasah Sebagai Educator (Pendidik)

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di Madrasah. Menciptakan iklim Madrasah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga Madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala Madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya 4 macam nilai, yaitu: pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.⁵³

1. Pembinaan mental, berkenaan dengan pembinaan terhadap para tenaga pendidik tentang sikap batin dan watak.
2. Pembinaan moral, berkenaan dengan ajaran baik dan buruk, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing.
3. Pembinaan fisik, berkenaan dengan pembinaan jasmani, kesehatan dan penampilan secara lahiriah.

⁵³Sondang P. Siagian, *Organisasi, kepemimpinan dan Perilaku Admistrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1982), hlm. 22.

4. Pembinaan artistik, berkenaan dengan pembinaan tentang kepekaan terhadap seni dan keindahan.

Kualitas dan kompetensi kepala Madrasah secara umum, setidaknya mengacu kepada empat hal pokok, yaitu: a) sifat dan keterampilan kepemimpinan, b) kemampuan pemecahan masalah, c) keterampilan sosial, dan d) pengetahuan dan kompetensi profesional. Secara garis besar kualitas dan kompetensi kepala Madrasah dapat dinilai dari kinerjanya dalam mengaktualisasikan fungsi dan peranannya sebagai kepala Madrasah, diantaranya kepala sebagai pendidik, yaitu:

1. Prestasi sebagai guru mata pelajaran. Seorang kepala Madrasah dapat melaksanakan program pembelajaran dengan baik. Dapat membuat program pembelajaran, kisi-kisi soal, analisa soal, dan dapat melakukan program perbaikan dan pengayaan.
2. Kemampuan membimbing guru dalam melaksanakan tugas.
3. Mampu memberikan alternatif pembelajaran yang efektif
4. Kemampuan membimbing karyawan dalam melaksanakan tugas sebagai tata usaha, pustakawan, laboratorium, dan bendahara.
5. Kemampuan membimbing stafnya untuk lebih berkembang terkait pribadi dan profesinya.
6. Kemampuan membimbing bermacam-macam kegiatan siswa.

7. Kemampuan belajar mengikuti perkembangan IPTEK, dalam forum diskusi, bahan referensi, dan mengikuti perkembangan ilmu melalui media elektronika.⁵⁴

Dalam rangka meningkatkan kinerja sebagai educator, kepala Madrasah harus merencanakan dan melaksanakan program Madrasah dengan baik, antara lain:

1. Mengikutkan tenaga kependidikan dalam penataran guna menambah wawasan, juga memberi kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang yang lebih tinggi.
2. Menggerakkan tim evaluasi hasil belajar untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
3. Menggunakan waktu belajar secara efektif di Madrasah dengan menekankan disiplin yang tinggi.

Di samping hal tersebut di atas, kepala Madrasah hendaknya sering memberikan pengertian akan ciri-ciri seorang tenaga pendidik yang baik sebagaimana yang dikemukakan oleh al-Ghazali, yaitu:

1. Senantiasa menanamkan keimanan dan ketagwaan kepada Allah SWT., kedalam jiwa peserta didik.
2. Senantiasa memberikan contoh (suri tauladan) yang baik terhadap peserta didik.

⁵⁴Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Rafika Aditama, 2008), hlm. 37.

3. Senantiasa mencintai peserta didik layaknya mencintai anak kandungnya sendiri.
4. Senantiasa memahami minat, bakat dan jiwa peserta didik.
5. Jangan mengharapkan materi atau upah sebagai tujuan utama mengajar. Karena mengajar adalah tugas yang diwariskan oleh Nabi Muhammad SAW, sedangkan upahnya yang sejati adalah terletak pada peserta didik yang mengamalkan apa yang di ajarkan.

Sedangkan menurut M. Athiyah al-Abrasyi, seorang pendidik harus:⁵⁵

1. Mempunyai sifat zuhud, yaitu tidak mengutamakan untuk mendapatkan materi dalam tugasnya melainkan karena ingin mengamalkan ilmu yang diperolehnya dari Allah dan mengharapkan keridhoan Allah SWT semata.
2. Mempunyai jiwa yang bersih dari sifat dan akhlak yang buruk
3. Ikhlas dalam melaksanakan tugas.
4. Pemaaf terhadap peserta didiknya.
5. Harus menempatkan dirinya sebagai seorang bapak/ibu sebelum dia menjadi seorang guru.
6. Mengetahui bakat.
7. Menguasai bidang studi yang diajarkan.

⁵⁵M. Athiyah al-Abrasyi, *At-Tarbiyah al-Islamiyyah wa Falsafatuha* (Mesir: Isa al-Babi al-Halabi, 1975), hlm. 130-132.

b. Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.⁵⁶ Berdasarkan uraian tersebut, seorang manajer atau kepala Madrasah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*People who do things right*)⁵⁷. Dengan demikian, kepala Madrasah harus mampu merencanakan dan mengatur serta mengendalikan semua program yang telah disepakati bersama.

Menurut Stoner dalam Wahjosumidjo, ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu bahwa para manajer:

1. Bekerja dengan, dan melalui orang lain.
2. Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan.

⁵⁶E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 103.

⁵⁷Vincent Gaspersz, *Total Quality Management* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), hlm. 201.

3. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan.
4. Berpikir secara realistis dan konseptual.
5. Sebagai juru penengah.
6. Sebagai juru seorang politisi.
7. Sebagai seorang diplomat, dan
8. Pengambilan keputusan yang sulit.⁵⁸

Selain fungsi manajemen di atas, kepala Madrasah harus mempunyai tiga keterampilan manajer. Diantaranya:

1. Keterampilan konsep, yaitu menciptakan konsep-konsep baru dalam mengatasi masalah.
2. Keterampilan hubungan manusia, yaitu mampu melakukan komunikasi dengan baik, bergaul akrab, bisa bekerja sama, menciptakan iklim kerja yang kondusif, dan sebagainya.
3. Keterampilan tehnik, yaitu keterampilan dalam melaksanakan tugas-tugas langsung di lapangan dalam memecahkan masalah.⁵⁹

c. Kepala Madrasah Sebagai Administrator

Pada dasarnya secara konseptual administrasi yang baik menduduki tempat yang sangat menentukan dalam struktur dan artikulasi sistem manajemen pendidikan di sekolah. Tugas kepala sekolah sebagai administrator dalam konteks struktur dan artikulasi sistem pendidikan menurut Danim dalam Sagala adalah mengarahkan,

⁵⁸Wahjosumidjo, *Op.cit.*, hlm. 97.

⁵⁹Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 14.

mengoordinasikan, dan mendorong ke arah keberhasilan pekerjaan bagi semua staf dengan cara mendefinisikan tujuan, mengevaluasi kinerja, mengelola sumber-sumber organisasi dan lain-lain.⁶⁰ Peran administrator adalah melakukan perubahan ke arah yang lebih berkualitas dan kompetitif, sehingga madrasah yang dipimpinnya mempunyai pengaruh kuat terhadap tatanan sosial di mana madrasah itu berada dan berpengaruh pula pada semua guru dan personel madrasah serta peserta didiknya.

Sedangkan tugas pengelola (administrator) pendidikan antara lain:⁶¹

- 1) Perencanaan, yaitu menguraikan dalam garis-garis besar hal-hal yang harus dikerjakan dan metode (cara) ke arah pelaksanaan tujuan.
- 2) Pengorganisasian, yaitu penentuan suatu kerangka yang menunjukkan wewenang untuk mengatur bagian-bagian dan mambatasinya, serta mengoordinasikannya untuk tujuan tertentu.
- 3) Menyusun suatu staf, yaitu memasukkan dan melatih personel dan memelihara pekerjaan yang menguntungkan.
- 4) Memimpin suatu tugas terus-menerus, yaitu membuat keputusan-keputusan dan mencantumkannya dalam peraturan-peraturan umum dan instruksi-instruksi yang berfungsi sebagai pemimpin dalam usaha.

⁶⁰Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 119.

⁶¹Sagala . *Ibid*, hlm. 120.

- 5) Mengoordinasi, yaitu menghubungkan-hubungkan berbagai bagian dari pekerjaan agar semua anggota kelompok mendapat keputusan yang sama.
- 6) Membuat laporan untuk atasan, yang berarti bahwa pemimpin dan para bawahannya melalui catatan-catatan, penyelidikan-penyelidikan, pengawasan yang selalu mengikuti seluk beluk dari pekerjaan.
- 7) Menentukan anggaran belanja, suatu perencanaan mengenai keuangan, pertanggung jawaban dan kontrol.

Kepala madrasah sebagai administrator hendaknya mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi tersebut ke dalam pengelolaan sekolah yang dipimpinnya. Menurut Khatib, kepala madrasah sebagai administrator dalam pelaksanaannya dapat di bagi dua: *Pertama*, sebagai pengambil keputusan (*decision maker*) dan kedua, sebagai perumus kebijaksanaan (*policy maker*).

Sebagai pengambil keputusan kepala madrasah hendaknya:

- a) Dapat memecahkan masalah dengan tepat dan cepat, tidak sampai kadaluwarsa, sehingga tidak merugikan laju organisasi dan para anggota.
- b) Praktis dan rasional, artinya keputusan diambil dapat diterima akal sehat.
- c) Mempermudah tercapainya tujuan organisasi.

Sedangkan perumusan kebijakan, kepala madrasah harus berorientasi:

- Penelitain yang objektif dan didukung oleh data dan fakta yang akurat.
- Isi dan tujuan kebijaksanaan tidak bertentangan dengan sasaran dan haluan organisasi.
- Kebijaksanaan berdasarkan musyawarah sesuai dengan prosedur dan mekanisme yang telah disepakati.⁶²

d. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Menurut konsep kuno supervisi dilaksanakan dalam bentuk “inspeksi” atau mencari kesalahan guru dalam melaksanakan tugas mengajar. Sedangkan dalam pandangan modern supervisi adalah usaha untuk memperbaiki situasi belajar mengajar, yaitu supervisi sebagai bantuan bagi guru dalam meningkatkan kualitas mengajar untuk membantu peserta didik agar lebih baik dalam belajar.⁶³ Dengan kata lain supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai Madrasah lainnya dalam melakukan pekerjaan secara efektif.

Misi utama supervisi pendidikan adalah memberi pelayanan kepada guru untuk mengembangkan mutu pembelajaran, memfasilitasi guru agar dapat mengajar dengan efektif. Melakukan kerja sama dengan guru atau staf lainnya untuk meningkatkan pertumbuhan profesionalisme semua anggotanya.⁶⁴

⁶²R.B Khatib Pahlawan Kayo, *Op.cit.*, hlm. 33.

⁶³Syaiful Sagala, *Op.cit.*, hlm. 88-89.

⁶⁴Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional: Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 37.

Sebagai supervisor, kepala Madrasah berfungsi untuk membimbing, membantu dan mengarahkan tenaga pendidik untuk menghargai dan melaksanakan prosedur-prosedur pendidikan guna menunjang kemajuan pendidikan. Kepala juga harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Hal ini dilakukan sebagai tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga pendidik tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan tugasnya.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dan dikembangkan pada diri setiap guru oleh kepala Madrasah sebagai supervisor adalah: (1) kepribadian guru, (2) peningkatan profesi secara kontinu, (3) proses pembelajaran, (4) penguasaan materi pembelajaran, (5) keragaman kemampuan guru, (6) keragaman daerah, dan (7) kemampuan guru dalam bekerja sama dengan masyarakat.⁶⁵

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala Madrasah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan meliputi kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam

⁶⁵*Ibid.*

melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindakan lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Dalam menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala Madrasah mereka". Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala Madrasah harus betul-betul menguasai kurikulum Madrasah. Mustahil seorang kepala Madrasah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.⁶⁶

e. Kepala Madrasah Sebagai Leader

Pembahasan tentang pengertian kepemimpinan sebenarnya telah diuraikan di atas, namun untuk memberikan streasing, maka definisi dan konsep berkenaan dengan kepemimpinan kepala Madrasah diformulasikan. Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan melalui suatu proses untuk mempengaruhi orang lain, baik dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk

⁶⁶Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2002), hlm. 59.

mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu.

Kepala Madrasah sebagai *leader* (pemimpin) harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan. Ada beberapa karakter yang harus dimiliki kepala Madrasah sebagai *leader* yaitu, kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.⁶⁷ Menurut John Gage, “*Leader is a guide; a conductor; a commander*”. (Pemimpin itu adalah penunjuk, pemandu, penuntun, dan komandan).⁶⁸ Sedangkan kepribadian kepala Madrasah sebagai pemimpin (*leader*) akan tercermin dalam sifat-sifatnya (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.⁶⁹

Agar kepala Madrasah dapat melaksanakan tugas sebagai pemimpin secara efektif dan lancar, perlu memperhatikan hasil penelitian Haerudin (2006) dalam Made Pidarta, tentang faktor-faktor yang mendukung kepemimpinan adalah: (1) komunikasi, (2) kepribadian, (3) keteladanan, (4) tindakan, dan (5) memfasilitasi.⁷⁰

⁶⁷ Wahjosumidjo, *Op.cit.*, hlm. 110.

⁶⁸ John Gage Allee, *Webster's New Standart Dictionary* (New York: Mc Loughlin Brothers Inc., 1969), hlm. 214.

⁶⁹ E. Mulyasa, *Op.cit.*, hlm. 115.

⁷⁰ Made Pidarta, *Op.cit.*, hlm. 18.

f. Kepala Madrasah Sebagai Inovator

- 1) Memiliki gagasan baru (proaktif) untuk inovasi kemajuan dan perkembangan Madrasah, maupun memilih yang relevan untuk kebutuhan lembaganya.
- 2) Kemampuan mengimplementasikan ide yang baru tersebut dengan baik. Ide atau gagasan tersebut berdampak positif kearah kemajuan. Gagasan tersebut dapat berupa: pengembangan kegiatan KBM, peningkatan perolehan NEM UASBN/UN, penggalian dan operasional, peningkatan prestasi siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler dan sebagainya.
- 3) Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif (pengaturan tata ruang kantor, kelas, perpustakaan, halaman, interior, musholla atau masjid) untuk bertugas dengan baik. Dengan lingkungan kerja yang baik mendorong kearah semangat kerjanya yang baik. Lebih kondusif untuk belajar bagi siswa dan kondusif bagi guru/karyawan. Jadilah lingkungan yang mendukung dalam arti fisik maupun social psikologis.

g. Kepala Madrasah Sebagai Motivator

Dalam upaya peningkatan profesionalisme guru, motivasi merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh oleh kepala sekolah di samping cara-cara yang lain. Motivasi adalah proses yang memberi semangat, arah, dan kegigihan perilaku.

Motivasi merupakan pendorong bagi seseorang dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diharapkan, motivasi merupakan kunci utama semua kesuksesan. Tanpa motivasi, seseorang hanya akan mencapai sedikit. Motivasi merupakan mesin, ruang pompa keinginan, impian dan ambisi setiap orang, motivasi merupakan jembatan antara hasrat dan tindakan.

Seseorang tidak akan mampu melangkah jauh tanpa motivasi. Maka dari itu, kepala madrasah harus memiliki motivasi yang tinggi sehingga diharapkan mampu menjadi orang terdepan dalam memberikan spirit bagi para guru dalam peningkatan profesionalisme kinerja mereka masing-masing. Kepala madrasah yang memiliki motivasi rendah bisa dipastikan akan berdampak buruk akan rendahnya motivasi kinerja guru, rendahnya motivasi kinerja guru akan mempengaruhi pula pada rendahnya motivasi belajar siswa, jika fenomena semacam ini terjadi pada suatu lembaga pendidikan maka mustahil lembaga pendidikan tersebut berhasil dalam mencapai tujuan pendidikan sebagaimana yang dicita-citakan oleh kepala madrasah beserta para anggotanya.⁷¹

Dalam proses pembelajaran, motivasi merupakan salah satu aspek dinamis yang sangat penting. Sering terjadi siswa yang kurang berprestasi bukan disebabkan oleh kemampuannya yang kurang, tetapi dikarenakan tidak adanya motivasi untuk belajar sehingga ia tidak

⁷¹ John W. Santrock, *Psikologi Pendidikan Edisi Kedua*, (Tri Wibowo B.S. Terjemahan. Jakarta: Kencana, 2007), hal. 510.

berusaha untuk mengerahkan segala kemampuannya. Dengan demikian, bisa dikatakan siswa yang berprestasi rendah belum tentu disebabkan oleh kemampuannya yang rendah pula, tetapi mungkin disebabkan oleh tidak adanya dorongan atau motivasi.

Kepala madrasah merupakan unsur vital bagi efektifitas lembaga pendidikan. Kepala madrasah yang baik akan bersikap dinamis untuk menyiapkan berbagai macam program pendidikan,” keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah, kepala madrasah yang berhasil apabila memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks, serta mampu melaksanakan peranan dan tanggung jawab untuk memimpin madrasah”.

Kepemimpinan yang berkaitan dengan masalah kepala madrasah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi kondusif, perilaku kepala madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok.“ Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotifasi individu untuk bekerja sama dengan kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan lembaga pendidikan”.

Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki andil besar dalam menciptakan suasana kondusif yang ada dalam lingkungan kerjanya. Suasana kondusif tersebut merupakan faktor yang

terpenting dalam menciptakan guru yang berprestasi. Guru sebagai pendidik memiliki peran yang sangat penting terhadap kemajuan bangsa Indonesia, guru juga sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan. "Tenaga pendidikan terutama guru merupakan jiwa dari madrasah". Oleh karena itu, peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala madrasah. Guna terciptanya suasana yang demikian maka kepala madrasah dituntut untuk mempunyai berbagai macam strategi, untuk lebih jelas dan terincinya program tersebut maka kami jabarkan sebagai berikut:

1. Pengertian Strategi

Strategi adalah sebuah rencana yang komprehensif mengintegrasikan segala *resource* dan *capabilities* yang mempunyai tujuan untuk memenangkan kompetisi.⁷² Strategi adalah rencana yang mengandung cara komprehensif dan integratif yang dapat dijadikan pegangan untuk bekerja, berjuang, dan berbuat guna memenangkan kompetisi. Dalam memenangkan strategi untuk memenangkan kompetisi salah satu fokus utama adalah memahami tentang posisi dan gerakan *competitor* yaitu (1) siapa yang harus menjadi sasaran competitor Madrasah tersebut dan langkah apa yang harus diambil; (2) apakah *strategic move competitor* itu dan seberapa

⁷² Gaffar, M.F, 2004, *Membangun Kembali Pendidikan Nasional dengan Fokus: Pembaharuan Manajemen Perguruan Tinggi pada Era Globalisasi*, (Surabaya: Makalah Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia V 5-0 Oktober 2004), hal. 14

seriuskah harus diperhatikan dan apa saja yang harus diperkuat untuk menghadapi pesaing; dan (3) hal apa yang harus dihindari untuk menghindari respons yang emosional yang akhirnya dapat memenangkan persaingan.⁷³ Oleh karena itu, sekali Madrasah telah memutuskan bagaimana lembaga berjalan untuk di manaj, maka konsistensi diperlukan. Tujuan strategi Madrasah menempatkannya dalam industri pendidikan dengan cara memberinya sebuah keuntungan bersaing di pasar dalam hal mutu.

Seseorang yang berperan dalam mengatur strategi untuk memenangkan peperangan sebelum melakukan suatu tindakan, ia akan menimbang bagaimana kekuatan pasukan yang dimilikinya baik dilihat dari kuantitas maupun kualitas, misalnya kemampuan setiap personal, jumlah, dan kekuatan persenjataan, motivasi pasukan dan lain sebagainya. Setelah itu juga akan mengumpulkan informasi tentang kekuatan lawan. Setelah semuanya diketahui, baru kemudian ia akan menyusun tindakan apa yang harus dilakukan, taktik dan teknik peperangan, maupun waktu yang pas untuk melakukan suatu serangan. Dengan demikian dalam menyusun strategi perlu mempertimbangkan berbagai faktor baik ke dalam maupun ke luar.

Dalam permainan sepak bola misalnya seorang pelatih, ia akan menentukan strategi yang dianggapnya tepat untuk memenangkan suatu pertandingan setelah ia memahami segala potensi yang dimiliki

⁷³ H. Syaiful Sagala, 2007, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta), hal. 138

tim-nya. Apakah ia akan melakukan strategi menyerang dengan pola 2-3-5 misalnya, atau strategi bertahan dengan pola 3-3-2, semuanya sangat tergantung kepada kondisi tim yang dimilikinya serta kekuatan tim lawan.

Pada tahap berikutnya definisi strategi tersebut diadopsi ke dalam bisnis menjadi sebagai berikut: "Strategi adalah hal menetapkan arah kepada manajemen dalam arti orang tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar. Dengan kata lain, definisi strategi mengandung dua komponen yaitu, future intentions atau tujuan jangka panjang dan competitive advantage atau keunggulan bersaing."

Future intent atau tujuan jangka panjang dipahami sebagai pengembangan wawasan jangka panjang dan menetapkan komitmen untuk mencapainya. Sedangkan sumber keunggulan adalah pengembangan pemahaman yang dalam pemilihan pasar dan pelanggan oleh perusahaan yang juga menunjukkan kepada cara terbaik untuk kompetisi dengan pesaing pasar.

Secara sederhana bahwa keduanya merupakan sebuah kombinasi akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimana untuk mencapai tujuan akhir tersebut. Menurutnya future intent dan advantage harus berjalan secara bersama-sama. Dalam arti future

intent hanya dapat ditetapkan, jika advantage atau keunggulan dapat dicapai. Advantage begitu ditentukan harus berada pada kerangka future intent. Dua-duanya harus feasible dan dipercaya serta dapat dicapai.

Menurut Neviyond Chatab, mendefinisikan strategi sebagai berikut: "Strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan strategis dengan memperhitungkan lingkungan eksternal dan internal untuk menghasilkan formulasi dan implementasi lintas fungsional termasuk menzelaraskan kebijakan dan tindakan di seluruh proses & tingkatan manajemen didalam suatu organisasi."⁷⁴

Sedangkan menurut pendapat lain mengatakan bahwa strategi adalah "Rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan".⁷⁵

Berdasarkan pendapat di atas, jelaslah bahwa strategi itu merupakan sarana yang digunakan untuk memperoleh kesuksesan atau keberhasilan dalam mencapai tujuan akhir atau sasaran. Namun strategi bukan sekedar suatu rencana. Strategi merupakan rencana yang disatukan dan mengikat semua bagian perusahaan menjadi satu.

Di samping itu strategi menyeluruh meliputi seluruh aspek penting di

⁷⁴ Neviyond Chatab, 2009, *Organiyation theorz, design & Structured Networks*, Bandung,, hlm, 40

⁷⁵ Boseman, Glenn and Arvind Phatak, 1989, *Strategic Management: Text and Cases*, (Singapore: Printed in Singapore: Second Edition., John Wiley & Sons), hal. 12

dalam perusahaan, terpadu di mana semua bagian yang ada terencana serasi satu sama lain dan berkesesuaian.

Dalam dunia pendidikan, strategi diartikan sebagai a plan method, or series of activities designed a particular educational goal, yang artinya strategi sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang di desain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

2. Formulasi Strategi

Formulasi strategi merupakan penentuan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan. Di mana pada tahapan ini penekanan lebih difokuskan pada aktivitas-aktivitas yang utama antara lain;

- a. Menyiapkan strategi alternative
- b. Pemilihan strategi
- c. menetapkan strategi yang akan digunakan.

Untuk dapat mendapatkan formulasi strategi dengan baik, maka ada ketergantungan yang erat dengan analisa lingkungan di mana formulasi strategi memerlukan data dan informasi yang jelas dari analisa lingkungan. Oleh karena strategi merupakan instrumen manajemen yang ampuh dan tidak dapat dihindari termasuk dalam manajemen Madrasah. Strategi Madrasah menjelaskan metode dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan strategiknya.

Langkah dalam proses manajemen strategi Madrasah mencakup identifikasi pilihan-pilihan strategik yang mungkin dapat dilakukan untuk mencapai tujuan Madrasah, evaluasi alternatif-alternatif strategik dengan menggunakan kriteria yang pasti dan penilaian sebuah alternatif atau kelompok yang mungkin menjadi strategi Madrasah.

Penerapannya dalam manajemen Madrasah (1) bagaimana misi Madrasah konsisten dengan tujuan, sasaran, dan program kerja Madrasah yang tampak dalam program kerja; (2) kunci kehidupan Madrasah adalah fokus pada kualitas manajemen Madrasah dan kualitas layanan belajar dengan menggunakan berbagai pendekatan sistematis yang relevan; (3) menentukan dan menyediakan fasilitas belajar di kelas, laboratorium, perpustakaan, dan sebagainya dengan bahan yang cukup dan kelengkapan layak pakai; dan (4) memenuhi dan menggunakan anggaran untuk kegiatan seluruh operasional Madrasah untuk personal Madrasah, fasilitas belajar, kegiatan belajar mengajar, dan kegiatan lainnya yang berkaitan dengan program Madrasah. Hal ini difokuskan pada keputusan bagaimana Madrasah dapat lebih mampu dan efektif bersaing di dalam sebuah program Madrasah.⁷⁶

3. Implementasi Strategi

⁷⁶ H. Syaiful Sagala, 2007, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: ALFABETA), hal. 138

Implementasi strategi dalam manajemen Madrasah melibatkan upaya besar yang bertujuan mentransformasi tujuan strategik ke dalam aksi yaitu penyelenggaraan program Madrasah. Betapapun hebatnya suatu strategi, apabila tidak diimplementasikan tentu saja strategi itu tidak akan bermakna bagi pengembangan Madrasah.

Tahap ini merupakan tahapan di mana strategi yang telah diformulasikan itu kemudian diimplementasikan, di mana tahap ini beberapa aktivitas kegiatan yang memperoleh penekanan, antara lain: a) menetapkan tujuan tahunan, b) menetapkan kebijakan, c) memotivasi karyawan, d) mengembangkan budaya yang mendukung, e) menetapkan struktur organisasi yang efektif, f) menyiapkan budget, g) mendayagunakan sistem informasi, h) menghubungkan kompensasi karyawan dengan performance organisasi.⁷⁷

Namun satu hal yang perlu diingat bahwa suatu strategi yang telah diformulasikan dengan baik, belum bisa menjamin keberhasilan dalam implementasinya sesuai dengan harapan yang diinginkan, karena tergantung dari komitmen dan kesungguhan organisasi atau lembaga dalam menjalankan strategi tersebut.

Implementasi dicapai melalui alat administrasi yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori (1) struktur yaitu siapa yang bertanggung jawab terhadap apa, kepala Madrasah bertanggung jawab kepada siapa; (2) proses yaitu bagaimana tugas dan tanggung jawab

⁷⁷ Pearce, J.A, dan Robinson, 1997, *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, (New York: Irwin, Mc Graw-Hill), hal. 29

itu dikerjakan masing-masing personal; dan (3) tingkah laku yaitu perilaku yang menggambarkan motivasi, semangat kerja, penghargaan, disiplin, etika, dan seterusnya.⁷⁸ Bagi seluruh personal Madrasah proses implementasi strategi dalam manajemen Madrasah mencakup keseluruhan jajaran kegiatan manajerial yang mencakup keadaan seperti motivasi, kompensasi, penghargaan manajemen, dan proses pengawasan. Pengawasan strategi organisasi Madrasah, akan tampak jika kepala Madrasah berhadapan dengan mereka secara langsung akan ditemukan kesulitan, baik kesulitan waktu maupun birokrasi.

4. Pengendalian Strategi

Dalam rangka mengetahui atau melihat seberapa jauh efektifitas dari implementasi strategi, maka diperlukan tahapan selanjutnya yakni evaluasi, maksudnya mengevaluasi strategi yang telah dijalankan yang meliputi sebagai berikut;

- a. Mereviu faktor internal dan eksternal yang merupakan dasar dari strategi yang telah ada.

Analisis lingkungan terdiri dari dua unsur yaitu analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal yaitu potensi internal dan eksternal Madrasah. Analisis lingkungan eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek sosial, budaya, politis, ekonomis, dan teknologi, serta kecenderungan yang mungkin

⁷⁸ *Ibid*, hal. 139

berpengaruh pada Madrasah. Kecenderungan ini biasanya merupakan sejumlah faktor yang sukar diramalkan atau memiliki derajat ketidakpastian, hasil dari analisis lingkungan eksternal adalah sejumlah peluang yang harus dimanfaatkan oleh lembaga dan ancaman yang harus dicegah atau dihindari. Analisis lingkungan internal terdiri dari penentu persepsi yang realistis atas segala kekuatan dan kelemahan yang dimiliki lembaga. Suatu lembaga harus mengambil manfaat dari kekuatannya secara optimal dan berusaha untuk mengatasi kelemahannya agar terhindar dari kerugian baik waktu maupun anggaran.

b. Menilai performance strategi.

Salah satu performance strategi yang telah mampu meningkatkan kualitas yang diimplementasikan pada berbagai perusahaan bisnis adalah model *balanced scorecard* yaitu mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan.⁷⁹

c. Melakukan langkah koreksi.⁸⁰

Suatu organisasi untuk hidup dan tumbuh harus melaksanakan operasional organisasi dengan efisien (*do things right*) dan efektif

⁷⁹ Kaplan, R.S, and Norton, D.P, 2001, *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The Business Environment*, (Boston: Harvard Business School), hal. 17

⁸⁰ Boseman, Glenn and Arvind Phatak, 1989, *Strategic Management: Text and Cases, Second Edition*, (Singapore: Printed in Singapore), hal. 24

(do the right things) yang bertujuan untuk mengetahui tingkat keefisienan dan keefektifan suatu kinerja, maka diperlukan suatu evaluasi terhadap hasil-hasil organisasi yang merupakan akibat dari keputusan masa lalu.

5. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Kepala Madrasah dalam menjalankan tugasnya perlu mengingat dan berpedoman kepada strategi-strategi memimpin. Karena dengan memperhatikan strategi-strategi tersebut pemimpin dapat melakukan langkah yang tepat dalam rangka mengarahkan anak buahnya. Bagaimanapun pendekatan yang tepat sangat diperlukan oleh seorang pemimpin agar apa yang disampaikan kepada anak buah lebih dapat tersosialisasi kedalam setiap pribadi anak buah tersebut. Dengan tersosialisasikannya perintah, teguran, nasihat dan lain-lain, maka anak buah mempunyai keyakinan yang lebih baik. Adapun beberapa strategi memimpin adalah meliputi: a) strategi memberi perintah, b) strategi menegur, c) strategi menghargai, d) strategi menerima saran, e) strategi memelihara identitas, f) strategi mengenalkan anggota baru, dan g) strategi menciptakan disiplin kelompok.⁸¹

Semua strategi memimpin di atas perlu dimiliki sebagai sebuah skill memimpin, agar seorang pemimpin mampu melakukan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan baik. Pencapaian efektifitas

⁸¹[http://id.shvoong.com / social- sciences / education / strategi - kepemimpinan - kepala - sekolah/](http://id.shvoong.com/social-sciences/education/strategi-kepemimpinan-kepala-sekolah/) diakses 15 Maret 2013 pukul 19.30 WIB.

kepemimpinan sangat tergantung penguasaan seorang pemimpin terhadap strategi ini. Untuk memperjelas pemahaman tentang strategi-strategi kepemimpinan tersebut maka berikut ini satu per satu disajikan interpretasi analisisnya di bawah ini:

- 1) Strategi memberi perintah, dalam memberi perintah disertai dengan argumentasi yang kuat, dan memiliki dasar logika yang baik, sehingga dengan demikian dapat mempengaruhi keyakinan pegawai atas arti pentingnya suatu perintah.
- 2) Strategi menegur, yakni teguran bersifat langsung, dilakukan secara tertutup dan teguran yang diberikan tersebut harus bersifat proporsional.
- 3) Strategi menghargai, Strategi menghargai pegawai juga harus diperhatikan seorang pemimpin, mengingat bahwa dalam rangka memotivasi pegawai kadang-kadang seorang pemimpin harus memberikan penghargaan kepada pegawai tersebut. Orang akan senang jika dihargai, oleh karena itu untuk menumbuhkan semangat kerja pegawai pemimpin perlu memberikan penghargaan kepada pegawai. Penghargaan tersebut dapat bersifat materi dan non materi. Pemberian penghargaan berbeda strateginya dengan penyampaian teguran. Jika penyampaian teguran dilakukan secara tertutup, maka sebaliknya pemberian penghargaan dilakukan secara terbuka, didepan umum. Hal ini akan menimbulkan dua dampak positif, pertama adalah penerima

penghargaan sendiri akan menimbulkan rasa bangga sehingga dengan menerima penghargaan akan lebih termotivasi lagi meningkatkan prestasinya. Sedangkan bagi teman-teman dalam organisasi tersebut dengan melihat bahwa prestasi seseorang itu cukup dihargai oleh pemimpin, maka juga ikut termotivasi untuk melakukan tugas sebaik-baiknya.

4) Strategi menerima saran, Strategi menerima saran juga harus diperhatikan. Adapun dalam menerima saran ini seorang pemimpin dapat melakukan secara langsung atau tidak langsung, seperti melalui kotak saran. Namun sebaiknya seorang pemimpin dalam menerima saran, tidak memberikan reaksi spontan. Saran biasanya bersifat sangat beragam, dan masing-masing dilatar belakangi oleh maksud-maksud yang belum tentu dipahami seluruhnya oleh pemimpin tersebut. Saran yang bersifat sangat beragam tersebut sebaiknya diidentifikasi terlebih dahulu, kemudian baru diolah dan disimpulkan. Pemimpin sendiri harus dapat memilah mana saran yang membangun lembaganya supaya saran-saran itu dapat bermanfaat untuk pemimpin dan lembaganya.

5) Strategi memelihara identitas, Strategi memelihara identitas merupakan sarana yang penting guna tetap menjaga solidaritas anggota kelompok. Sebelum memelihara identitas, seorang pemimpin perlu menciptakan identitas. Identitas yang dibuat

sebaiknya merupakan identitas yang menjadikan kebanggaan bagi anggota. Dengan demikian komitmen anggota terhadap lembaga menjadi kuat. Identitas yang dimaksudkan adalah hal yang mencirikan suatu kelompok dan membedakan dengan kelompok lain, seperti atribut, nama, lambang, kostum, bendera, logo serta semboyan. Identitas ini fungsinya sebagai pemersatu kelompok. Orang yang berada dibawah naungan lembaga tertentu merasa punya kebanggaan atas lembaganya, dan akan menjunjung tinggi identitasnya.

6) Strategi mengenalkan anggota baru, dan Strategi mengenalkan anggota baru merupakan cara bagaimana seorang pemimpin menyambut kehadiran anggota baru dengan upaya agar anggota baru tersebut mudah melakukan adaptasi, dan sekaligus segera mengenali kelompok yang baru dimasukinya. Pengenalan dilakukan dengan mempergunakan media sebagai berikut: (1) Rapat anggota, (2) Pertemuan nonformal yang ada dalam organisasi, (3) Pertemuan rutin, dan (4) Upacara.

7) Strategi menciptakan disiplin kelompok, Strategi menciptakan disiplin kelompok juga merupakan bagian penting. Dengan adanya sistem tertentu, peraturan dan sanksi maka bawahan akan dapat lebih diatur dan didisiplinkan. Pemimpin dalam hal ini dituntut untuk dapat menciptakan peraturan, menerapkan peraturan secara baik, memberikan teladan kepada pegawai dalam

mentaati peraturan serta menciptakan sanksi untuk menekan terjadinya penyimpangan- penyimpangan.⁸²

Strategi utama dalam kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin menjalankan fungsi sebagai anggota organisasi.

Dengan kata lain strategi ini hanya dapat dilaksanakan secara baik apabila diawali dengan sikap dan perilaku pemimpin yang mampu menempatkan dirinya sebagai bagian dari anggota organisasinya.

Strategi utama ini hanya akan dapat diwujudkan apabila pemimpin dalam menjalankan interaksi sosial dengan anggota kelompoknya, menunjukkan kemampuan memahami, memperhatikan batas-batas tertentu agar tidak lebur di dalam perasaan, pikiran dan perilaku anggota kelompok, yang dapat kehilangan peranan (wibawa) sebagai pemimpin.

Untuk menjalankan strategi utama ini pemimpin harus memiliki kemampuan mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan agar mendapat dukungan (*support*), tanpa kehilangan rasa hormat, rasa segan dan kepatuhan dari semua anggota organisasi. Fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut sebagai strategi kepemimpinan harus dijalankan dengan menggunakan sumber-sumber kekuasaan atau wewenang dan tanggung jawab atau hak dan kewajiban yang

⁸²*Ibid.*

dimiliki pemimpin secara bertanggung jawab, baik dalam situasi formal maupun informal.⁸³

Sehubungan dengan itu, fungsi-fungsi pemimpin menurut Charles J. Keating adalah: *Leadership Function* dan *Relation Function*. Tugas atau fungsi kepemimpinan yang berhubungan dengan pekerjaan antara lain tugas memulai (*initiating*), mengatur (*regulating*), memberitahu (*informing*), menyimpulkan (*summing*). Sedang Stephen P. Robbins mengatakan bahwa fungsi kepemimpinan meliputi: (1) *Directive Leadership leads to greater satisfaction* (2) *Supportif Leadership*, (3) *Directive Leadership to be perceived as redundant*, (4) *the more clear and the bureaucratic the formal authority relationship*, (5) *Directive Leadership will lead to higher employee*, (6) *Subordinates with an internal locus of control*, (7) *Subordinates with an external locus of control*, (8) *Achivement-oriented leadership*.⁸⁴

Fungsi-fungsi kepemimpinannya terdiri dari (1) pimpinan sebagai penentu arah, (2) pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi, (3) pimpinan sebagai komunikator yang aktif, (4) pimpinan sebagai mediator, dan (5) sebagai integrator. Selanjutnya Wahab berpendapat bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan adalah: 1). fungsi pengambilan keputusan. 2). instruktif, 3). fungsi konsultatif, 4). fungsi partisipatif.⁸⁵

⁸³ Abdul Azis Wahab, *Op.cit.*, hlm. 90

⁸⁴ *Ibid.*

⁸⁵ *Ibid.*

Bertitik tolak dari fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut maka seperti apa yang telah dikembangkan oleh Stephen Covey. Yang menekankan pada empat fungsi kepemimpinan, yakni: 1. sebagai perintis (*Pathfinding*), 2. penyelaras (*aligning*), 3. pemberdaya (*empowering*), dan 4. panutan (*modeling*)

- a. Pertama, fungsi perintis (*Pathfinding*) mengungkap bagaimana upaya pemimpin memahami dan memenuhi kebutuhan utama para stakeholdernya, misi dan nilai-nilai yang dianutnya, serta yang berkaitan dengan visi dan strategi, yaitu kemana perusahaan akan dibawa dan bagaimana caranya agar sampai ke sana.
- b. Fungsi penyelaras (*aligning*) berkaitan dengan bagaimana pemimpin menyelaraskan keseluruhan sistem dalam organisasi perusahaan agar mampu bekerja dan saling sinergis. Sang pemimpin harus memahami betul apa saja bagian-bagian tersebut agar sesuai dengan strategi untuk mencapai visi yang telah digariskan.
- c. Fungsi pemberdayaan (*empowering*) berhubungan dengan upaya pemimpin untuk menumbuhkan lingkungan agar setiap orang dalam organisasi perusahaan mampu melakukan yang terbaik dan selalu mempunyai komitmen yang kuat (*committed*). Seorang pemimpin harus memahami sifat pekerjaan atau tugas yang diembannya. Ia juga harus mengerti dan mendelegasikan seberapa besar tanggung jawab dan otoritas yang harus dimiliki oleh setiap

karyawan yang dipimpinnya. Siapa mengerjakan apa. Untuk alasan apa mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Bagaimana caranya, dukungan sumber daya apa saja yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dan bagaimana akuntabilitasnya.

- d. Fungsi panutan (modeling) mengungkap bagaimana agar pemimpin dapat menjadi panutan bagi para karyawannya. Bagaimana dia bertanggung jawab atau tutur kata, sikap, perilaku, dan keputusan-keputusan yang diambilnya. Sejauh mana dia melakukan apa yang dikatakannya.⁸⁶

Sedangkan Kimball Wiles menegaskan bahwa ada delapan yang diinginkan oleh guru melalui kinerjanya, yaitu:

1. Rasa aman dan hidup layak; adanya jaminan ketercukupan bagi diri guru maupun keluarganya sehingga mereka bisa hidup sebagaimana orang lain hidup secara layak. Sedangkan rasa aman berkenaan dengan kebebasan dari tekanan-tekanan batin, rasa takut akan masa depannya, serta adanya jaminan.
2. Kondisi kerja yang menyenangkan; suasana kerja meliputi tempat kerja, perlengkapan kerja, dan kepemimpinan kerja. Kondisi kerja yang menyenangkan, misalnya tempat kerja yang menarik, bersih dan rapi, perlengkapan yang cukup, serta adanya bbimbingan.

⁸⁶Bernardine R. Wirjana, *Op.cit.*, hlm. 31.

3. Rasa diikutsertakan; semua guru maupun karyawan ingin merasa dirinya termasuk dalam anggota kelompoknya di mana ia bekerja dan berhasrat untuk bergabung mencapai prestasi yang lebih baik.
4. Perlakuan yang wajar dan jujur; seorang pemimpin bertugas membina persatuan antara anggotanya. Hendaknya diusahakan agar dalam kelompoknya tidak ada *clique*. Perlakuan setiap anggota dengan wajar dan adil. Janganlah sekali-kali pilih kasih, di mana hanya anggota tertentu saja yang mendapat perhatian.
5. Rasa mampu; setiap anggota kelompok menginginkan agar prestasi mereka diakui oleh pemimpin. Dalam hal ini, pemimpin mengakui bahwa setiap anggota kelompoknya mampu menunaikan tugasnya dan mengakui setiap anggota kelompoknya memberikan sumbangan yang sangat berarti dalam mencapai tujuan kelompok.
6. Pengakuan dan penghargaan atas sumbangan; setiap orang yang bekerja ingin diakui oleh orang lainnya. Begitu pula setiap guru menginginkan agar segala jerih payahnya, yang ia lakukan demi kesuksesan Madrasah, diakui oleh kepala Madrasah maupun guru-guru lainnya.
7. Ikut ambil bagian dalam pembuatan kebijakan Madrasah; semua guru ingin ikut ambil bagian dalam membuat kebijakan Madrasah. Hasrat ini merupakan hasrat asasi manusia. Jika semua guru diikutsertakan dalam membuat *policy* Madrasah mereka akan merasa dipentingkan dalam Madrasah.

8. Kesempatan mengembangkan “*self respect*”; rasa harga diri setiap guru perlu dikembangkan agar dapat melakukan apa yang harus dilakukan tanpa harus didik pimpinan. Berilah kesempatan merencanakan bersama, jangan banyak diperintah, tetapi sebaliknya, memberikan rangsangan serta menunjukkan harapan yang positif.⁸⁷

Strategi kepemimpinan terhadap efektivitas seorang pemimpin, disebut taksonomi yang terintegrasi yang meliputi 14 kategori yang diantaranya:

1. Memberi Pengakuan: Memberi pujian dan pengakuan bagi kinerja yang efektif, keberhasilan yang signifikan, kontribusi khusus, mengungkapkan penghargaan terhadap kontribusi dan upaya-upaya khusus seseorang.
2. Memberikan Penghargaan: Memberi atau merekomendasikan penghargaan yang nyata seperti penambahan gaji atau promosi bagi kinerja yang efektif, keberhasilan yang signifikan, dan kompetensi yang terlihat.⁸⁸

Adanya penghargaan dan perlindungan guru sebagai implementasi UU no. 14 th. 2005 tentang Guru dan Dosen), dinyatakan sebagai berikut:

Penghargaan bagi guru :

⁸⁷Ibrahim Bafadhal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar: Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 101-102.

⁸⁸Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Ke-5, Alih Bahasa, Budi Supriyanto (Jakarta: Indeks, 2009), hlm. 78.

- 1). Penghargaan bagi guru merupakan pengakuan atas prestasi yang dicapai maupun pengabdian serta dedikasi luar biasa yang telah dilaksanakan.
- 2). Guru berprestasi adalah guru yang :
 - a. Memiliki karya kreatif / inovatif
 - b. Memiliki kompetensi dan kinerja melampaui target yang ditetapkan.
 - c. Secara langsung membimbing peserta didik untuk mencapai prestasi tinggi.
- 3). Guru yang berdedikasi luar biasa adalah guru yang menjalankan tugasnya dengan komitmen, pengorbanan waktu, pikiran yang jauh melampaui tuntutan tanggungjawab yang ditetapkan.

Bentuk-bentuk penghargaan :

- Tanda jasa, kenaikan pangkat istimewa/jabatan, uang/barang, piagam.
- Bentuk lain; pujian, penilaian prestasi, promosi, menambah wewenang, memberikan uang, kejutan, bekerja berdampingan.

Dalam hadits riwayat Ibnu Majah dijelaskan:

حدثنا العباس بن الوليد الدمشقي. حدثنا وهب بن سعيد بن عطيه السلمي.
 حدثنا عبد الرحمن بن زيد بن اسلم, عن ابيه, عن عبدالله بن عمر, قال: قال رسول الله: اعطوا الاجير اجره قبل ان يجف عرقه.

Artinya: “(Ibnu Majah menyatakan), al-Abbas bin Walid al-Dimasygiy telah menyampaikan (riwayat) kepada kami, Wahb bin Sa'id bin 'Athiyyah al-Salamiy telah menyampaikan (riwayat) kepada kami, 'Abd al-Rahman bin Zaid bin aslam telah

*menyampaikan (riwayat) kepada kami, (riwayat itu) dari ayahnya, dari Abdullah bin Umar yang berkata, Rasulullah bersabda: Berikanlah gaji/upah pegawai sebelum kering keringatnya.*⁸⁹

Hadits ini berisi pendidikan penghargaan, bahwa Memberikan penghargaan sangat kondusif untuk mewujudkan kepuasan pegawai yang selanjutnya mampu membangkitkan tanggung jawab dan kedisiplinan.

D. Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Perspektif Islam

Besar kecilnya peranan yang dilakukan seorang pemimpin banyak ditentukan kepada apa dan siapa dia, dan apa yang dipimpinnya, kekuasaan (otoritas) apa yang dimiliki dan perangkat mana yang ia perankan sebagai pemimpin baik itu formal maupun non formal. Akan tetapi kesemuanya berperan dalam membimbing, menuntun, mendorong, dan memberikan motivasi kepada mereka yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.

Pemimpin pendidikan dalam hal ini adalah kepala madrasah sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di lembaga pendidikan, harus memiliki kesiapan dan kemampuan untuk membangkitkan semangat kerja personal. Seorang pemimpin juga harus mampu menciptakan iklim dan suasana yang kondusif, aman, nyaman, tenang, menyenangkan, dan penuh semangat dalam bekerja bagi para pekerja dan para pelajar. Sehingga pelaksanaan

⁸⁹Dalam Mujamil Qomar, *Op.cit.*, hlm. 32-33.

pendidikan dan pengajaran dapat berjalan tertib dan lancar dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini sebagaimana dituturkan oleh Hendyat Soetopo dalam bukunya “Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan”, bahwa kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan serta pengajaran supaya aktivitas-aktivitas yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.

Pendidikan apabila dipahami dari segi agama memiliki nilai yang sangat strategis. Sebagaimana ketika Rasulullah SAW berdakwah mengajarkan wahyu yang pertama kali turun, beliau berkonsentrasi kepada kemampuan baca tulis, hal ini sebagaimana terdapat dalam Surat Al-‘Alaq ayat 1-5:

أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ أَلَمْ يَكُنْ أَكْرَمًا ۝ أَفَلَمْ يَرَوْا كَمَا أَخْرَجْنَاهُم مِّنْ بَطْنِ أُمِّ الْقَوْمِ الْعَذَىٰ ۝ وَإِنَّ رَبَّهُم لَعَلِيمٌ ۝

“Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha Pemurah, yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam, Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.”⁹⁰

⁹⁰ Depag RI., *Al-Quran & Terjemah*, (Semarang: Toha Putra), hal. 479.

Dari ayat tersebut mengandung ajakan/anjuran bahwa menjadi manusia itu harus mengerti, cerdas dan mempunyai wawasan masa depan, sehingga mereka akan terbebas dari segala bentuk penindasan, perbudakan, dan pembodohan yang sifatnya dapat merusak kehormatan manusia. Berdasarkan doktrin inilah yang kemudian mengilhami para pemimpin untuk mampu menjadi pemimpin yang disegani dan diharapkan banyak orang dalam menegakkan syariat Islam.

Agar tujuan pendidikan dapat terlaksana dengan baik, maka diperlukan pemimpin yang mengerti akan komitmen yang menjadi tujuan tersebut. Karena pendidikan mengandung nilai-nilai yang besar dalam kehidupan manusia baik di dunia maupun di akherat yaitu nilai-nilai ideal Islam. Dalam hal ini ada tiga kategori, yaitu dimensi yang mendorong manusia untuk memanfaatkan dunia agar menjadi bekal bagi kehidupan akherat, dimensi yang mengandung nilai yang mendorong manusia berusaha keras untuk meraih kehidupan akherat yang membahagiakan, dimensi yang mengandung nilai yang dapat memadukan antara kehidupan duniawi dan ukhrawi.⁹¹ Disamping itu, pemimpin pendidikan harus berwawasan masa depan yaitu mengantisipasi perubahan yang ada, tidak hanya dalam pendidikan saja tetapi juga perkembangan ilmu pengetahuan teknologi.

Kepemimpinan pendidikan pada lembaga pendidikan Islam, yaitu kepala madrasah, penting sekali bagi peningkatan kualitas pendidikan.

⁹¹ Djumransjah Indar, 1992, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Malang: IAIN Sunan Ampel), hal. 23-24.

Karena lembaga pendidikan yang dikelola oleh pemimpin yang mengerti komitmen serta berwawasan luas, akan berjalan dengan tertib dan dinamis sesuai dengan kemajuan zaman. Selain itu, kepala madrasah hendaknya juga mengerti kedudukan madrasah di masyarakat, mengenal badan-badan dan lembaga-lembaga masyarakat yang menunjang pendidikan, mengenal perubahan sosial, ekonomi, politik masyarakat, mampu membantu guru dalam mengembangkan program pendidikan sesuai dengan perubahan yang terjadi di masyarakat sekaligus membantu pemecahan permasalahan yang dihadapi.

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah suatu hal yang mudah untuk diwujudkan. Karena banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhinya yang tanpa ada usaha untuk memperhatikan dan mencari solusi, maka usaha peningkatan kualitas pendidikan mustahil akan terwujud.

Realitanya, banyak lembaga pendidikan yang dapat tumbuh dan berkembang menjadi lebih baik dan ada pula yang mengalami kemandekan dan bahkan tinggal menunggu kehancurannya. Adapun salah satu faktor penyebabnya adalah terletak pada kompetensi dan kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola madrasah. Apabila seorang kepala madrasah tidak bisa mengatur, mempengaruhi, mengajak anggotanya untuk meraih tujuan pendidikan, gagap memanfaatkan peluang yang ada, dan cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang sekedar melaksanakan tugas rutin, maka jangan diharapkan kualitas pendidikan

akan mengalami peningkatan. Sebaliknya, jika seorang kepala madrasah tersebut memiliki potensi yang cukup baik, maka ia akan cenderung untuk terus meningkatkan organisasi pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Sehingga dengan sendirinya kualitas pendidikan ikut meningkat.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, jajaran pimpinan pada dinas pendidikan termasuk kepala sekolah/madrasah memiliki gaya kepemimpinan masing-masing, yang sangat mempengaruhi kinerja para tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya masing-masing. Kegagalan dan keberhasilan banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah menuju tujuannya.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian bahwa:

Arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan di jalankan oleh organisasi yang bersangkutan. Perumus dan penentu strategi dan taktik tersebut adalah pimpinan dalam organisasi tersebut.⁹²

Banyak hasil studi yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terdapat dalam setiap organisasi merupakan faktor yang berhubungan dengan produktivitas organisasi dan efektivitas organisasi. Sutermeister mengemukakan "Ada beberapa faktor determinan terhadap produktivitas

⁹² M. Ngalim Purwanto, et.al., *Administrasi Pendidikan*, Mutiara Sumber Widya, Jakarta, 1991, 46.

kerja antara lain leadership climate, type of leadership, dan leaders dari 33 faktor lain yang berpengaruh". Di samping itu, Sagir mengemukakan enam faktor yang turut menentukan tingkat produktivitas, yaitu: "pendidikan, teknologi, tata nilai, iklim kerja, derajat kesehatan dan tingkat upah minimal". Keenam faktor tersebut yang mendukung produktivitas tenaga kependidikan, secara eksplisit dalam iklim kerja diuraikan pentingnya kepemimpinan kepala madrasah.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di sekolah untuk meningkatkan produktivitas kerja demi tercapainya tujuan dan mewujudkan visi menjadi aksi.

Dalam kaitannya dengan peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, perlu dipahami bahwa setiap kepala sekolah bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi tenaga kependidikan dan dia sendiri harus berbuat baik. Kepala sekolah juga harus menjadi contoh, sabar dan pengertian.

Hal ini berdasarkan pada firman Allah SWT surat Ali Imran ayat 104, sebagai berikut:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْعُرْفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ
وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

"Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang

munkar merekalah orang-orang yang beruntung". (QS. Ali Imron: ayat 104)⁹³

Kaitannya ayat tersebut dengan peran kepala madrasah sebagai pendidik nampak dari pola hidup keseharian yang senantiasa dijadikan cerminan oleh semua siswa, guru, dan karyawan yang berada di bawah pimpinannya. Konsep ini dipertegas dengan beberapa ayat Al-Qur'an dan Hadits tentang pentingnya uswah hasanah dari seorang pemimpin.



⁹³ Departemen Agama R.I, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, PT. Karya Toha Putra, Semarang, 1990, 93.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini berupaya untuk mengetahui dan menelaah tentang “Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Tumpang Malang”. Untuk menjawab fokus penelitian tersebut dibutuhkan sub fokus untuk mempertanyakan bagaimana peran dan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Fokus dan sub fokus yang demikian berbentuk eksplanatori yang menurut Yin lebih mengarah ke penggunaan studi kasus.¹⁴⁵

Untuk itu penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Studi kasus sendiri dapat diartikan sebagai: *an intensive holistic description and analysis of a single instance, phenomenon, or social unit.*¹⁴⁶ Pengertian tersebut memberikan arti bahwa pada dasarnya studi kasus merupakan strategi penelitian yang mengkaji secara rinci atas suatu latar atau satu orang subjek atau peristiwa tertentu.

Dalam penelitian kualitatif manusia adalah sebagai sumber utama dan hasil penelitiannya berupa kata atau pernyataan yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya (alamiah). Sesuai dengan pendapat Denzin dan Lincoln yang

¹⁴⁵Robert K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, diterjemahkan oleh M. Djauzi Mudzakir, *Studi Kasus: Desain dan Metode* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 1.

¹⁴⁶Yesim Ozbarlas, *Persepectives on Multicultural Education: Case studies of a German and an American Female Minority Teacher, A Dissertation, not published* (Atlanta The College of Education in Georgia State University, 2008), hlm. 60.

mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan metode yang ada.¹⁴⁷

Menurut Donal Ary, Penelitian kualitatif memiliki enam ciri yaitu: 1) memperdulikan konteks dan situasi, 2) Berlatar alamiah, 3) manusia sebagai instrument utama, 4) data bersifat deskriptif, 5) rancangan penelitian muncul bersamaan dengan pengamatan, 6) analisis data secara induktif.¹⁴⁸

Menurut Whitney penelitian deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat, penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap pandangan-pandangan, serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena.¹⁴⁹ Selain itu metode deskriptif adalah upaya mendeskripsikan kondisi-kondisi yang sekarang ini terjadi.¹⁵⁰

Penelitian deskriptif kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus (*case study*) merupakan suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu. Ditinjau dari wilayahnya, maka penelitian studi kasus hanya meliputi daerah atau subjek yang sempit, akan tetapi ditinjau dari sifat penelitian, peneliti studi kasus lebih mendalam. Adapun tujuan studi kasus adalah untuk memberikan

¹⁴⁷Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 5.

¹⁴⁸Donal Ary, *An Invitation to Research In Social Education* (Baverly Hills: sage Publication, 2002), hlm. 424-425.

¹⁴⁹Moh. Nazir, *Metode Penelitian* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), hlm. 55.

¹⁵⁰Mardalis, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), hlm.26.

gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat karakter yang khas dari kasus ataupun status dari individu, yang kemudian dari sifat-sifat khas di atas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum. Dalam penelitian studi kasus yang ditekankan adalah pemahaman tentang mengapa subjek tersebut melakukan demikian dan bagaimana perilaku berubah ketika subjek tersebut memberikan tanggapan terhadap lingkungan dengan menemukan variabel penting dalam sejarah perkembangan subjek tersebut.¹⁵¹

Alasan menggunakan pendekatan kualitatif adalah dengan adanya pertimbangan:

1. Sumber data dalam penelitian ini mempunyai latar alami yaitu fenomena dimana proses atau peran dan strategi kepala MTs Negeri Tumpang Malang dalam meningkatkan kinerja guru berlangsung.
2. Dalam pengambilan data, peneliti merupakan instrumen kunci sehingga dengan empati peneliti menyesuaikan diri dengan realita yang tidak dapat dikerjakan oleh instrumen non-manusia, selain juga mampu menangkap makna lebih dalam menghadapi nilai lokal
3. Peneliti lebih memfokuskan proses dan makna dari pada hasil. Sehingga pada hakikatnya peneliti berusaha memahami peran dan strategi kepala madrasah terutama berkaitan dengan peningkatan kinerja guru yang telah berjalan dan digunakan selama proses kepemimpinan kepala MTs Negeri Tumpang Malang dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

¹⁵¹Arief Furchan, *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1992), hlm. 416.

Kegiatannya adalah mendeskripsikan secara intensif dan terperinci tentang gejala dan fenomena yang diteliti mengenai masalah yang berkaitan dengan peran kepala madrasah. Jadi dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif yaitu peneliti hanya mendeskripsikan, mengungkapkan, menjelaskan, dan menganalisis fenomena, peristiwa dan aktivitas yang dilakukan berkaitan dengan peran dan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di MTs Negeri Tumpang Malang yang beralamatkan di desa Pandanajeng Kecamatan Tumpang Kabupaten Malang. Dipilihnya lokasi ini, karena sejak dipimpin Drs. Sama'i M.Ag, setiap tahunnya selalu mengadakan identifikasi, perencanaan, pembinaan, pengembangan serta penilaian terhadap guru-guru untuk mengetahui kondisinya baik secara kualitas maupun kuantitas sebagai landasan dan acuan untuk meningkatkan kinerja guru. Kemajuan dan perkembangan MTs Negeri Tumpang Malang tidak terlepas dari usaha dan optimalisasi kepala madrasah yang mampu mengaplikasikan perilaku-perilaku kepemimpinan.

Adapun alasan mendasar peneliti mengambil setting penelitian di MTs Negeri Tumpang Malang adalah sebagai berikut:

1. MTs Negeri Tumpang Malang sebagai suatu madrasah yang berciri khas Islam yang pertama kali berdiri di kecamatan Tumpang yang ada dibawah

naungan Kemenag (madrasah), yang sejak awal kepemimpinan kepala madrasah telah banyak mengalami kemajuan.

2. MTs Negeri Tumpang Malang banyak diminati oleh masyarakat terbukti dengan banyaknya peserta didik yang mendaftar melebihi jumlah pagu yang telah ditentukan.
3. Memiliki areal yang cukup luas, juga memiliki infrastruktur yang memadai untuk melakukan proses kegiatan belajar mengajar seperti perpustakaan, ruang multimedia, ruang komputer, lapangan basket dan volly ball.
4. Di didik oleh guru dan tenaga kependidikan yang berkelayakan rata-rata berkualifikasi ijazah S1 dan sebagian berijazah S2.
5. Banyak prestasi yang diperoleh dari siswa-siswi maupun madrasah yang kesemuanya itu didukung oleh tenaga pendidik dan kependidikan yang berkompeten.

B. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini peneliti bertindak sebagai instrumen kunci (*the key instrument*).¹⁵² Untuk itu kehadiran peneliti dilapangan mutlak diperlukan. Dengan kata lain bahwa peneliti berperan sentral dalam setiap tahap atau kegiatan penelitian. Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif sekaligus

¹⁵²Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 223.

merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data dan pada akhirnya menjadi pelapor hasil penelitian.¹⁵³

Kehadiran peneliti dilokasi penelitian yakni untuk meningkatkan intensitas peneliti berinteraksi dengan sumber data guna mendapatkan informasi yang lebih valid dan absah tentang fokus penelitian.¹⁵⁴ Untuk itulah peneliti diharapkan dapat membangun hubungan yang lebih akrab, lebih wajar dan tumbuh kepercayaan bahwa peneliti tidak akan menggunakan hasil penelitian untuk maksud yang salah dan merugikan orang lain atau lembaga yang diteliti.

Dalam peneliti ini, peneliti bersifat fleksibel tidak terpaku pada jadwal yang telah dibuat, akan tetapi peneliti terus menerus menggali data terhadap informan dimanapun berada sesuai dengan kesempatan informan itu sendiri dalam waktu kurun yang telah ditentukan.

C. Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data secara *holistic* yang *integratif*, dan memperhatikan relevansi data berdasarkan fokus dan tujuan, maka dalam pengumpulan data penelitian ini dilakukan tiga teknik, yaitu : (1) wawancara mendalam (*indepth interviewing*); (2) observasi partisipan (*participant observation*), dan (3) studi dokumentasi (*study of documents*). Hampir semua

¹⁵³Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000), hlm. 121.

¹⁵⁴Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Rake Sarasin,1990), hlm. 46.

penulis penelitian kualitatif sepakat bahwa ketiga teknik ini merupakan teknik-teknik dasar yang digunakan dalam penelitian kualitatif¹⁵⁵

1. Wawancara Mendalam (*indepth interviewing*)

Wawancara sebagai piranti metodologi terpenting dari pendekatan kualitatif digunakan dalam penelitian ini untuk menangkap makna secara mendasar dalam interaksi yang spesifik. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara tidak terstandar (*unstandardized interview*) yang dilakukan tanpa menyusun suatu daftar pertanyaan yang ketat. Selanjutnya, wawancara yang tidak berstandar ini dikembangkan dalam tiga teknik, yaitu (1) wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview* atau *passive interview*), (2) wawancara agak berstruktur (*somewhat structured interview* atau *active interview*), dan (3) wawancara sambil lalu (*casual interview*).

Digunakannya wawancara tidak terstruktur dalam penelitian ini disebabkan adanya beberapa kelebihan, diantaranya dapat dilakukan secara lebih personal yang memungkinkan perolehan informasi sebanyak-banyaknya. Di samping itu, melalui wawancara tidak terstruktur memungkinkan dicatatnya respon efektif yang tampak selama wawancara berlangsung, dan dipilah-pilahkan pengaruh pribadi peneliti yang mungkin mempengaruhi hasil wawancara, serta memungkinkan pewawancara belajar dari informan tentang budaya, bahasa, dan cara hidup mereka.

¹⁵⁵ Bogdan , R.C. dan Biklen.S.K. 1982. *Qualitative Research For Education and Introduction to Theory and Methods*. Bostom Allyn dan bacon Inc.

Pada waktu melaksanakan wawancara tidak terstruktur ini, pertanyaan-pertanyaan dilakukan secara bebas (*free interview*) pada pertanyaan-pertanyaan umum tentang eksistensi, persepsi masyarakat, kondisi internal lembaga khususnya, dan hal-hal lain yang masih bersifat umum, dari satu pokok tertentu, seperti wawancara yang bertujuan mengungkap “actor” yang berperan memajukan sekolah.

Dengan kata lain, pada metode wawancara kedua ini tidak digunakan instrumen wawancara terstandar, namun peneliti tetap memperhatikan garis-garis besar pertanyaan yang disusun berdasarkan fokus dan rumusan masalah. Kedua metode ini dilakukan secara terbuka (*open interview*) sesuai dengan sifat penelitian kualitatif yang *open ended*, dan ditujukan kepada informan-informan tertentu yang dianggap sebagai informan kunci (*key informants*) dan informan biasa.

Wawancara secara agak terstruktur yang dilakukan dalam penelitian ini didasarkan atas hasil wawancara tidak terstruktur yang telah dikumpulkan sebelumnya dan diarahkan untuk menjawab fokus, serta memantapkan temuan penelitian sebagai teori-teori substantif yang bersifat tentatif, guna dibandingkan antara kasus satu dengan yang lainnya. Wawancara agak terstruktur biasanya menggunakan format yang semi terstruktur (*semi structured*) dengan para pewawancara yang agak terarah (*some what directive*).

Wawancara ketiga yang bersifat sambil lalu (*casual interview*) dilakukan dengan cara sambil lalu dan secara kebetulan pada informan

yang tidak dilakukan seleksi terlebih dahulu, seperti tokoh masyarakat dan masyarakat sekitar lembaga yang diperhitungkan sebelumnya, mereka memiliki sejumlah informasi penting tentang lembaga yang diteliti. Cara wawancara juga dilakukan menurut keadaan, sehingga sangat tidak terstruktur (*very unstructured*). Sedangkan kedudukan wawancara ketiga ini hanya sebagai pendukung dari metode wawancara yang tidak terstruktur maupun yang agak terstruktur.

Untuk menetapkan informan pertama dalam penelitian ini, agar memilih informan yang memiliki pengetahuan khusus, informatif, dan dekat dengan situasi yang menjadi fokus penelitian, di samping memiliki status khusus. Kepala madrasah dari subyek yang diteliti, diasumsikan memiliki banyak informasi tentang lembaga yang dipimpinnya, termasuk situasi dari lembaganya. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah dapat dijadikan informan pertama, untuk diwawancarai. Beliau termasuk orang yang banyak mengetahui tentang lembaga, maka dapat dikatakan sebagai informan kunci (*key informan*).

Pada langkah selanjutnya, setelah wawancara dianggap cukup, kepala madrasah tersebut nantinya dimohon oleh peneliti untuk menunjukkan satu atau lebih informan lain yang dianggapnya memiliki informasi yang dibutuhkan, relevan dan memadai, serta dapat dijadikan informan berikutnya. Dari informan yang ditunjuk oleh kepala madrasah, dilakukan wawancara secukupnya, dan dimohonkan untuk menyebut sumber lain yang dapat dijadikan informan berikutnya. Demikian

seterusnya, sehingga informasi yang diperoleh semakin besar seperti bola salju (*snowball sampling technique*) dan sesuai dengan tujuan (*purposive*) yang terdapat dalam fokus penelitian.

Bahan-bahan untuk wawancara yang lebih terstruktur diangkat dari seperangkat isu yang dieksplorasi sebelum wawancara dilangsungkan. Kadang kadang pertanyaan wawancara diperdalam (*probing*) agar dapat diperoleh lebih dalam lagi tentang hal-hal yang diwawancarakan dan menjaga kemungkinan terjadinya kemencengan. Apabila usaha pendalaman ini kurang menunjukkan hasilnya, maka dilakukan pula pendalaman yang saling mempertentangan (*antoginistic probes*), yang secara persuasif akan ditunjukkan pada informan bahwa informasi yang diberikan kurang konsisten dan menunjukkan pertentangan di antara jawaban. Namun demikian, teknik ini dilakukan secara sadar, sopan, santai dan apabila keadaan menuntut, bukan karena peneliti tersinggung atau letih.

Untuk tetap mengacuh pada fokus penelitian, maka topik wawancara tetap diarahkan pada unsur-unsur pertanyaan berorientasi pada fokus. Hal ini dilakukan agar topik wawancara tidak melantur dan tetap berpedoman pada prinsip keterbukaan (*open-mindedness*), bukan kekosongan (*blank-mindedness*) atau keterpatokan logis (*rigorous logic*). Selanjutnya, pendekatan wawancara dalam penelitian ini kadang-kadang dilakukan berdasarkan perjanjian atau spontan sesuai dengan peluang waktu yang diberikan oleh informan. Apabila diperkenankan informan dan

diperlukan oleh peneliti, maka selama berlangsungnya wawancara digunakan buku pencatat, mesin perekam (*tape recorder*), dan pengambilan foto dengan digital kamera.

2. Observasi Partisipan (*participant observation*)

Teknik observasi partisipan digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang kemungkinan belum holistic atau belum mampu menggambarkan segala macam situasi atau bahkan melenceng.¹⁵⁶ Observasi partisipan merupakan karakteristik interaksi sosial antara peneliti dengan subyek-subyek dalam lingkungannya. Dengan kata lain, proses bagi peneliti memasuki latar dengan tujuan untuk melakukan pengamatan tentang bagaimana peristiwa-peristiwa (*event*) dalam latar memiliki hubungan.

Observasi partisipan yang dilakukan dalam penelitian ini terbagi tiga tahapan observasi, dimulai dari observasi deskriptif (*descriptive observations*) secara luas dengan melukiskan secara umum situasi sosial yang terjadi di MTs Negeri Tumpang sebagai setting penelitian. Kemudian setelah perekaman dan analisis data pertama, diadakan penyempitan pengumpulan datanya serta mulai melakukan observasi terfokus (*focused observations*) untuk menemukan kategori-kategori. Dan akhirnya, setelah dilakukan analisis dan observasi berulang-rulang, diadakan penyempitan lagi dengan melakukan observasi selektif (*selective observations*) dengan

¹⁵⁶ Moleong, Lexy. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya), hal. 31

mencari persamaan dan perbedaan di antara kategori-kategori lain yang terkait.

Tingkat kedalaman observasi partisipan dalam penelitian ini juga sampai pada empat tingkat dari lima tingkat yang ditetapkan. *Pertama*, dilakukan observasi yang hanya ingin melihat kehidupan sehari-hari di sekolah dasar tersebut dari luar dengan tidak melakukan partisipasi sama sekali (*non participant observation*). Pada tahap ini dan tahap-tahap berikutnya, semua hasil pengamatan dicatat sebagai rekaman pengamatan lapangan (*fieldnote*).

Kedua, dilakukan observasi yang lebih terang-terangan (*overt*) dengan mengamati situasi sosial lembaga pendidikan tersebut, kadang-kadang peneliti nantinya ikut terjun dalam aktifitas lembaganya sehingga mengesankan bahwa peneliti akan menjadi calon bagian “orang dalam” dengan tahapan partisipasi yang masih pasif (*passive participation*). Tahap ini, merupakan tahap yang paling sering dilakukan, dengan maksud agar komunitas yang diteliti tidak terganggu dan berubah hanya karena kehadiran peneliti.

Ketiga, nantinya dilakukan partisipasi yang lebih moderat (*moderate participation*).

Keempat, dilakukan partisipasi aktif (*active participation*) dengan mengikuti kegiatan-kegiatan kurikuler di madrasah tempat penelitian. Sedangkan pada kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan yang lain

memungkinkan peneliti untuk dapat aktif di lapangan dilakukan secara aktif .

Pada tahap *kelima*, yaitu berpartisipasi sepenuhnya (*complete participation*) menghendaki peneliti nantinya menjadi seolah-olah seleyaknya menjadi "orang dalam" (*as native as*)

3. Studi Dokumentasi (*study of documents*)

Studi dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber-sumber non-insani. Penggunaan studi dokumentasi ini didasarkan pada lima alasan. *Pertama*, sumber-sumber ini tersedia dan murah (terutama dari konsumsi waktu). *Kedua*, dokumen dan rekaman merupakan sumber informasi yang stabil, akurat, dan dapat dianalisis kembali. *Ketiga*, dokumen dan rekaman merupakan sumber informasi yang kaya, secara kontekstual relevan dan mendasar dalam konteksnya. *Keempat*, sumber ini merupakan pernyataan legal yang dapat memenuhi akuntabilitas, dan. *Kelima*, sumber ini bersifat non-reaktif, sehingga tidak sukar ditemukan dengan teknik kajian isi.

F. Teknik Analisis Data

1. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain. Sehingga dapat mudah dipahami, dan hasil penelitiannya dapat mudah diinformasikan kepada orang lain. Analisis

data dilakukan dengan mengorganisir data, menjabarkannya kedalam unit-unit, melakukan sintesa, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

a. Data Reduction (Reduksi Data)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data itu akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencari bila diperlukan.

b. Data Display (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

c. Conclusion Drawing/Verification

Langkah ketiga dalam penelitian kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti yang telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan.¹⁵⁷

Kegiatan pengumpulan dan analisis data dalam penelitian kualitatif tidak mungkin dipisahkan satu sama lain, karena keduanya berlangsung secara simultan. Oleh karena itu analisis data dalam penelitian ini dilakukan ketika proses penelitian masih berlangsung (*on going process*) dan analisis pada saat berakhirnya kegiatan penelitian untuk selanjutnya dibuat laporan. Meskipun demikian tahapan analisis dapat dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan untuk menentukan fokus penelitian yang masih bersifat sementara, dan dikembangkan setelah peneliti memulai penelitian. Pada saat melakukan observasi berbagai kegiatan

¹⁵⁷ Sugiyono, 2011, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif. Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta), hal. 247-251

yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah, dan pada saat melakukan wawancara kepada para pelaku yang terlibat dalam kegiatan dimaksud, peneliti sudah melakukan analisis terhadap data hasil pengamatan dan wawancara untuk pengembangan lebih lanjut. Kemudian setelah kegiatan penelitian selesai peneliti melakukan analisis secara komprehensif untuk kepentingan pemaparan hasil dan penegasan kesimpulan.

Penelitian ini dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sehingga datanya sampai pada titik jenuh. Proses penelitian ini berbentuk siklus meliputi pengumpulan data, display data, reduksi data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Sebagaimana telah dinyatakan di atas tentang keterkaitan antara pengumpulan dan analisis data, maka gambar tersebut memperlihatkan sifat interaktif pengumpulan data dengan analisis data. Bahkan pengumpulan data itu sendiri juga ditempatkan sebagai komponen yang merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data, karena saat pengumpulan data peneliti dengan sendirinya terlibat melakukan perbandingan untuk memperkaya data bagi tujuan konseptualisasi dan kategorisasi.

Ketika pengumpulan data dilakukan dalam penelitian ini, maka keadaan data yang terkumpul masih bersifat kompleks dan rumit, data tersebut ada yang mempunyai makna penting atau tidak penting bagi kebutuhan dan kesesuaian dengan fokus masalah tentang perilaku

kepemimpinan transformatif dalam proses pengambilan keputusan, pengendalian konflik, dan sebagainya. Dengan kata lain dalam proses pengumpulan data tersebut dimungkinkan adanya informasi yang sebenarnya tidak relevan dengan fokus masalah yang ingin diteliti sebagaimana dimaksud, karena pada saat peneliti melakukan wawancara dengan sumber data sangatlah dinamis dan tidak terstruktur.

Mereduksi mencakup kegiatan mengikhtisarkan hasil pengumpulan data selengkap mungkin dan memilah-milahkannya kedalam suatu konsep tertentu, kategori tertentu, atau tema tertentu. Dalam penelitian ini peneliti mendapatkan data yang relevan dengan fokus masalah yang datanya dikumpulkan melalui teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Namun demikian data tersebut bercampur aduk satu sama lain sehingga peneliti perlu mereduksi untuk dibuat kategorisasi sesuai tema/fokus masalah. Setelah data tentang fokus direduksi selanjutnya diorganisasikan dalam suatu bentuk tertentu yang lazim dinamakan display data (penyajian data) sehingga terlihat sosoknya secara lebih utuh. Display data dalam penelitian ini antara lain disajikan dalam bentuk uraian, bagan, hubungan antar kategori dan Tabel. Tujuannya untuk memudahkan upaya pemaparan dan penegasan kesimpulan (display dan verifikasi).

Penegasan kesimpulan adalah bersifat sementara dan akan berubah jika peneliti tidak menemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Namun bila kesimpulan yang peneliti kemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan

konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang, maka kesimpulan yang peneliti kemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Didalam penelitian kualitatif, data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka, akan tetapi berupa kata-kata atau gambar. Adapun fokus penelitian tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang dalam penelitian ini merupakan studi kasus, dengan demikian setelah semua data yang diperlukan terkumpul, maka analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif, yaitu analisis data yang bukan dengan angka-angka, tetapi dalam bentuk kata-kata kalimat atau gambar.

Teknik analisis deskriptif yaitu cara menentukan dan menafsirkan data yang ada, misalnya tentang situasi yang dialami, satu hubungan kegiatan pandangan dan sikap yang nampak tentang suatu proses yang sedang berlangsung, kelainan yang sedang muncul, kecenderungan yang nampak, pertentangan yang meruncing.

Metode analisis deskriptif kualitatif penulis gunakan untuk menuturkan, menafsirkan data yang telah penulis peroleh dari observasi dan wawancara. Dengan demikian, data yang diperoleh atau terkumpul kemudian ditafsirkan, didefinisikan dan dituturkan sehingga berbagai masalah yang timbul dapat diuraikan dengan tepat dan jelas.

2. Teknik Uji Keabsahan Data

Untuk mengecek atau memeriksa keabsahan data mengenai peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang, berdasarkan data yang terkumpul, selanjutnya ditempuh beberapa teknik keabsahan data, meliputi: kredibilitas, transferabilitas, dipendabilitas dan konfirmabilitas. Secara singkat dari masing-masing pendekatan ini akan diuraikan lebih operasional sehingga memudahkan bagi peneliti maupun pembaca untuk memahami, sebagai berikut:

a. Keterpercayaan (*Credibility*)

Kriteria ini dipergunakan untuk membuktikan, bahwa data seputar peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang yang diperoleh dari beberapa sumber di lapangan benar-benar mengandung nilai kebenaran (*truth value*). Untuk mencari taraf keterpercayaan penelitian ini akan ditempuh upaya; (a) memperpanjang keikutsertaan peneliti dalam proses pengumpulan data di lapangan mengingat peneliti merupakan instrumen utama penelitian. Dengan semakin lamanya peneliti terlibat dalam pengumpulan data akan semakin memungkinkan meningkatnya derajat kepercayaan data yang dikumpulkan. (b) mengadakan pengamatan mendalam terhadap berbagai aktivitas penyelenggaraan pendidikan dan unsur terkait, karena semakin tekun dalam pengamatan akan semakin mendalam dalam memperoleh informasi yang diperoleh. Dengan kata lain semakin tekun mengadakan pengamatan di ketiga lembaga tersebut maka akan

semakin memperkecil kesalahan, seperti kecerobohan dan ketidak hati-hatian dalam mencari dan mengamati suatu data, (c) melakukan triangulasi baik triangulasi metode (menggunakan lintas metode pengumpulan data) maupun triangulasi sumber data (memilih berbagai sumber data yang sesuai). (d) melibatkan teman sejawat untuk berdiskusi, memberikan masukan, bahkan kritik mulai awal kegiatan proses penelitian sampai tersusunnya hasil penelitian (*peer debriefing*). Teman sejawat yang sering dilibatkan dalam penelitian ini. Teknik ini dinilai efektif mengingat pendapat orang banyak cenderung lebih baik dan lebih menjamin kualitas data penelitian ini. Teknik ini juga sebagai wujud keterbukaan peneliti dalam melihat dan menilai suatu masalah.

b. Keteralihan (*Transferability*)

Standar transferability ini merupakan pertanyaan empirik yang tidak dapat dijawab oleh peneliti kualitatif sendiri, melainkan dijawab dan dinilai oleh pembaca laporan penelitian. Hasil penelitian kualitatif memiliki standar transferability yang tinggi bilamana para pembaca laporan penelitian ini memperoleh gambaran dan pemahaman yang jelas tentang konteks dan fokus penelitian. Dalam prakteknya peneliti meminta kepada beberapa rekan akademisi dan praktisi pendidikan untuk membaca draft laporan penelitian untuk mengecek pemahaman mereka mengenai arah hasil penelitian ini. Teknik ini digunakan untuk membuktikan bahwa hasil penelitian mengenai peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang tersebut

dapat ditransfermasikan/dialihkan ke latar dan subyek lain. Pada dasarnya penerapan keteralihan merupakan suatu upaya berupa uraian rinci, penggambaran konteks tempat penelitian, hasil yang ditemukan sehingga dapat dipahami oleh orang lain.

c. Ketergantungan (*Dependability*)

Teknik ini dimaksudkan untuk membuktikan hasil penelitian ini mencerminkan kemantapan dan konsistensi dalam keseluruhan proses penelitian, baik dalam kegiatan pengumpulan data, interpretasi temuan maupun dalam melaporkan hasil penelitian. Salah satu upaya untuk menilai dependabilitas adalah melakukan audit dependabilitas itu sendiri. Ini dapat dilakukan oleh auditor, dengan melakukan review terhadap seluruh hasil penelitian.

d. Kepastian (*Confirmability*)

Standar konfirmabilitas lebih terfokus pada audit kualitas dan kepastian hasil penelitian. Audit ini dilakukan bersamaan dengan audit dependabilitas. Teknik ini digunakan untuk mengadakan pengecekan kebenaran data mengenai kepemimpinan kepala sekolah dan berbagai aspek yang melingkupinya untuk memastikan tingkat validitas hasil penelitian. Kepastian mengenai tingkat obyektivitas hasil penelitian sangat tergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat dan penemuan penelitian.

G. Tahap-tahap Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, menurut Moleong ada tiga tahapan pokok yang harus diperhatikan oleh peneliti, yaitu:¹⁵⁸

1. Tahapan pra lapangan, yaitu orientasi yang meliputi kegiatan penentuan fokus, penyesuaian paradigma dengan teori dan disiplin ilmu, penjajakan dengan konteks penelitian mencakup observasi awal kelengkapan dalam hal ini adalah MTs Negeri Tumpang Malang, penyusunan usulan penelitian dan seminar proposal penelitian, kemudian dilanjutkan dengan mengurus perizinan penelitian kepada subyek penelitian.
2. Tahap kegiatan lapangan. Pada tahap ini meliputi pengumpulan data-data yang terkait dengan fokus penelitian yaitu tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang.
3. Tahap analisis data. Tahap ini meliputi kegiatan mengelola dan mengorganisir data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, kemudian dilakukan penafsiran data sesuai dengan konteks permasalahan yang diteliti. proses penentuan dalam memahami konteks penelitian yang sedang diteliti.

¹⁵⁸Lexy J. Moleong, *Op.cit*, hlm. 85-103



BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Profil MTs Negeri Tumpang Tahun Pelajaran 2013 / 2014

1. Identitas Madrasah

| | |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Nama Madrasah | : MTs Negeri Tumpang |
| Alamat Madrasah | : Jl. Raya Pandanajeng no. 25 |
| Kecamatan | : Tumpang |
| Kabupaten | : Malang |
| Kode Pos | : 65156 |
| Nomor telepon | : 0341-7047666 |
| Website | : http://www.mtsntumpang.sch.id |
| E-mail | : mtsntumpang@kemenag.go.id |
| Status Madrasah | : Negeri |
| Nomor Statistik Madrasah | : 211350721007 |
| Jenis | : Reguler |
| Tahun penegerian | : 1997 |
| Waktu belajar | : Pagi hari Senin – Sabtu (pukul 06.45 – 15.15) |
| Keadaan Madrasah | : Tanah |
| | 1. Luas : 6746 m ² |
| | 2. Status : Milik sendiri |
| | 3. Dokumen : Sertifikat |

2. Sekilas Profil Mts Negeri Tumpang

Bermula dari keinginan yang kuat dari para tokoh NU untuk membangun Lembaga Pendidikan Islam, maka pada tahun 1984 berdirilah madrasah Tsanawiyah Mambaul Ulum yang saat itu masih bernaung di bawah kendali Pondok Pesantren Mambaul Ulum dengan pengasuh Bapak

K. Zainal Arifin (Almarhum). Keberadaan madrasah ini mendapat antusias masyarakat sehingga jumlah pendaftaran siswa baru saat itu mencapai 120 orang. Setahun kemudian pada tahun 1985 MTs Mambaul Ulum berubah status menjadi MTs Negeri Malang II Filial II, sehingga sedikit mengurangi beban para pengurus di bidang pendanaan.

Proses perjalanan panjang dari Filial menuju ke Negeri penuh tidak semulus yang diharapkan, karena belum ada kesepakatan antara tokoh masyarakat dengan pihak pemerintah dalam hal ini Departemen Agama Kabupaten Malang terkait dengan tanah calon pendirian bangunan MTs. Berbagai cara ditempuh untuk melancarkan isu penegerian tersebut, maka keluarlah MOU nota kesepakatan tentang tanah petok D MTsN Malang II Filial II ditukar guling dengan Balai Desa Pandanajeng atas nama hibah. Maka pada tahun 1997 berdasarkan SK Menteri Agama RI nomor 107 tahun 1997 MTs Malang II Filial II (SK terlampir) diresmikan menjadi MTsN dengan nama MTs Negeri Tumpang, yang beralamat di desa Pandanajeng 6 km sebelah barat kota Kecamatan Tumpang.

Dalam hal kepemimpinan, MTsN Tumpang telah mengalami 6 kali pergantian Kepala Madrasah, yaitu :

1. Drs. H. Moh. Mansjur,SH. : 1985 – 1992 = Filial
2. Drs. Zainal Mahmudi, M Ag. : 1992 – 1997 = Filial
1997 – 2002
3. Drs. H. Subakri, M Ag. : 2002 - 2006
4. Drs. Ode Saeni Al Idrus, M Ag. : 2006 – 2009
5. Hj. Siti Hamidah, M Ag. : 2009 – 2012
6. Drs. Sama'i, M.Ag : 2012 – sekarang

Dari tahun ke tahun MTsN Tumpang berbenah diri dengan melengkapi ruang belajar, program-program pengembangan dan sarana pendukung lainnya.

3. Visi, Misi Dan Tujuan MTs Negeri Tumpang

a. Visi MTs Negeri Tumpang

Terwujudnya madrasah yang unggul dalam iptek dan imtaq yang menjadi rujukan dalam penyelenggaraan pendidikan di tingkat SLTP, berdasarkan nilai-nilai ke-Islam-an dan Pancasila.

Indikator visi :

- Prestasi seluruh komponen madrasah selalu meningkat
- Minimal lulusan 65% diterima dimadrasah unggulan.
- 20% tenaga pendidik menjadi narasumber di tingkat nasional.
- Madrasah percontohan tingkat regional.
- Menghasilkan peserta didik yang beraklaql karimah, beriman dan bertaqwa yang berlandaskan Islam.

b. Misi MTs Negeri Tumpang

Untuk mencapai visi yang telah ditetapkan, MTsN Tumpang mengembangkan misi sebagai berikut :

- Menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi secara berkelanjutan.
- Menyelenggarakan layanan pendidikan yang unggul dan berdaya asing tinggi sehingga menghasilkan lulusanyang berkualitas dan berdaya saing tinggi baik dalam bidang umum maupun keagamaan.

- Meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan sehingga mendukung penyelenggaraan layanan pendidikan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.
- Menyelenggarakan manajemen madrasah yang berkualitas dengan menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) secara optimal.
- Menumbuhkan penghayatan dan pengalaman ajaran agama Islam dan budaya bangsa sehingga peserta didik berakhlak karimah.

c. Tujuan MTs Negeri Tumpang

Berdasarkan misi yang telah ditetapkan, maka tujuan yang hendak dicapai MTsN Tumpang dalam lima tahun kedepan adalah sebagai berikut :

- Terjalannya kerjasama dengan perguruan tinggi secara berkelanjutan.
- Terselenggaranya layanan pendidikan yang unggul dan berdaya saing tinggi sehingga menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi baik dalam bidang umum maupun keagamaan.
- Meningkatnya kualitas tenaga pendidik dan kependidikan sehingga mendukung penyelenggaraan layanan pendidikan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.
- Terselenggaranya manajemen madrasah yang berkualitas dengan menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) secara optimal.
- Tumbuhnya penghayatan dan pengalaman ajaran agama Islam dan budaya Bangsa sehingga peserta didik berakhlak karimah.

B. Paparan Data

1. Peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang

Kepala madrasah merupakan pimpinan puncak di lembaga pendidikan yang dikelolanya, sebab seluruh pelaksanaan program pendidikan di tiap-tiap madrasah dilaksanakan atau tidak tercapai atau tidak tujuan pendidikan, sangat tergantung kepada kecakapan dan keberanian kepala madrasah selaku pimpinan. Kepala madrasah sebagai pengelola sekaligus sebagai pendidik, memiliki tugas mengembangkan kinerja personelnya, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru, kompetensi profesional disini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi tersebut.

Kepala madrasah berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru. Hal ini tidak terlepas dari tanggung jawab kepala madrasah sebagai seorang pimpinan lembaga pendidikan. Keberhasilan madrasah merupakan keberhasilan kepala madrasah. Kunci utama kepala madrasah sebagai pemimpin yang efektif adalah dapat mempengaruhi dan menggerakkan guru untuk ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan madrasah guna mewujudkan visi dan misi madrasah. Namun demikian, di MTs Negeri Tumpang para dewan guru masih perlu dipacu secara terus menerus sehingga kinerja mereka lebih tinggi.

Adapun berkaitan dengan peran kepala madrasah dalam melakukan pengawasan atau supervisi pendidikan dalam meningkatkan kinerja guru di

MTs Negeri Tumpang ini, berikut hasil wawancara peneliti dengan kepala Madrasah yakni Bapak Drs. Sama'i, M.Ag sebagai berikut:

Mengenai supervisi terhadap para guru dalam proses pembelajaran di dalam kelas adalah sebagai berikut: 1) masuk kelas, untuk mengamati proses belajar dan mengajar dengan tujuan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan guru di dalam mengajar, 2) sambil jalan atau keliling kelas saya mengamati para guru yang sedang melakukan kegiatan belajar mengajar. Dengan cara yang kedua ini guru tidak merasa canggung dan saya bisa mengetahui kekurangan dan kelebihan mereka. Dari hasil pengamatan proses pembelajaran ini saya sedikit banyak mengetahui kelebihan dan kekurangan guru tersebut. Pada saat jam istirahat saya panggil ke kantor dengan ucapan selamat dan terima kasih telah mengajar dengan baik, dipertahankan dan terus ditingkatkan kepada guru yang menguasai dalam proses pembelajaran serta saya komunikasikan diajak bersama-sama untuk membenahi kekurangan sekaligus menawarkan solusi yang berkenaan tentang metode mengajar dan pengelolaan kelas kepada guru yang kurang menguasai dalam proses belajar mengajar.¹⁶⁵

Dari hasil wawancara tersebut bisa kita lihat dengan jelas bahwa untuk mengetahui kinerja guru di kelas kepala madrasah selalu melakukan pengawasan atau supervisi langsung dengan cara keliling kelas untuk melihat guru, dan bahkan kepala madrasah masuk kelas untuk melihat secara langsung apa yang telah dilakukan oleh guru di kelasnya masing-masing. Dengan demikian peran kepala madrasah yang salah satunya adalah sebagai supervisor pembelajaran telah diterapkan oleh kepala madrasah di MTs Negeri Tumpang ini dengan baik, dan hal ini akan berimplikasi terhadap peningkatan kinerja guru di madrasah tersebut.

¹⁶⁵Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 17/07/2013

Seiring dengan penuturan kepala madrasah di atas ternyata mengenai supervisi ini waka kesiswaan yakni Bapak Tri Muhandoko, S.Pd, juga telah menambahkan keterangan kepada peneliti sebagai berikut :

Supervisi yang beliau lakukan setiap hari dari pagi sampai pulang. Beliau dalam melakukan kegiatan supervisi tidak ada jadwal kunjungan kelas, Beliau keliling kelas untuk melihat dan mengamati keadaan proses belajar mengajar dari luar. Apabila ada guru yang menurut beliau anggap tidak sesuai yang diharapkan seketika itu beliau memberikan teguran secara langsung yang memangnya sudah keterlaluhan dengan memanggil guru yang bersangkutan ke ruang beliau (kepala madrasah) . Namun, apabila menurut beliau anggap masih bisa dilanjutkan proses belajar mengajarnya sampai jam istirahat. Maka jam istirahatlah dimanfaatkan oleh beliau untuk memberikan teguran dalam bentuk pembimbingan secara kekeluargaan dan beliau selalu memberikan solusi yang baik diruang kepala madrasah. Jadi beliau tidak sekedar menegur namun juga memberikan solusi.¹⁶⁶

Dari hasil penuturan waka kesiswaan tersebut ternyata dalam proses melakukan supervisi pembelajaran kepala madrasah juga mengambil tindakan secara langsung. Dalam arti jika ditemukan guru yang masih kurang benar dalam melakukan proses pembelajaran di kelas, kepala madrasah langsung memberi teguran dan memberi solusi terbaik atau menunggu saat istirahat tiba. Dan kalau memang ternyata yang dilakukan oleh guru sudah keterlaluhan maka tidak segan-segan kepala madrasah memanggil guru tersebut ke ruangan beliau untuk diambil tindakan dan solusi terbaik.

Dari pengertian tersebut dapat diambil definisi bahwa kepala madrasah juga dapat dikatakan sebagai supervisor. Sebab dalam lembaga pendidikan kepala madrasah sangat besar pengaruhnya terhadap maju

¹⁶⁶ Hasil wawancara dengan WAKA Kesiswaan tanggal 01/08/2013

mundurnya madrasah yang dipimpin baik dari profesional guru maupun proses belajar mengajar yang berlangsung setiap hari.

Selanjutnya, tugas kepala madrasah sebagai supervisor berarti dia hendaknya pandai meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan madrasahnyanya sehingga tujuan pendidikan di madrasah itu semaksimal mungkin dapat tercapai.

Dalam kerangka tugas sebagai pemimpin pendidikan, maka setiap supervisor berkewajiban, sebagaimana menurut Hamalik, menjelaskan sebagai berikut:

- a. Seorang supervisor mempunyai tugas mengendalikan (tugas pengendalian)
- b. Seorang supervisor itu harus dapat mensponsori (sebagai sponsor)
- c. Supervisor itu sebagai evaluator
- d. Supervisor itu sebagai pengawas.¹⁶⁷

Selain melakukan supervisi pengajaran terhadap guru kepala madrasah juga berperan dalam proses pelaksanaan monitoring atau evaluasi terhadap hasil kerja semua staf yang ada di madrasah termasuk juga guru, dalam rangka tercapainya kualitas pendidikan yang bermutu dan mampu berdaya saing. Karena jika monitoring dan proses evaluasi seorang kepala madrasah ini lemah maka ini akan berdampak pada out put yang dihasilkan. Kegiatan monitoring atau evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui apakah perencanaan madrasah yang telah disusun sebelumnya itu telah tercapai

¹⁶⁷ Ngalim Purwanto. *Supervisi Pendidikan*. (Jakarta : Rineka Cipta, 1992) hal. 173

sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan atau tidak. Berkaitan dengan masalah monitoring ini berikut penuturan dari Bapak Drs. Sama'i, M.Ag selaku kepala madrasah :

Saya setiap hari ada kesempatan terus melakukan monitoring kinerja para guru dan karyawan. Kegiatan *Monitoring* ini saya lakukan yang gunanya untuk mengetahui apakah program yang direncanakan oleh para guru dan karyawan sudah terlaksana dengan baik apa belum Monitoring yang saya lakukan tiap hari mengecek daftar hadir guru dan karyawan setelah itu saya berkeliling untuk mengetahui kondisi kelas. Monitoring tiap satu minggu saya lakukan terhadap para waka. Sedangkan monitoring yang saya lakukan tiap satu bulan sekali untuk semua guru dan karyawan. Pada saat saya melakukan monitoring selalu saya menekankan untuk berhati-hati didalam melaksanakan kewajiban jangan sampai ceroboh dan para guru dan karyawan agar terus meningkatkan kinerja. Pada saat melakukan monitoring apabila ada guru ataupun karyawan belum bisa mencapai target yang sudah diprogramkan saya selaku kepala madrasah tidak serta merta menegur, namun saya lebih mengedepankan musyawarah. Saya menanyakan apa sebab sampai belum tercapai dan saya juga menanyakan apa akibat bila belum tercapai. Kemudian secara kekeluargaan kita memecahkan bersama-sama.¹⁶⁸

Untuk menentukan arah keberhasilan yang ingin di capai, kepala madrasah melakukan monitoring dengan mengumpulkan berbagai informasi tentang aktivitas kerja serta kemungkinan kondisi eksternal yang mempengaruhi pekerjaan itu, serta memeriksa kemajuan dan kualitas pekerjaan dan mengevaluasi kinerja para guru dan bawahannya atau unit-unit organisasi yang ada dilingkungan sekolah tersebut. Dari uraian tersebut, telah menunjukkan bahwa kepala madrasah selalu melakukan monitoring terhadap perkembangan aktivitas-aktivitas yang dijalankan, seperti kegiatan keagamaan, kedisiplinan, presensi guru dan menanyakan perkembangan siswa kepada wali kelas.

¹⁶⁸ Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 26/07/2013

Dari penjelasan yang dipaparkan oleh kepala madrasah tersebut juga dapat dipahami bahwa pelaksanaan monitoring terhadap guru, para waka dan semua staf termasuk karyawan sekolah telah dilakukan secara kontinu dan terjadwal dengan baik oleh kepala madrasah. Hal ini dilakukan untuk menghindari terjadinya kesalahan atau kecerobohan yang bisa berpengaruh pada terhambatnya tujuan lembaga madrasah yang beliau pimpin. Jika ada personil madrasah yang masih kurang benar dalam menjalankan tugasnya beliau juga tidak segan-segan atau menegur dan memberi peringatan. Dalam setiap monitoring yang dilakukan kepala madrasah selalu menekankan untuk hati-hati dalam menjalankan tugas jangan sampai ceroboh, dan beliau juga selalu bermusyawarah dengan para staf di madrasah jika terdapat permasalahan yang muncul untuk dicari solusi yang terbaik secara bersama-sama.

Supaya guru selalu bersemangat dan bisa komitmen dalam menjalankan tugasnya masing-masing, maka kepala madrasah yakni Bapak Drs. Sama'i M.Ag selalu memberi arahan dan pembinaan terhadap para guru, sebagaimana yang telah beliau tuturkan berikut ini kepada peneliti :

Berkaitan dengan memberi arahan dan pembinaan terhadap para guru di madrasah ini, pertama; diawal saya tekankan niat untuk berjuang ibadah sekaligus menekankan agar seluruh warga madrasah mengedepankan kerjasama, komitmen harus dihargai bersama-sama, sistem dibangun agar kita punya tanggungjawab dalam setiap aktivitas yang berkenaan dengan pengembangan madrasah. Kedua; saya berusaha semampunya untuk ibda' binafsi di setiap aktivitas yang sesuai dengan tugas dan program bersama. Ketiga; selalu mengingatkan tugas dan kewajiban kita di madrasah ini, kalau sudah

mengetahui tentang tugas dan kewajibannya nantinya akan di jalankan dengan baik.¹⁶⁹

Memberi bimbingan dan pembinaan termasuk mengarahkan guru adalah salah satu peran penting kepala madrasah terutama terhadap guru-guru yang baru atau belum senior. Yang pertama kali yang ditekankan kepala madrasah adalah bagaimana semua guru dan staf harus bekerja tidak semata-mata karena uang, akan tetapi semuanya dikembalikan karena Allah dengan niat ikhlas, menekankan kerja sama agar semua program bisa berjalan secara sinergis dengan yang lain dan harus ada komitmen yang tinggi untuk melaksanakan tugas. Selanjutnya juga tidak terlupakan dalam pembinaan terhadap guru dan para staff disamping selalu mengingatkan tugas dan kewajiban masing-masing, kepala madrasah juga berupaya untuk selalu memberi contoh teladan yang baik (*uswah hasanah*) semuanya dimulai dari dirinya sendiri.

Hal ini semata-mata dilakukan karena jika kepala madrasah hanya memberi arahan, bimbingan ataupun pembinaan dengan cara bicara saja, atau menyuruh saja tanpa dimulai dari dirinya sendiri maka hasilnya tidak akan bisa maksimal. Oleh karena itu kepala MTs Negeri Tumpang selalu memberikan yang terbaik dan memberi contoh yang baik terlebih dahulu agar apa yang disampaikan atau diperintahkan selalu mendapat dukungan dan akhirnya bisa dilaksanakan dengan baik oleh semua warga di madrasah.

Kemudian berkaitan dengan peran kepala madrasah dalam memberikan petunjuk atau informasi masalah tugas-tugas yang harus di

¹⁶⁹ Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 19/07/2013

emban oleh para guru di MTs Negeri Tumpang ini sebagaiimana yang telah dituturkan oleh Bapak Sama'i selaku kepala madrasah adalah sebagaiimana berikut ini :

Dalam hal pemberian petunjuk dan informasi tentang tugas sebagai seorang guru memang sudah menjadi kewajiban saya sebagai kepala madrasah, apabila ada informasi baru yang penting saya lebih-lebih informasi yang sangat penting saya tidak bosan-bosan untuk mengumpulkan para guru walaupun sebenarnya jadwal rapat dilaksanakan setiap bulan satu kali. Namun apabila ada informasi atau hal yang perlu di bicarakan setiap saat bisa dilaksanakan rapat untuk menginformasikan kepada seluruh tenaga pendidik dan kependidikan. Setelah dikumpulkan dan mensosialisasikan, saya beri petunjuk tugas-tugas masing-masing yang harus di laksanakan dan setiap satu bulan sekali di evaluasi didalam forum rapat.¹⁷⁰

Kepala madrasah menduduki posisi yang strategis di dalam pencapaian keberhasilan suatu madrasah dan berperan sebagai pemimpin pendidikan, administrator, supervisor, pemberi informasi dan lain sebagainya. Kepala madrasah sebagai pemimpin karena mempunyai tugas untuk memimpin staf (guru-guru, pegawai dan pesuruh) untuk membina kerjasama yang harmonis antara anggota staf sehingga dapat membangkitkan semangat, serta motivasi kerja sebagai staf yang dipimpin serta meningkatkan suasana yang kondusif.

Dengan diterapkannya pembinaan terhadap guru secara terencana, maka dapat membantu guru dan pegawai madrasah yang lain dalam melakukan kegiatan pengajaran secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa guru merupakan faktor yang mempunyai peran yang sangat penting dalam mengantarkan siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam

¹⁷⁰ Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 22/07/2013

melaksanakan tugasnya, guru selalu dihadapkan pada masalah-masalah pendidikan yang amat kompleks, dimana seorang guru dituntut untuk menyelesaikan dengan tepat dalam melaksanakan tugas belajar mengajar.

Dari hasil observasi yang peneliti lakukan, kepala MTs Negeri Tumpang sekarang ini mempunyai perhatian yang tinggi terhadap tugas-tugas yang harus dikerjakan, sesuai dengan rencana dan selanjutnya kepala madrasah memberi arahan tentang cara melakukan pekerjaan itu dan menyatu dengan guru dalam mengkomunikasikan tentang pekerjaan dan sasaran tugas yang akan dikerjakan.

Adapun yang berkaitan dengan peran kepala madrasah dalam memberikan beban tugas yang sudah di programkan selama ini adalah sebagaimana yang telah dituturkan oleh Bapak Chafid Muslim, S.Pd selaku waka kurikulum, sebagai berikut ini:

Bapak kepala madrasah dalam memberikan beban tugas kepada kami sesuai dengan juknis yang ada dan kami tinggal menjalankannya sesuai dengan juknis melalui rapat. Setelah program di bebaskan kepada kami Bapak Sama'i mendampingi dan memantau pekerjaan yang sedang kami kerjakan dan sekaligus memberi masukan yang menurut beliau ada kekurangan, dan sebagai bentuk kami melaksanakan program kami diwajibkan membuat laporan.¹⁷¹

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, menunjukkan bahwa kepala MTs Negeri Tumpang sangat memperhatikan terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam memberi arahan dan binaan tentang cara melakukan pekerjaan yang dibebankan terhadap para guru, dan bahkan kepala madrasah selalu terdepan dalam memulai setiap aktivitasnya sebagai seorang

¹⁷¹ Hasil wawancara dengan WAKA Kurikulum tanggal 30/06/2013

pemimpin. Disamping itu kepala madrasah memberi penjelasan sesuai dengan juknis yang ada terhadap beban tugas yang akan dijalankan.

Seorang kepala madrasah harus mampu menjalankan perannya sebagai educator yakni yang salah satu tugasnya adalah memiliki kemampuan untuk membimbing guru dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, dan hal ini ternyata sudah dibuktikan oleh kepala MTs Negeri Tumpang Malang. Dalam menjalankan perannya sebagai educator ternyata kepala madrasah dalam memberikan tugas kepada guru dan para staf lainnya disertai dengan petunjuk teknis pelaksanaannya sekaligus juga selalu memantau dan member masukan jika ada kekurangan dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dilakukan agar semua tugas yang telah dikerjakan tidak menyimpang dari aturan yang ada sehingga akan mempercepat tercapainya tujuan pendidikan atau tujuan lembaga.

Untuk berikutnya berkaitan dengan peran kepala madrasah dalam hal memberi wewenang atau kepercayaan terhadap para guru di MTs Negeri Tumpang ini sebagaimana yang telah dituutrn oleh Bapak Sama'i M.Ag, sebagai berikut :

Mengenai pemberian wewenang/pemberian kepercayaan terhadap para guru, guru diberi wewenang dan ada kontrol dari saya. Setiap ada moment saya berusaha untuk merolling pada jabatan-jabatan tertentu, tentunya terlebih dahulu saya bermusyawarah dengan para guru tidak serta merta menunjuk untuk menduduki jabatan tertentu. Tetapi dengan pertimbangan mampu tidaknya menjalankannya. Selain itu juga saya berusaha dalam setiap jabatan/tugas tertentu tidak hanya dijabat oleh guru senior, tatapi saya juga melibatkan yang junior dalam rangka mempersiapkan generasi penerus berikutnya. Semua ini

tidak serta merta saya lepas begitu saja, sambil berjalan saya pantau terus perkembangan di masing-masing tugas tersebut.¹⁷²

Salah satu kunci sukses kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan kepala madrasah untuk mendelegasikan tugas dan wewenang tentang permasalahan yang ada di lembaganya. Dengan demikian bilamana salah satu masalah itu berhasil dipecahkan, staf pengajar akan memperoleh kepuasan batin yang besar dan ini sangat penting untuk merangsang motivasi dan rasa percaya diri mereka melakukan segala macam tugas dan pekerjaan serta memecahkan pelbagai persoalan sendiri secara lebih baik. Meskipun sebenarnya kepala madrasah mampu mengatasi sendiri kesulitan itu dengan lebih cepat, tetap akan lebih baik jika dia menyerahkan kepada wakil atau staf pengajarnya sebagai bahan latihan. Jika memang staf pengajar belum bisa diserahi tugas dan wewenang untuk mengatasi permasalahan yang timbul, barulah dia turun tangan secara langsung. Dengan memberi kesempatan seluas-luasnya kepada wakil dan staf pengajar untuk mengatasi sendiri kesulitan yang timbul, kepala madrasah dalam waktu yang bersamaan telah mendorong dan memupuk pertumbuhan madrasah.

Satu hal yang di garisbawahi adalah meskipun kekuatan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan sangat efektif, semua aktivitas mengarah pada tujuan organisasi, sumber daya diatur dengan efisien tetapi jika ditempuh dengan melanggar norma, maka perilaku tersebut tidak dapat dikatakan efektif. Norma itulah yang kemudian di istilahkan dengan budaya.

¹⁷²Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 19/07/2013

Untuk selanjutnya berkaitan juga dengan masalah peran kepala madrasah dalam upaya peningkatan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang ini, Bapak Sama'i M.Ag juga menambahkan sebagaimana berikut di bawah ini :

Saya diawal menjabat di madrasah ini, saya menginginkan terlaksananya proses belajar mengajar yang sesuai dengan standart. Pengaturan lingkungan fisik madrasah yang memadai antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium. Prioritas pertama: Kondisi fisik gedung madrasah dan peralatan yang mendukungnya. Kondisi fisik yang akan saya prioritaskan adalah penambahan lokal, pagar, plengseng, melanjutkan pembangunan mushola, pembangunan lapangan basket, peralatan band, pembangunan ruang santai, taman dan sekaligus melengkapi LCD. Disamping itu saya berusaha menciptakan suasana kerja yang harmonis dengan cara memecahkan sesuatu permasalahan dengan cara bermusyawarah. Dengan bermusyawarah tersebut para guru dan staf merasa untuk dihargai dan dihormati pendapatnya. Saya juga berusaha untuk menanamkan disiplin kepada para guru dan staf. Hal ini seperti yang saya katakan tadi saya lebih awal masuk madrasah ini dan juga alhamdulillah dimadrasah ini sudah dilaksanakan absensi sistem cek clock yaitu para guru dan karyawan yang datang awal, terlambat dan tidak masuk akan ketahuan. Hasil dari absensi cek clock akan disampaikan dan diinformasikan pada saat rapat.¹⁷³

Pernyataan kepala madrasah di atas juga diperkuat lagi oleh Bapak Chafid Muslim selaku WAKA kurikulum di MTs Negeri Tumpang ini sebagaimana berikut :

Dalam rangka untuk meningkatkan kinerja guru, peran bapak kepala madrasah berusaha mengadakan pengaturan lingkungan fisik yang memadai. Terbukti Perkembangan madrasah selama dijabat oleh Bapak Sama'i, cukup banyak mengalami perkembangan diantaranya penambahan meja dan kursi siswa sebanyak 160 buah pada tahun pelajaran 2012/2013, pada tahun pelajaran 2013/2014 peningkatan sarana pembelajaran yaitu penambahan pengadaan LCD, mading, peralatan band. Sedangkan perkembangan dalam bentuk fisik penambahan 6 lokal ruang kelas, ruang kantor, ruang guru dan ruang

¹⁷³ Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 23/07/2013

TU, perpustakaan, ruang waka, ruang santai siswa, melanjutkan pembangunan mushola dan ruang UKS. Penambahan fisik dari dana MEDP yaitu laboratorium IPA, Komputer, dua ruang kelas. Target yang harus selesai pada tahun 2013 adalah pagar keliling madrasah, plengseng, dan majalah dinding. Dengan lengkapnya sarana dan prasarana madrasah akan meningkatkan kinerja guru dan staf. Peran kepala madrasah yang berikutnya adalah beliau menanamkan disiplin kepada guru. Menurut saya beliau memang disiplin. Beliau selalu tertib dan langsung menegur kalau ada kelas yang kurang kondusif, selain itu beliau juga tegas terhadap penyelewengan kedisiplinan tata tertib madrasah, Bapak kepala madrasah mengatakan bahwa ditengah derasnya arus kekerasan diperlukan pendekatan kelembutan terhadap anak. Kelembutan tersebut adalah keramahan baik ramah fisik maupun psikis, demikian pula keramahan tidak hanya didalam kelas tapi juga diluar madrasah (lingkungan madrasah). Dengan demikian melalui pendekatan keramahan diharapkan anak tidak melakukan tindakan yang melanggar disiplin. Dan apabila ternyata masih ada anak yang melanggar disiplin Bapak langsung bertindak atau memanggil siswa yang bersangkutan. Maka secara tegas Bapak kepala madrasah mengutus BP untuk memanggil orang tua, kemudian di musyawarahkan dengan pihak wali murid untuk dicari jalan keluarnya, dan siswa yang bersangkutan menandatangani perjanjian untuk tidak mengulangi lagi perbuatannya yang disaksikan oleh orang tuanya sendiri. Dengan lantaran ini, siswa yang bersangkutan ada perubahan dan kami terus memantau perkembangannya untuk selalu membina anak ini. dan tak kalah pentingnya kami selalu berusaha seoptimal mungkin untuk menanamkan kepada siswa untuk selalu disiplin disetiap kegiatan yang ada di madrasah ini. pihak madrasah terutama Bapak kepala madrasah selalu mengingatkan kepada kami para guru untuk selalu memulai dari diri sendiri (ibda'binafsi).¹⁷⁴

Dari kedua pernyataan tersebut di atas telah memberi gambaran kepada kita bahwa peran Bapak Sama'i M. Ag selaku kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang ini juga memikirkan tentang kelancaran proses belajar mengajar bagi guru yakni dengan menambah dan meningkatkan jumlah sarana dan prasarana madrasah termasuk melengkapi media pembelajaran agar para guru

¹⁷⁴ Hasil wawancara dengan WAKA Kurikulum tanggal 30/07/2013

termotivasi dalam menjalankan proses belajar mengajar dan pembelajaran yang dilakukan bisa lebih menyenangkan dan berkualitas. Disamping itu kepala madrasah juga menekankan agar semua warga yang ada di madrasah selalu berdisiplin dalam semua hal, dan ini sudah diterapkan lebih dulu oleh kepala madrasah, beliau selalu datang lebih awal dan tepat waktu dan ini memotivasi para guru dan para staf yang lain untuk mengikuti jejak kepala madrasah tersebut. Disamping itu kepala madrasah menekankan kepada semua guru agar proses pendidikan dilakukan dengan kasih sayang, penuh kelembutan, janganlah pendidikan dilakukan dengan cara kekerasan. Karena pendidikan yang dilakukan dengan kekerasan tidak akan bisa merubah watak anak menjadi lebih baik, oleh karena itu seorang guru harus bisa belajar mengenali kepribadian anak didiknya agar proses pendidikan bisa berlangsung secara psikologis.

Untuk selanjutnya berkaitan dengan masalah peran kepala madrasah ini WAKA kesiswaan yakni Bapak Tri Muhandoko juga menambahkan sebagai berikut :

Bapak kepala madrasah Dalam rangka untuk meningkatkan motivasi kerja guru peran beliau adalah menciptakan suasana kerja yang tenang dan menyenangkan, hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan serta menciptakan lingkungan madrasah yang yang aman dan menyenangkan. Hubungan kerja harmonis antar kepala madrasah dan guru dan staf, guru dan guru atau antar stake holder terbukti sampai saat ini tidak pernah adanya cemburu sosial. Hal ini disebabkan apabila terjadi kesalahpahaman bapak kepala madrasah langsung mengadakan musyawarah untuk memecahkan permasalahan tersebut sehingga permasalahan tidak berlarut-larut. Sedangkan untuk lingkungan fisik untuk mendukung proses belajar

mengajar tersedianya perpustakaan, laboratorium IPA dan komputer, mushola, ruang guru, ruang belajar yang aman dan menyenangkan.¹⁷⁵

Hal senada juga telah disampaikan oleh Bapak Toni, S.Ag selaku guru di MTs Negeri Tumpang sebagai berikut :

Menciptakan hubungan kerja yang harmonis antar sesama warga madrasah menurut saya peran Bapak Sama'i selaku kepala madrasah ini dalam upaya meningkatkan kinerja para guru. Bapak kepala madrasah mengatakan bahwa ditengah derasnya arus kekerasan diperlukan pendekatan kelembutan terhadap anak. Kelembutan tersebut adalah keramahan baik ramah fisik maupun psikis, demikian pula keramahan tidak hanya didalam kelas tapi juga diluar madrasah (lingkungan madrasah). Dengan demikian melalui pendekatan keramahan diharapkan anak tidak melakukan tindakan yang melanggar disiplin.¹⁷⁶

Kemudian Ibu Zumroti juga menambahkan :

Peran beliau dalam upaya meningkatkan motivasi kerja menurut pendapat saya adalah sebagai berikut : 1. Melengkapi sarana dan prasarana madrasah, dengan lengkapnya sarana dan prasarana madrasah akan meningkatkan kinerja para guru. 2. Menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru dan karyawan begitu juga dengan beliau. 3. Menciptakan lingkungan madrasah yang aman dan kondusif.¹⁷⁷

Suasana kerja yang kondusif, aman tenang, dan hubungan yang harmonis antara sesama rekan kerja akan berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan. Orang akan bisa bekerja secara maksimal, dan bertanggung jawab sepenuhnya pada tugas yang dibebankan bila mana suasana di tempat ia bekerja tidak ada tekanan, tidak ada paksaan dan tidak ada saling kecemburuan antara sesama pegawai, yang kesemuanya ini sangat tergantung pada peran kepemimpinan atasannya yakni kepala sekolah. Hal

¹⁷⁵ Hasil wawancara dengan WAKA Kesiswaan tanggal 01/08/2013

¹⁷⁶ Hasil wawancara dengan Guru tanggal 31/08/2013

¹⁷⁷ Hasil wawancara dengan Guru tanggal 31/08/2013

ini bisa dilakukan jika kepala sekolah benar-benar dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif pada lembaga yang ia pimpin. Dan ternyata hal ini sudah diterapkan oleh kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang ini.

Di samping itu berdasarkan hasil wawancara di atas untuk meningkatkan kinerja guru juga tidak lepas dari usaha melengkapi sarana dan prasarana pembelajaran termasuk media. Karena dengan perlengkapan yang memadai maka guru bisa leluasa untuk menggunakannya sehingga proses pembelajaran akan lebih menyenangkan.

Untuk berikutnya dalam upaya meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang ini Bapak kepala madrasah juga menerapkan prinsip penghargaan, walaupun tidak selalu berupa hadiah fisik bagi mereka yang berprestasi, dan hukuman bagi mereka yang kurang bertanggung jawab terhadap tugas masing-masing, sebagaimana yang telah diuraikan oleh Bapak Hizbullah ,S.Ag selaku guru :

Bapak kepala madrasah dalam rangka untuk meningkatkan kinerja guru, peran bapak kepala madrasah adalah menciptakan prinsip penghargaan dan hukuman. Prinsip penghargaan dilakukan apabila ada guru dan karyawan MtsN Tumpang telah berprestasi yaitu dengan diberi ucapan selamat dan kadang kadang diberi bingkisan walaupun tidak seberapa. Hal demikian untuk memberi semangat bagi kami para guru dan karyawan untuk terus semangat meningkatkan kinerja. Disamping itu ada hukuman apabila para guru dan karyawan melakukan pelanggaran yang berupa teguran.¹⁷⁸

¹⁷⁸ Hasil wawancara dengan Guru tanggal 31/08/2013

2. Strategi Kepala MTs Negeri Tumpang Malang dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Pada dasarnya perubahan perilaku yang ditunjukkan oleh peserta didik dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimiliki oleh seorang guru. Untuk itulah guru harus dapat menjadi suri tauladan bagi peserta didik, karena pada dasarnya guru adalah representasi dari sekelompok orang pada suatu komunitas atau masyarakat yang diharapkan dapat menjadi teladan, yang dapat digugu dan ditiru.

Seorang guru sangat berpengaruh terhadap hasil belajar yang dapat ditunjukkan oleh peserta didiknya. Untuk itu, seorang guru harus terus meningkatkan wawasan pengetahuan akademis dan praktis melalui jalur pendidikan. Oleh karena itu seorang kepala madrasah harus memiliki berbagai macam strategi dalam rangka meningkatkan kinerja guru karena strategi kepala madrasah merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja guru dalam proses pembelajaran. Hal ini harus dilakukan karena guru adalah ujung tombak adanya perubahan untuk mencapai sebuah pendidikan yang bermutu.

Dalam rangka untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia khususnya para guru dan karyawan, kepala madrasah harus mampu mempengaruhi bawahannya untuk lebih bersemangat dalam berkerja serta komitmen terhadap tugas. maka dalam hal ini kepala MTs Negeri Tumpang Malang, berusaha untuk memotivasi serta menginspirasi para guru.

Adapun berkaitan dengan masalah salah satu strategi yang ditempuh oleh kepala MTs Negeri Tumpang dalam upaya meningkatkan kinerja guru adalah dengan cara membangkitkan semangat kinerja para guru sebagaimana hasil penuturan beliau kepada peneliti :

Dalam rangka membangkitkan semangat kinerja para guru, disetiap rapat saya selalu mengingatkan dan menekankan tentang nilai perjuangan, menyadarkan para guru dengan perjuangan. Jadi penekanan pertama kali adalah perjuangan karena dengan nilai-nilai perjuangan kita akan mendapatkan dua hal yang kita harapkan. Pertama adalah pahala dihadapan Allah dan yang kedua pahala didunia yang berupa gaji. Pahala di dunia betul-betul wajib disyukuri karena para guru MTsN Tumpang punya gaji lebih bila dibandingkan dengan guru di lembaga-lembaga swasta. Sekaligus juga mengingatkan kepada para guru bahwa tugas kita adalah sebagai abdi masyarakat maka harus siap melayani masyarakat, dan saya memberikan contoh semampu saya kepada para guru. Jadi tidak serta merta guru langsung disuruh. Saya mengedepankan ibda' binafsi maksudnya saya memberi contoh semampu saya. Dengan cara ini saya tidak langsung menyuruh mereka untuk bekerja. Namun, saya memberi contoh lebih dahulu. Dan juga saya selalu mengingatkan bahwa madrasah yang kita cintai ini adalah milik kita bersama. Madrasah tidak bisa maju apabila kita tidak bekerja bersama-sama. Kita berfikir dan bekerja bersama-sama demi kemajuan madrasah ini. Kita tidak boleh ada yang merasa pintar, semua sama. Apabila terdapat kendala di madrasah kita pecahkan bersama-sama.¹⁷⁹

Dari hasil wawancara tersebut, menandakan bahwa kepala madrasah berusaha mempengaruhi para guru dan karyawan untuk menimbulkan semangat terhadap pekerjaan dan komitmen terhadap sasaran tugas. Dan membantu serta memberi contoh sesuai dengan harapan dan rencana yang telah dibuat.

Dari uraian Bapak Drs. Sama'i, M.Ag selaku kepala madrasah tersebut bisa kita lihat bahwa untuk membangkitkan guru agar lebih

¹⁷⁹Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 17/07/2013

bersemangat dalam meningkatkan kinerjanya, kepala sekolah selalu mengingatkan bahwa menjadi seorang guru adalah tugas yang mulia, nilai perjuangannya meliputi dunia akhirat, guru ibarat minyak wangi yang bisa mengharumi yang lain, dan guru ibarat matahari yang bisa menerangi yang lain, guru adalah pahlawan tanpa tanda jasa. Oleh karena itu tidak akan bisa lahir para pemimpin-pemimpin dunia yang besar tanpa ada jasa seorang guru, maka guru adalah profesi yang paling unggul. Kepala madrasah juga tidak lupa untuk selalu memberi contoh terlebih dahulu dalam menyelesaikan tugas dan kewajiban. Disamping itu kepala madrasah juga sangat menganjurkan untuk selalu bekerja sama dalam melaksanakan setiap pekerjaan lembaga demi tercapainya tujuan, oleh karena itu rasa memiliki terhadap lembaga senantiasa beliau tumbuhkan di benak semua guru agar mereka semua memiliki tanggung jawab yang besar dan kinerja yang cukup tinggi untuk memajukan lembaga yang dipimpinnya.

Selain yang telah dituturkan oleh kepala madrasah di atas, ternyata beliau juga menambahkan dalam kaitannya dengan strategi yang beliau tempuh dalam upaya peningkatan kinerja guru, tutur beliau kemudian adalah sebagaimana berikut di bawah ini :

Begini pak, dimana ada kesempatan saya selalu mengingatkan kepada para guru dan karyawan baik pada waktu rapat maupun ketika ngobrol untuk selalu ingat bahwa Kita tidak hanya mentransver pelajaran kepada anak didik saja namun kita adalah sebagai sosok guru yang tentunya patut digugu dan ditiru. Kita memberi contoh yang baik kepada peserta didik. Disamping itu juga untuk menumbuhkan motivasi agar kinerja guru meningkat dengan melalui berbagai upaya yaitu memberikan penghargaan pada guru yang telah berprestasi. Penghargaan ini kami lakukan ada dua bentuk yaitu ucapan selamat terima kasih Bapak/Ibu telah berhasil mohon terus dipertahankan dan

terus ditingkatkan. Sedangkan bentuk yang kedua kami beri sertifikat dan hadiah baik berupa benda atau uang, pemberian sertifikat dan hadiah ini kami berikan ketika rapat penerimaan raport semester I dan kenaikan kelas . Hal ini dengan maksud dan tujuan untuk memotivasi agar lebih giat dalam menjalankan tugas dan kewajiban, juga untuk dibuat contoh oleh guru-guru lain yang kebetulan belum berhasil meraih prestasi. Strategi yang kedua kami lakukan adalah memberikan teguran secara langsung apabila guru melanggar peraturan madrasah dengan cara guru tersebut saya panggil keruang saya (ruang kepala madrasah). Hal ini dengan maksud agar tidak mengulangi kesalahan yang diperbuat. Atau kalau hal ini kebetulan saya ada keperluan mendadak dan ada salah satu guru yang berbuat kesalahan saya memerintahkan kepada waka kurikulum untuk mengingatkan secara langsung. Dan strategi yang ketiga kami lakukan adalah strategi menerima saran. Bapak ketahui bahwa lembaga ini menjadi maju dan mundur adalah usaha kita bersama, saya tidak mau dikatakan yang paling pintar, paling pandai atau yang lainnya. Madrasah ini adalah milik kita bersama dan perlu kita kembangkan bersama sehingga maju dan mundurnya madrasah adalah tanggung jawab kita bersama. Dengan demikian saya butuh saran dan dukungan dari semua pihak lebih-lebih dari para guru dan staf yang lainnya. Pak yono, yang tak kalah pentingnya strategi berikutnya adalah keteladanan, memberi contoh kepada para guru dan staf hal ini saya buktikan setiap pagi saya lebih awal datang dimadrasah ini dan pulang paling akhir kecuali ada acara mendadak.¹⁸⁰

Hal senada juga telah diungkapkan oleh Bapak Toni, S.Ag selaku guru di MTs Negeri Tumpang ini sebagai berikut :

Menurut saya strategi ini dilakukan beliau adalah strategi menghargai. Pemberian penghargaan beliau lakukan apabila ada guru dan staf yang mendapatkan prestasi dengan cara diberi ucapan selamat dan juga diberi penghargaan berupa sertifikat juga kadang-kadang diberi hadiah berupa barang. Strategi berikutnya adalah strategi menerima saran. Beliau pada setiap rapat menghimbau kepada seluruh guru dan staf untuk memberikan masukan dan saran kepada beliau, tentunya saran dan masukan yang bersifat membangun demi kebaikan madrasah ini.¹⁸¹

¹⁸⁰ Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 22/07/2013

¹⁸¹ Hasil wawancara dengan Guru tanggal 31/08/2013

Seiring dengan yang dikatakan oleh para guru di atas, ternyata WAKA kesiswaan juga menambahkan mengenai strategi yang ditempuh oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adalah sebagai berikut ini :

Sepengetahuan saya strategi Bapak kepala madrasah dalam rangka untuk kinerja guru dimadrasah ini dilakukan dengan strategi menghargai. Strategi ini dilakukan oleh beliau dengan memberikan penghargaan kepada pegawai. Penghargaan tersebut dapat bersifat materi dan non materi. Pemberian penghargaan yang bersifat materi diberi hadiah atau bingkisan bagi guru dan staf yang memperoleh keberhasilan. Sedangkan pemberian penghargaan berupa non materi adalah diberi ucapan selamat atas keberhasilannya. Pemberian penghargaan dilakukan didepan umum dengan tujuan guru yang berhasil merasa dihargai dan merasa bangga dan termotivasi untuk terus meningkatkan prestasinya begitu juga dengan guru dan staf lainnya yang belum berhasil juga ikut termotivasi. Strategi berikutnya adalah strategi menegur. Strategi ini beliau lakukan pada saat para guru dan staf mengalami kesalahan. Hal ini beliau lakukan dengan memanggil secara pribadi keruang kerja kepala madrasah. Dan peneguran ini beliau lakukan secara langsung tanpa prantara dengan harapan langsung mengena pada guru dan staf.¹⁸²

Dari beberapa uraian di atas, dapat kita tarik kesimpulan ada beberapa strategi yang digunakan oleh beliau dalam meningkatkan kinerja guru MTs Negeri Tumpang Malang ini, yang diantaranya adalah strategi memberi penghargaan bagi yang berprestasi, strategi teguran secara langsung bagi guru yang melakukan kesalahan, strategi menerima saran dan strategi keteladanan. Disamping itu kepala madrasah juga selalu mengingatkan kepada guru bahwa tugas kita sebagai guru adalah bukan hanya transfer ilmu saja kepada anak didik (mengajar) akan tetapi yang lebih penting lagi adalah transfer nilai (mendidik) dan ini yang sangat sulit. Oleh karena itu untuk bisa melakukan proses mendidik atau transfer nilai maka guru harus

¹⁸² Hasil wawancara dengan WAKA Kesiswaan tanggal 01/08/2013

mempunyai integritas moral yang utuh atau kompetensi kepribadian seorang guru harus benar-benar bisa diterapkan.

Senada dengan apa yang telah diutarakan oleh bapak kepala madrasah di atas, ternyata Bapak Drs. Hizbullah selaku guru di MTs Negeri Tumpang Malang juga menambahkan berkaitan dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja para guru di MTsN ini, berikut tutur beliau :

Soal peningkatan kinerja para guru pada setiap awal tahun pelajaran baru diadakan pelatihan (workshop). Pelatihan tersebut diadakan di madrasah dan juga di luar madrasah yang langsung di bina dari UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Negeri Malang (UM). Disamping itu bekerjasama dengan lembaga Bahasa Inggris Pare Kediri untuk meningkatkan kompetensi guru bahasa inggris. Beliau selalu aktif untuk mengirimkan dan mengadakan kegiatan pelkatihan dengan tukjuan untuk meningkaykan kompetensi para guru atau peningkatan kualitas pengajaran.¹⁸³

Perkataan Bapak Drs.Hizbullah di atas, juga ditambahkan lagi oleh Bapak Toni, S.Ag, selaku guru di MTs Negeri Tumpang Malang sebagai berikut :

Agar kinerja guru semakin meningkat, maka guru harus meningkat pula kompetensinya, untuk bisa semua itu maka dilakukan kerjasama dengan UIN Maliki Malang, UM dan lembaga Bahasa Inggris Pare Kediri dalam rangka untuk meningkatkan kompetensi guru yang berupa pelatihan atau workshop. Guru bahasa inggris khususnya untuk mendalami bidangnya dikirim ke Kediri selama satu bulan.¹⁸⁴

Hal serupa juga telah disampaikan pula oleh Ibu Nurul Zumroti, S.Ag, juga salah seorang guru di MTs Negeri Tumpang Malang ini, sebagai berikut :

Menurut yang saya ketahui dalam hal peningkatan kompetensi para guru agar kinerjanya juga meningkat adalah diadakan pelatihan,

¹⁸³ Hasil wawancara dengan Guru tanggal 24/08/2013

¹⁸⁴ Hasil wawancara dengan Guru tanggal 24/08/2013

workshop minimal tiga kali dalam satu tahun baik yang diadakan di madrasah sendiri maupun di luar madrasah. Disamping itu juga selalu mengikuti kegiatan dalam rangka peningkatan kompetensi guru yang diadakan oleh kemenag.¹⁸⁵

Dari beberapa uraian yang tersebut di atas, dapat kita pahami bersama bahwa strategi kepala madrasah dalam meningkatkan semangat kinerja para guru ditempuh dengan beberapa cara antara lain ; melalui pelatihan atau workshop agar kompetensinya bisa meningkat, karena jika semua guru sudah berkompoten pada bidang masing-masing maka kinerjanya juga tidak sembarangan atau dengan kata lain seorang guru akan lebih bersemangat dalam bekerja jika ia memiliki kompetensi pada bidang yang ia tekuni itu. Oleh karena itu program pelatihan, workshop maupun kerja sama dengan lembaga lain selalu dilakukan oleh kepala sekolah MTs Negeri Tumpang dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

Masih berkaitan dengan strategi yang ditempuh oleh kepala madrasah berikut ini Bapak Hizbullah S.Ag dan juga Ibu Zumroti, S.Ag juga menambahkan sebagai berikut:

Masalah strategi Bapak kepala madrasah dalam rangka untuk memotivasi kinerja guru dimadrasah ini beliau lakukan dengan strategi memberi perintah. Strategi memberi perintah kepada kami selaku bawahan sesuai dengan tupoksi kami. Kami akan menerima tugas tersebut dengan senang tanpa adanya unsur paksaan. Karena hal ini sudah merupakan kewajiban dan tugas sebagai abdi negara. Strategi yang berikutnya adalah strategi menegur. Dengan memberi teguran kepada kami secara langsung dan dilakukan secara tertutup yaitu dipanggil ke ruang beliau Bapak kepala madrasah.¹⁸⁶

¹⁸⁵ Hasil wawancara dengan Guru tanggal 24/08/2013

¹⁸⁶ Hasil wawancara dengan Guru tanggal 31/08/2013

Pernyataan yang tersebut di atas tentang strategi yang ditempuh oleh kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru sejalan dengan pernyataan yang telah dikatakan oleh WAKA kurikulum berikut ini :

Strategi Bapak kepala madrasah dalam rangka untuk memotivasi kinerja guru dimadrasah ini dilakukan dengan berbagai bentuk strategi yaitu strategi memberi perintah kepada kami selaku guru sesuai dengan tupoksi kita masing-masing. Bapak kepala madrasah tidak memberi perintah atau tugas selain sesuai dengan tupoksi. Strategi yang kedua adalah strategi menegur. Strategi ini dilakukan apabila kejadian sudah fatal yaitu dipanggil ke ruang kepala madrasah diajak untuk berkonsultasi kenapa sampai terjadi seperti itu dan kemudian Bapak memberi solusi dan sekaligus mengingatkan jangan samapi terulang kembali. Kemudian strategi yang ketiga dilakukan oleh bapak kepala madrasah adalah adalah strategi menghargai. Hal ini beliau lakukan setiap ada guru dan staf mendapatkan prestasi dengan cara diberi ucapan selamat dan diberi sertifikat sekaligus juga diberi bingkisan atau hadiah. Pemberian ini dengan maksud untuk lebih memotivasi atau mendorong lebih semangat untuk terus meningkatkan kinerjanya.¹⁸⁷

Kemudian Ibu Zumroti juga turut menambahkan :

Saya selaku guru di madrasah ini mengakui bahwa beliau sangat disiplin, dapat saya contohkan jam 06.30 beliau sudah berada di madrasah ini. Hal ini membuktikan bahwa dalam rangka untuk memotivasi kinerja guru beliau menerapkan strategi menciptakan disiplin kelompok. Beliau memberikan teladan kepada guru dalam mentaati peraturan serta menciptakan sanksi untuk menekan terjadinya penyimpangan- penyimpangan.¹⁸⁸

Dari kedua hal yang telah dikatakan oleh guru MTs Negeri Tumpang tersebut di atas, ternyata Bapak Sama'i selaku kepala MTs Negeri Tumpang dalam upaya meningkatkan kinerja guru ini beliau juga menempuh beberapa strategi lagi yang diantaranya adalah strategi memberi perintah yang disesuaikan dengan TUPOKSI-nya masing-masing, strategi

¹⁸⁷ Hasil wawancara dengan WAKA Kurikulum tanggal 30/07/2013

¹⁸⁸ Hasil wawancara dengan Guru tanggal 31/8/2013

menciptakan disiplin kelompok dengan memberikan contoh-contoh keteladanan yang selama ini telah beliau lakukan, dengan tidak lupa ada sanksi untuk memperkecil terjadinya penyimpangan.

Untuk selanjutnya berkaitan dengan peningkatan kinerja guru yang kedua kepala madrasah menempuh strategi dengan memberikan kesejahteraan di luar gaji para guru di sekolah, berikut ini hasil wawancara penulis dengan kepala sekolah berkaitan dengan masalah kesejahteraan guru:

Kalau berkenaan dengan masalah penanganan kesejahteraan di luar gaji, kembali saya katakan bahwa para guru dan karyawan sebagai modal dasar kita berada di madrasah ini adalah berjuang. Dengan demikian seumpama kalau seandainya kondisi keuangan menipis para guru dan karyawan tidak diberi insentif diluar gaji guru ikhlas. Namun, saya berusaha semaksimal mungkin untuk mensejahterakan para guru dan karyawan, yang tentunya sesuai dengan keuangan yang ada. Setiap bulan semua guru dan karyawan mendapat gaji sesuai dengan jam mengajar serta tugas tambahan lainnya seperti wali kelas dan waka kesiswaan, waka kurikulum. selain itu saya juga selalu menghimbau kepada seluruh karyawan termasuk guru PN maupun sertifikasi untuk selalu mensyukuri atas rezeki yang telah diberikan oleh Allah, kembali saya ingatkan kepada para guru kita punya nilai lebih bila dibandingkan dengan guru-guru swasta. Saya selalu mengingatkan untuk pandai mensyukuri atas rezeki lebih yang diberikan kepada para guru PN lebih-lebih guru PN yang sudah sertifikasi.¹⁸⁹

Pemberian kesejahteraan atau gaji para guru dan karyawan di luar gaji pokok ternyata juga dilakukan oleh kepala MTs Negeri Tumpang ini yang tentunya dengan melihat kondisi lembaga atau disesuaikan dengan kemampuan dan kondisi keuangan yang ada. Tapi yang jelas reward yang diterima oleh para guru dan karyawan di MTs Negeri Tumpang ini masih

¹⁸⁹ Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 22/07/2013

lebih besar dibanding dengan reward yang bisanya diberikan di sekolah-sekolah swasta lain di wilayah Tumpang. Oleh karena itu ternyata dengan cara seperti ini juga bisa menambah semangat para guru untuk lebih meningkatkan kinerjanya di sekolah.

Kemudian langkah berikutnya yang ditempuh oleh kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru adalah dengan memberi motivasi terhadap para guru agar lebih giat dalam bekerja. Hal ini sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Bapak Drs. Sama'i, M. Ag selaku kepala madrasah kepada penulis berikut ini :

Dimana ada kesempatan saya selalu mengingatkan kepada para guru dan karyawan untuk selalu ingat bahwa kita di madrasah ibi berjuang sekaligus sebagai abdi negara dan masyarakat yang merupakan tugas mulia yang harus kita emban. Tentunya kita harus selalu meningkatkan kinerja kita yang sudah diamanatkan kepada kita. Kita tidak hanya mentransfer pelajaran kepada anak didik saja namun kita adalah sebagai sosok guru yang tentunya patut digugu dan ditiru. Kita memberi contoh yang baik kepada peserta didik. Disamping itu juga untuk menumbuhkan motivasi agar kinerja guru meningkat dengan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan susana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan dana sarana sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar (PSB).¹⁹⁰

Penjelasan dari Bapak kepala madrasah tersebut, menandakan bahwa kepala MTs Negeri Tumpang sangat peduli dengan peningkatan kinerja para guru dengan usaha memberikan dorongan, sering mengingatkan dan memberi saran agar selalu melakukan hal-hal yang membantu dalam mengembangkan potensi dirinya. Selain itu kepala sekolah sellau mengingatkan bahwa seorang guru itu tugasnya tidak hanya transfer ilmu saja (mengajar) tapi yang lebih penting lagi adalah transfer nilai (mendidik

¹⁹⁰ Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 23/07/2013

), oleh karena itu aspek kedisiplinan, kejujuran, keteladanan dan sebagainya sangatlah penting dilakukan oleh setiap guru dalam berinteraksi dengan para siswa disamping penguasaan pengetahuan.

Dengan adanya dorongan dari kepala madrasah tersebut, sangatlah berarti sebab mereka merasa diperhatikan, hal ini akan membuat mereka termotivasi dalam bekerja untuk lebih giat lagi, dan sebaliknya jika kepala madrasah acuh tak acuh terhadap para guru, maka mereka akan patah semangat. Dan adanya supporting dari pimpinan merupakan modal utama dalam rangka meningkatkan kinerja para guru.

Seiring dengan masalah pemberian motivasi melalui berbagai cara seperti yang dikemukakan oleh kepala madrasah tersebut di atas, ternyata menurut Bapak Drs. Hizbullah selaku guru di MTs Negeri Tumpang juga turut menambahkan berkaitan dengan strategi kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang ini terutama yang berhubungan dengan pemberian motivasi kepada guru sehingga guru lebih semangat dan timbul rasa ikhlas dalam bekerja, menurut beliau :

Menurut saya beliau disetiap ada kesempatan atau pada waktu rapat selalu memberikan motivasi sehingga lebih semangat dan timbul rasa ikhlas dalam berkerkja dengan selalu mensyukuri nikmat yang telah diberikan kepada kita baik berupa gaji ataupun tunjangan dan lain-lain beliau juga mengatakan kita dalam bekerja diniatkan untuk ibadah dan ikhlas karena Allah.. Dengan demikian kita dengan syukur nikmat tersebut akan ditambah nikmat dari Allah SWT akan tetapi bila kufur nikmat kita akan kena adzab Allah SWT. Disamping Bapak kepala madrasah memberikan motivasi ataupun saran juga setiap bulan sekali diadakan halaqoh diniyah untuk menambah nilai-nilai keagamaan para guru untuk lebih semangat didalam bekerja. Halaqoh diniyah yang saat ini di bimibing oleh Ustad Munir dari Malang.¹⁹¹

¹⁹¹ Hasil wawancara dengan Guru tanggal 23/08/2013

Disamping itu Bapak Toni, S.Ag selaku guru di MTs Negeri Tumpang ini juga turut menambahkan berkaitan dengan motivasi kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru, diantara penuturan beliau adalah :

Bapak Sama'i didalam memberikan motivasi agar lebih semangat dan timbul rasa ikhlas dalam bekerja pertama kali beliau menjabat sebagai kepala madrasah dan setiap ada kesempatan selalu menekankan pada keikhlasan, bekerja diniati ibadah dan berjuang. Beliau juga berhusnudzon kepada siapa saja dan terus menumbuhkan semangat kebersamaan. Dengan niat ibadah dan berjuang akan meperoleh dua nikmat yaitu nikmat didunia yang berupa gaji dan nikmat diakherat nanti.¹⁹²

Senada dengan yang telah disampaikan oleh kedua guru di atas, mengenai strategi yang ditempuh oleh kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MTs Negeri Tumpang ini, terutama yang berkaitan dengan pemberian motivasi terhadap guru, dalam hal ini Ibu Nurul Zumroti S.Ag juga selaku guru di MTs Negeri Tumpang ini turut menambahkan sebagai berikut:

Menurut saya motivasi itu bisa bangkit bila ibda' binafsi' yaitu mengawali dari diri sendiri. selama Bapak menjabat kepala madrasah, Bapak selalu menekankan untuk selalu ikhlas, disiplin. Dan beliau terdepan disetiap aktivitas dimadrasah ini salah satunya beliau datang lebih awal dan berdiri di depan gerbang menyambut warga madrasah dengan hangat. Dan Bapak tidak henti-hentinya memotivasi kami untuk selalu berusaha memberikan yang terbaik dalam proses pembelajaran tanpa tendensi apapun hanya untuk ibadah dan ikhlas karena Allah SWT.¹⁹³

Dari ketiga uraian yang telah dipaparkan oleh masing-masing guru tersebut dpat kita simpulkan bahwa berkaitan dengan masalah strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang

¹⁹² Hasil wawancara dengan Guru tanggal 23/08/2013

¹⁹³ Hasil wawancara dengan Guru tanggal 23/08/2013

ini khususnya yang berhubungan dengan cara memotivasi gurunya agar lebih giat dalam bekerja dilakukan dengan berbagai cara antara lain ; setiap guru harus pandai-pandai mensyukuri segala nikmat yang diberikan oleh Allah, berapapun dan apapun bentuknya, karena orang yang selalu bisa mensyukuri nikmat maka dia selalu tenang hidupnya dan apapun pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya akan dilakukan dengan sepenuh hati dan rasa tanggung jawab yang tinggi. Karena bagaimanapun sesungguhnya ibadah yang telah kita lakukan tidak akan pernah sebanding dengan nikmat yang telah diberikan oleh Allah kepada kita.

Disamping itu adanya halaqoh diniyah yang telah diprogramkan oleh kepala madrasah dalam rangka untuk menambah nilai-nilai keagamaan para guru agar lebih semangat bekerja dan dalam rangka mneingkatkan semangat kebersamaan dalam membangun madrasah agar tercapai sebuah madrasah yang ideal dan bermutu tinggi sebagaimana yang telah tertera dalam visi dan misi madrasah.

Langkah strategis kepala madrasah berikutnya dalam upaya meningkatkan kinerja guru adalah melakukan pengembangan dan pembimbingan terhadap para guru, sebagaimana yang telah di utarakan oleh Bapak Drs. Sama'i, M.Ag selaku kepala madrasah sebagai berikut :

Di madrasah kami cara saya untuk melakukan pengembangan terhadap guru saya adalah mendatangkan tem ahli dibidangnya. Dalam hal ini untuk penigkatan kualitas pengajaran berkelanjutan dibina oleh tim konsultan pendidikan berpengalaman, yaitu Dr. H. Roekhan (UM), Dr. H. Kholisin (UM) dan tim Dosen UIN Maliki Malang dengan tujuan untuk peningkatan kapasitas guru yang bermutu. Kemudian saya selalu memantau perkembangan disetiap saat ada kesempatan untuk mengetahui hasil dari melakukan pelatihan.

Sedangkan mengenai pembimbingan saya lakukan setelah mengetahui perkembangan dari guru. Apabila guru saya ternyata belum menyelesaikan atau tidak tercapai program yang mereka programkan saya ajak untuk membicarakan bersama-sama dimana letak tidak tercapainya, apa yang menyebabkan tidak bisa tercapai, atau hambatan-hambatan apa yang menyebabkannya. Jadi saya tidak langsung memvonis ini salahnya. Namun lebih saya tekankan untuk diajak berembuk bersama-sama untuk mencari solusi atau pemecahan.¹⁹⁴

Dari hasil penuturan Bapak kepala madrasah tersebut dapat kita pahami bahwa dalam upaya melakukan pengembangan dan pembimbingan terhadap para guru agar kinerjanya bisa lebih meningkat kepala sekolah menempuh strategi dengan cara mendatangkan tim ahli dibidangnya dalam rangka meningkatkan kualitas pengajaran, kemudian juga memantau perkembangan guru setiap saat, jika ditemukan ada guru yang masih belum bisa tuntas dalam melaksanakan tugasnya atau terdapat hambatan dalam menunaikan tugasnya maka kepala madrasah tidak segan-segan untuk memberi bimbingan agar tugasnya dapat terselesaikan dengan baik.

Jadi kepala MTs Negeri Tumpang adalah seorang kepala madrasah yang benar-benar telah berperan sebagai seorang pemimpin dan pendidik sekaligus pembimbing, beliau tidak hanya memerintah tapi beliau juga sanggup mendampingi dan beliau sadar bahwa sepintar apapun seorang kepala madrasah, ternyata juga masih ada kekurangannya, buktinya beliau masih mendatangkan tim ahli untuk memberikan pelatihan pada guru agar semakin bisa profesional di bidangnya masing-masing, dan inilah salah satu

¹⁹⁴ Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 23/07/2013

upaya agar kinerja guru bisa meningkat yang pada akhirnya pendidikan akan mencapai mutu yang tinggi.

Bagi kepala madrasah, beliau layaknya adalah mitra tempat berbagi serta konsultan tempat meminta saran dan pendapat dalam pengelolaan sekolah. Sementara itu bagi guru, Kepala madrasah selayaknya menjadi "gurunya guru" dalam memecahkan problema dan meningkatkan kualitas pembelajaran. Untuk dapat menjalankan peran dan fungsi tersebut, Kepala madrasah dituntut memiliki kompetensi sosial, khususnya dalam menjalin kerja sama dengan para kepala sekolah, guru dan *stakeholder* lainnya. Hal ini karena dalam bekerja Kepala madrasah mesti bertemu banyak orang dengan berbagai latar belakang, kondisi serta persoalan yang dihadapi. Mereka juga harus mampu bekerja sama baik dengan individu maupun kelompok.

Berdasarkan hasil observasi peneliti bahwa kepala MTs Negeri Tumpang Malang dalam menjalankan tugas kepemimpinannya selalu menekankan kerja sama dengan para guru, beliau menganggap mereka sebagai mitra kerja untuk mencapai tujuan lembaga, bukan menganggap mereka semata-mata sebagai bawahan atau orang yang dipekerjakan. Hal ini sebagaimana yang telah dituturkan oleh Bapak Drs. Hizbullah selaku guru di MTs Negeri Tumpang sebagai berikut :

Sebagai mitra kerja, beliaunya menganggap kami sebagai teman, mudah akrab, familier, secara non formal beliau bergabung kepada kami dan untuk menyampaikan sesuatu berupa saran terkadang lewat gurau(guyon) agar kita tidak merasa tersinggung dan apabila ada permasalahan kami curhat dan berbincang-bincang di ruangan kami para guru serta saling memberi masukan satu sama lain, beliau sendiri

senang di beri masukan bahkan beliau memberi apresiasi kepada para guru yang memberi masukan demi perkembangan madrasah.¹⁹⁵

Hal senada juga telah disampaikan oleh Bapak Toni, S. Ag selaku guru di MTs Negeri Tumpang, diantara penuturan beliau adalah :

Menurut sepengetahuan saya Bapak kepala madrasah kepada kami selaku para guru sebagai mitra kerja beliau selama ini baik, berkomunikasi dengan baik, familier dan juga beliau mudah akrab. Beliau tidak hanya duduk di ruangnya saja tetapi beliau selalu ke ruangan kami duduk-duduk sambil bercanda dan Bapak membantu dalam memberi solusi kepada kami kalau ada persoalan yang tidak dapat kami memecahkan, dengan lebih dulu diadakan musyawarah yang nantinya hasil pemecahan permasalahan adalah hasil dari kita bersama. Beliau tidak mau dianggap pintar sendiri. Jadi setiap ada permasalahan pasti dipecahkan secara bersama-sama.¹⁹⁶

Kemudian tidak lupa pula Ibu Nurul Zumroti, S.Ag juga sebagai guru di MTs Negeri Tumpang, turut menambahkan pula hal yang berkaitan dengan strategi kepala madrasah dalam peningkatan motivasi kerja guru yang diantaranya dengan memperlakukan guru sebagai mitra kerja, bukan sebagai bawahan yang harus dipekerjakan, sebagaimana dibawah ini hasil penuturan beliau :

Bapak kepala madrasah sebagai mitra kerja di antara para guru baik sekali. Bapak kepala madrasah merasa tidak ada jeda diantara kami beliau menganggap diantara kita adalah sama sebagai abdi negara, abdi masyarakat. Setiap istirahat selalu menemui kami diruang guru untuk menanyakan perkembangan anak-anak, bagaimana keadaan. Menanyakan apa ada permasalahan dan apabila ada permasalahan kami tak segan-segan untuk meminta solusi kepada dan dengan senang hati beliau selalu memberi solusi di setiap ada persoalan yang tidak terpecahkan dan beliau selalu melibatkan kami di setiap memecahkan persoalan dengan saling memberi masukan satu sama lain.¹⁹⁷

¹⁹⁵ Hasil wawancara dengan Guru tanggal 27/08/2013

¹⁹⁶ Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 27/08/2013

¹⁹⁷ Hasil wawancara dengan Guru tanggal 27/08/2013

Dari hasil penuturan yang telah disampaikan oleh para guru tersebut dapat kita pahami dengan lebih jelas bahwa kepala MTs Negeri Tumpang Malang dalam upaya meningkatkan kinerja guru dengan menempuh beberapa strategi diantaranya adalah dengan memperlakukan para guru sebagai teman kerja (mitra kerja) bukan semata-mata sebagai orang yang dipekerjakan, karena kepala sekolah sangat menyadari sepenuhnya bahwa tanpa adanya para guru maka sebaik apapun program yang telah direncanakan maka akan sia-sia belaka, oleh karenanya guru dan staf lainnya merupakan aspek sumber daya yang paling penting yang harus mendapatkan perhatian dari kepala sekolah.

Disamping itu kepala madrasah selalu melakukan komunikasi secara persuasif dengan para guru dan staf lainnya di sekolah dan selalu bermusyawarah dalam menyelesaikan segala permasalahan yang terjadi di lembaga yang dipimpinnya. Dengan strategi seperti ini ternyata para guru dan staf lainnya akan lebih terbuka untuk mengungkapkan segala hal terhadap kepala sekolah terutama yang berkaitan dengan masalah tugas kependidikan di samping juga terkadang masalah pribadinya. Sehingga dengan cara ini kepala madrasah akan lebih mengetahui apa maunya guru dan para staf sehingga beliau akan lebih mudah memberi arahan dan pembinaan dalam upaya peningkatan kinerja yang berkaitan dengan program pengembangan sekolah untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.

Disamping itu kepala madrasah juga memberi apresiasi terhadap guru yang berprestasi dengan memberikan penghargaan, dalam hal ini kepala

madrasah pemberian penghargaan tidak berupa uang maupun barang tetapi kepala madrasah sungguh salut dan berterima kasih serta memberikan pujian kepada guru yang berprestasi, hal ini sebagaimana telah diutarakan oleh waka kurikulum yakni Bapak Chafid Muslim, S.Pd sebagaimana berikut :

Bapak kepala madrasah dalam soal pengakuan dan pemberi pujian terhadap guru yang berprestasi dengan memberikan reward kepada guru yang berprestasi, sedangkan bentuk reward yang diberikan bapak kepala madrasah ada dua bentuk yaitu ucapan selamat terima kasih Bapak/Ibu telah berhasil mohon terus dipertahankan dan terus ditingkatkan. Bentuk yang kedua diberi sertifikat dan hadiah baik berupa benda atau uang. Hal ini dengan maksud dan tujuan menurut beliau untuk memotivasi agar lebih giat dalam menjalankan tugas dan kewajiban kepada kami.¹⁹⁸

Berkaitan dengan pemberian penghargaan terhadap guru yang berprestasi ini, hal yang sama sebagaimana yang telah diutarakan oleh salah seorang guru yakni Drs. Hizbullah sebagai berikut :

Pemberian penghargaan kepada guru yang berprestasi beliau lakukan dengan ucapan selamat dan terima kasih sekaligus beliau mengatakan mohon dipertahankan dan ditingkatkan juga memberikan tali asih berupa barang juga uang. Hal ini dengan maksud kami termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerja di madrasah ini.¹⁹⁹

Selanjutnya Bapak Toni ,S.Ag Juga menambahkan berkaitan dengan strategi madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang yang salah satunya ditempuh dengan cara memberikan pujian atau ucapan terima kasih untuk guru yang berprestasi, ungkapan beliau sebagaimana berikut di bawah ini :

¹⁹⁸ Hasil wawancara dengan WAKA Kurikulum tanggal 30/07/2013

¹⁹⁹ Hasil wawancara dengan Guru tanggal 29/08/2013

Dalam soal pemberian penghargaan terhadap guru yang berprestasi dan disiplin, yang saya ketahui, biasanya diwaktu rapat beliau menyebut nama dan mengucapkan terima kasih atas kinerjanya. Selain itu di akhir semester atau pelepasan siswa-siswi kelas sembilan Bapak mengumumkan serta memanggil guru yang berprestasi untuk maju kedepan kemudian mengucapkan terima kasih dan pemberian tanda simbolik (sertifikat).²⁰⁰

Hal senada juga telah disampaikan oleh Ibu Nurul Zumroti, S.Ag, juga selaku guru di MTs Negeri Tumpang Malang, sebagai berikut ini :

Penghargaan yang beliau berikan kepada guru yang berprestasi yang selama ini saya ketahui biasanya beliau mengucapkan terima kasih dengan menyebutkan nama di waktu rapat terkadang pada waktu upacara hari senin, pada saat rapat guru, serta pada akhir semester ganjil maupun genap beliau memberi penghargaan kepada guru yang berprestasi dengan memberi sertifikat juga berupa barang atau uang.²⁰¹

Dari berbagai penjelasan yang telah disampaikan oleh beberapa guru sekaligus waka kurikulum berkaitan dengan strategi yang ditempuh oleh kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang terutama mengenai cara kepala madrasah dalam memberikan penghargaan pada guru yang berprestasi tersebut di atas ternyata hampir semuanya mengatakan sama, yakni cara guru memberikan penghargaan terhadap guru yang berprestasi adalah dengan mengucapkan selamat atau mengucapkan terima kasih serta dengan menyebutkan nama guru tersebut pada acara-acara tertentu di sekolah. Selain itu kepala madrasah terkadang juga memberikan hadiah berupa sertifikat, bahkan terkadang juga uang yang disesuaikan dengan kemampuan lembaga.

²⁰⁰ Hasil wawancara dengan Guru tanggal 29/08/2013

²⁰¹ Hasil wawancara dengan Guru tanggal 29/08/2013

Hal ini semata-mata dilakukan oleh kepala madrasah agar guru tersebut bisa mempertahankan prestasinya dan bahkan semakin bisa meningkatkan prestasinya disamping itu untuk memberi semangat pada guru yang lain agar juga lebih giat lagi dalam meningkatkan kinerjanya di sekolah. Melihat hal ini jelas bahwa kepala MTs Negeri Tumpang Malang telah berupaya untuk memperlakukan para anak buahnya sesuai dengan porporsinya, artinya perbedaan perlakuan dilakukan secara wajar dan obyektif dengan melihat kinerja anak buah.

Selanjutnya berkaitan dengan bentuk motivasi apa saja yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam upaya peningkatan motivasi kerja guru di MTs Negeri Tumpang ini, berikut hasil penuturan Bapak Sama'i M.Ag selaku kepala Madrasah :

Begini pak Yono, tentang bentuk motivasi yang saya lakukan untuk meningkatkan kinerja guru sangat sederhana sekali. Saya menginginkan semua guru dan staf bekerja semaksimal mungkin tanpa adanya unsur paksaan dan tekanan dari manapun. Makanya setiap kali ada rapat guru dan staf saya selalu meningkatkan bahwa kita dimadrasah ini kita niati untuk berjuang sekaligus sebagai abdi negara dan masyarakat yang merupakan tugas mulia yang harus kita emban. Dengan demikian kita harus selalu meningkatkan kinerja kita yang sudah diamanatkan kepada kita. Jadi, dengan tumbuhnya motivasi dari diri para guru dan staf dalam rangka untuk meningkatkan kinerja akan lebih bersemangat dan hati yang senang tanpa merasa terpaksa. Bentuk motivasi yang kedua adalah motivasi ekstrinsik atau motivasi berdasarkan dorongan dari luar untuk meningkatkan kinerja adalah memberi penghargaan kepada guru yang berprestasi dengan ucapan selamat dan diberi sertifikat. Sedangkan untuk meningkatkan keprofesionalisme guru dilaksanakan pelatihan dan workshop bekerja sama dengan UM, UIN dan lembaga kursus Bahasa Inggris Pare Kediri. Dalam hal ini untuk peningkatan kualitas pengajaran berkelanjutan dibina oleh tim konsultan pendidikan berpengalaman, yaitu Dr. H. Roekhan (UM), Dr. H. Kholisin (UM) dan tim Dosen UIN Maliki Malang dengan tujuan untuk peningkatan kapasitas guru yang bermutu. Kemudian saya selalu memantau perkembangan

disetiap saat ada kesempatan untuk mengetahui hasil dari melakukan pelatihan. Sedangkan mengenai pembimbingan saya lakukan setelah mengetahui perkembangan dari guru. Apabila guru saya ternyata belum menyelesaikan atau tidak tercapai program yang mereka programkan saya ajak untuk membicarakan bersama-sama dimana letak tidak tercapainya, apa yang menyebabkan tidak bisa tercapai, atau hambatan-hambatan apa yang menyebabkannya. Jadi saya tidak langsung memvonis ini salahnya. Namun lebih saya tekankan untuk diajak berembuk bersama-sama untuk mencari solusi atau pemecahan.²⁰²

Pernyataan kepala madrasah di atas diperkuat lagi oleh WAKA kurikulum yakni Bapak Chafid Muslim sebagai berikut :

Menurut saya bentuk motivasi yang telah dilakukan Bapak kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kinerja guru di MTsN Tumpang ini adalah motivasi dari dalam dan motivasi dari luar. Motivasi dari dalam terbentuk dari Bapak kepala madrasah selalu mengingatkan kepada kita semua untuk bekerja dimadrasah ini diniati berjuang dan dilaksanakan secara ikhlas. Dengan adanya nilai perjuangan dan keikhlasan akan timbul kesadaran untuk bekerja tanpa adanya unsur paksaan. Sedangkan motivasi yang terbentuk dari luar adalah dilaksanakannya pelatihan dan workshop yang bekerja sama dengan UM, UIN, lembaga kursus B. Inggris dari Pare Kediri. Hal ini dengan maksud untuk meningkatkan profesionalisme para guru dan staf.²⁰³

Seiring dengan Bapak Chafid Muslim Bapak Tri Muhandoko selaku WAKA kesiswaan juga turut menuturkan sebagaimana berikut :

Bentuk motivasi dalam rangka untuk meningkatkan kinerja guru di MTsN Tumpang yang dominan adalah motivasi dari luar (ektrinsik) motivasi yang terbentuk dari luar adalah dilaksanakannya pelatihan dan workshop yang bekerja sama dengan UM, UIN, lembaga kursus B. Inggris dari Pare Kediri. Bapak kepala madrasah memberikan pujian atau hadiah bagi guru yang berprestasi dan menunjukkan usaha yang baik, menciptakan suasana yang menyenangkan dalam belajar, dan sebagainya.²⁰⁴

²⁰² Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 23/07/2013

²⁰³ Hasil wawancara dengan WAKA Kurikulum tanggal 30/07/2013

²⁰⁴ Hasil wawancara dengan WAKA Kesiswaan tanggal 01/08/2013

Dari paparan di atas bisa kita simpulkan bahwa bentuk motivasi yang dilakukan meliputi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu, sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar.

Motivasi intrinsik dan ekstrinsik menyebabkan seseorang terdorong untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka inginkan. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik ini pula yang menyebabkan seseorang mencapai keberhasilan. Keberhasilan yang mereka peroleh dalam meraih suatu tujuan dapat dilihat dari hasil kinerja yang telah mereka lakukan. Seseorang dapat dikatakan memperoleh kinerja yang baik, apabila telah mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan. Hasil kinerja tersebut, dapat diperoleh apabila ada motivasi dari dalam individu (intrinsik) dan motivasi yang datangnya dari luar individu (ekstrinsik) untuk melaksanakan pekerjaannya. Motivasi ini pula yang akan membantu meningkatkan semangat kerja tenaga pendidik untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Selanjutnya berkaitan dengan masalah bentuk motivasi ini sebagian guru juga menambahkan yang diantaranya adalah sebagai berikut :

Saya sependapat dengan yang dilakukan oleh Bapak Kepala madrasah bahwa untuk merubah kinerja para guru dengan *ibda' binnafsi* memberi contoh lebih dahulu sebelum menyuruh orang lain untuk melakukan sesuatu. Dapat saya contohkan disini beliau sangat disiplin hampir tidak ada waktu luang yang terbuang sia-sia . beliau selalu memberikan semangat dan dorongan untuk selalu menjadi yang

terbaik dari lembaga lain baik kualitas maupun kuantitas. Dengan demikian dengan sendirinya para guru dan staf akan terdorong untuk bekerja lebih baik terdorong dari Beliau Bapak kepala madrasah. Hal ini menurut pendapat saya motivasi para guru di madrasah ini meningkat kinerjanya adanya dorongan dari luar yaitu dorongan Bapak kepala madrasah yang memberikan tauladan contoh yang baik demi kenajuan madrasah.²⁰⁵

Senada dengan ucapan Bapak Hizbullah di atas, Bapak Toni juga menambahkan :

Dorongan atau motivasi para guru di madrasah ini timbul semangat untuk meningkatkan kinerjanya menurut saya timbul dari diri pribadi para guru. Sesuai dengan komitmen kita dari awal bahwa kita masuk dimadrasah ini niat kita untuk berjuang dan merupakan abdi negara. Walaupun tidak ada unsur dorongan dari luar kita sudah berusaha untuk yang lebih baik. Sedangkan bentuk dorongan atau bentuk motivasi dari luar menurut saya untuk meningkatkan kinerja guru, meningkatkan kompetensi para guru dengan mengikutkan diklat diluar baik agama/umum yang nantinya sosialisasikan hasil pelatihan kepada guru-guru yang lain (se-kkm MTsN tumpang) dan untuk meningkatkan kualitas pengajaran berkelanjutan dibina oleh tim konsultan pendidikan berpengalaman, yaitu Dr. H. Roekhan dari UM, Dr. H. Kholisin, M. Hum dari UM dan juga tim dosen UIN Maliki Malang.²⁰⁶

Masalah bentuk motivasi ini tidak ketinggalan pula Ibu Zumroti juga ikut menuturkan :

Bentuk motivasi yang telah dilakukan oleh Bapak kepala madrasah dalam rangka meningkatkan kinerja guru adalah dorongan dari luar, yaitu semua guru diikutkan pelatihan dan workshop dengan mendatangkan tenaga pengajar dari UM dan UIN juga selalu aktif mengikuti kegiatan pelatihan dan workhsop yang diadakan oleh Kemenag.²⁰⁷

Dari ketiganya sama dengan pernyataan sebelumnya yakni ada dua bentuk motivasi yang diterapkan oleh kepala madrasah ini yakni motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah hal dan keadaan

²⁰⁵ Hasil wawancara dengan Guru tanggal 31/08/2013

²⁰⁶ Hasil wawancara dengan Guru tanggal 31/08/2013

²⁰⁷ Hasil wawancara dengan Guru tanggal 31/08/2013

yang berasal dari dalam diri siswa sendiri yang dapat mendorong melakukan tindakan belajar. Dalam keterangan yang lain motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul dari dalam diri seseorang atau motivasi yang erat hubungannya dengan tujuan belajar, misalnya : ingin memahami suatu konsep, ingin memperoleh pengetahuan dan sebagainya.

Faktor-faktor yang dapat menimbulkan motivasi intrinsik adalah:

- a. Adanya kebutuhan
- b. Adanya pengetahuan tentang kemajuan dirinya sendiri
- c. Adanya cita-cita atau aspirasi.

Motivasi ekstrinsik adalah hal atau keadaan yang datang dari luar individu siswa, yang mendorongnya untuk melakukan kegiatan belajar. Bentuk motivasi ekstrinsik ini merupakan suatu dorongan yang tidak secara mutlak berkaitan dengan aktivitas belajar, misalnya siswa rajin belajar untuk memperoleh hadiah yang telah dijanjikan oleh orang tuanya, pujian dan hadiah, peraturan atau tata tertib sekolah, suri tauladan orang tua, guru dan lain-lain merupakan contoh konkrit dari motivasi ekstrinsik yang dapat mendorong siswa untuk belajar.

Dalam perspektif kognitif, motivasi intrinsik lebih signifikan bagi siswa karena lebih murni dan langgeng serta tidak bergantung pada dorongan atau pengaruh orang lain. Perlu ditegaskan, bukan berarti motivasi Ekstrinsik tidak baik dan tidak penting. Dalam kegiatan belajar mengajar Tetap penting, karena kemungkinan besar keadaan siswa itu dinamis berubah-ubah dan juga mungkin komponen-komponen lain dalam proses

belajar mengajar ada yang kurang menarik bagi siswa sehingga siswa tidak bersemangat dalam melakukan proses belajar mengajar baik di sekolah maupun di rumah.

Bahwa setiap siswa tidak sama tingkat motivasi belajarnya, maka motivasi ekstrinsik sangat diperlukan dan dapat diberikan secara tepat. Di dalam kegiatan belajar mengajar peranan motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik sangat diperlukan. Dengan motivasi, siswa dapat mengembangkan aktifitas dan inisiatif sehingga dapat mengarahkan dan memelihara kerukunan dalam melakukan kegiatan belajar

3. Dampak Strategi Kepala MTs Negeri Tumpang Malang dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Besar kecilnya minat guru terhadap tugas yang akan mempengaruhi kadar atau kinerja guru mengembangkan di madrasah. Minat dan kemampuan terhadap suatu pekerjaan berpengaruh pula terhadap moral kerja guru.

Tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas di madrasah, ditandai dengan upaya tidak segera puas atas hasil yang dicapainya. Selalu mencari cara-cara baru guna mengatasi setiap hambatan yang ada dan mengadakan penyempurnaan-penyempurnaan cara melaksanakan secara baik, dan merasa malu apabila ternyata kegiatan-kegiatan yang dilakukan itu gagal / tidak dapat dilakukan.

Dapat dikatakan bahwa kadar kinerja yang dimiliki guru dalam melaksanakan tugas di madrasah tergantung banyak sedikitnya beban

tugas yang menjadi tanggung jawabnya yang harus dilaksanakan guru sehari-hari dan bagaimana cara menyelesaikan tugas ini yang ditekankan pada tugas mengajar, membimbing dan melaksanakan administrasi madrasah.

Di bawah ini adalah hasil wawancara peneliti dengan guru Mts Negeri Tumpang yaitu bapak Toni, S.Ag, tentang dampak strategi kepala madrasah terhadap meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang dalam kemampuan mengelola kelas adalah sebagaimana berikut ini :

Kalau diprosentase paling tidak 80% kompetensi guru-guru menjadi lebih bagus, terutama dalam hal kemampuan mengelola kelas, kemudian semua guru dapat aktif dalam pembuatan LKS serta pembuatan soal ujian yang memang dalam madrasah ini betul-betul menjadi center atau aktor utama dalam pembuatan soal skala kabupaten untuk rujukan bagi guru-guru di sekolah-sekolah lain terutama sekelompok kkmnya.²⁰⁸

Dari paparan di atas, jelas menunjukkan kepada kita bahwa ada dampak positif dari strategi kepemimpinan yang telah diterapkan oleh kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang yakni terjadi peningkatan kualitas dari para guru terutama dalam mengelola kelas dengan menyediakan suasana yang kondusif untuk berlangsungnya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

Adapun dampak strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam kaitannya dengan kemampuan dalam pengajaran adalah sebagaimana hasil penuturan selanjutnya oleh Drs. Hizbulloh :

Kalau kaitannya dengan kemampuan dalam pengajaran dari kontroling yang dilakukan kepala madrasah tersebut guru-guru hampir 100% dapat membuat administrasi pembelajaran sesuai target yang diinginkan terlebih

²⁰⁸ Hasil wawancara dengan guru tanggal 18 Juli 2014

guru-guru yang sudah tersertifikasi. Selanjutnya Dari pendisiplinan jam kerja guru-guru betul masuk setiap hari pada jam 06.30 pulang jam 02.00 walaupun tidak ada jam mengajar.

Kemudian beliau juga menambahkan :

Dari pemberian reward yang dilakukan kepala madrasah ternyata guru-guru bertambah semangat meningkatkan etos kerjanya, walaupun tingkat kesemangatan dari reward ini tidak mencapai 50% dampaknya, kemudian yang tidak kalah pentingnya juga adalah dari adanya sanksi moral ternyata guru-guru takut meninggalkan tugas atau melanggar peraturan madrasah walaupun cuma sekedar tidur dimejanya.²⁰⁹

Uraian di atas menunjukkan kepada kita bahwa adanya pengawasan, sistim kedisiplinan dan pemberian reward yang telah dilakukan oleh kepala madrasah ternyata juga berpengaruh positif terhadap sikap dan perilaku para guru, terbukti adanya perubahan perilaku yang cukup signifikan dan ini akan berdampak positif juga terhadap proses dan hasil belajar yang dilakukan guru baik di dalam maupun di luar kelas.

Masih berkaitan dengan dampak strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam kaitannya dengan kemampuan dalam pengajaran berikut ini adalah ungkapan dari Ibu Nurul Zumroti, S.Ag sebagai guru juga yakni:

Mengenai dampak strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam kaitannya dengan kemampuan dalam pengajaran diantaranya adalah setelah guru diharuskan mempunyai laptop sendiri-sendiri, ternyata guru-guru lebih efektif dalam pembuatan perangkat pembelajaran , penggunaan media, serta proses evaluasi siswa dan perencanaan pembelajaran sesuai dengan target yang ditentukan. Kemudian adanya pelatihan khusus waka kurikulum para guru bisa mandiri membuat perangkat pembelajaran sekaligus tehnik evaluasi, dan yang terakhir adalah adanya program

²⁰⁹ Hasil wawancara dengan guru PAI tanggal 18 Juli 2014

taahfidz Al-Qur'an ternyata sebagian siswa ada yang sudah mengikuti program hafal Al-Qur'an.²¹⁰

Pembuatan perangkat pembelajaran dan proses evaluasi termasuk penggunaan media pembelajaran merupakan suatu hal yang sangat urgen untuk dilakukan oleh guru, karena perangkat pembelajaran ibarat sebuah peta yang akan menunjukkan kearah mana tujuan akan dicapai, tanpa perangkat pembelajaran dan proesur evaluasi yang sesuai maka pembelajaran yang akan dilakukan tidak akan bias memberi makna kepada peserta didik dan juga akan diketahui sejauh mana peserta didik telah mencapai tujuan pembelajaran yang dilakukan, karena pembelajaran dilakukan dengan tanpa arah dan tujuan yang jelas.

Untuk selanjutnya berkaitan dengan dampak strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam hal kemampuan dalam penataan iklim kelas sebagaimana hasil penuturan dari bapak Toni, S.Ag selaku guru berikut ini :

Mengenai dampak dari strategi kepemimpinan yang telah diterapkan oleh beliau di madrasah ini yang terutama berkaitan dengan sistem penataan iklim kelas, ternyata siswa Mts Negeri Tumpang mendapat nilai yang sangat memuaskan, salah satu sebabnya adalah penggunaan tehnologi berbasis IT telah diprogramkan sehingga guru-guru semangat untuk selalu up date strategi pembelajaran yang menggunakan strategi pembelajaran berbasis IT, dengan demikian iklim dikelas semakin kondusif dan menyenangkan, sehingga anak atau siswa lebih mudah menguasai mata pelajaran . Kemudian yang tidak kalah pentingnya adalah dari program kelas unggulan semakin banyak peminat dari orang tua atau peserta didik khusus yang ekonomi menengah keatas diwilayah kota untuk masuk kelembaga ini bahkan tahun ini siswa melebihi target yang telah ditentukan.²¹¹

²¹⁰ Hasil wawancara dengan guru tanggal 17 Juli 2014

²¹¹ Hasil wawancara dengan guru tanggal 18 Juli 2014

Dari semua hasil wawancara tersebut di atas, ternyata dampak strategi kepemimpinan yang telah diterapkan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang menunjukkan adanya perubahan yang cukup memuaskan baik dari sisi pengelolaan kelas, system pembelajaran maupun penataan iklim kelas yang kondusif, semuanya ini akan member pengaruh yang positif terhadap keberhasilan proses dan hasil belajar peserta didik.

C. Temuan Penelitian

1. Peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang

Dari diskripsi hasil penelitian di atas maka dapat peneliti simpulkan beberapa temuan penelitian yang berkaitan dengan peran kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang adalah sebagai berikut:

- 1) Peran kepala madrasah sebagai supervisor internal di bidang akademik yakni dengan melaksanakan supervisi pengajaran secara teratur dan kontinyu.
- 2) Kepala madrasah sebagai evaluator yakni dengan melakukan pengawasan atau monitoring dan evaluasi terhadap kinerja para guru dan karyawan secara terjadwal dan kontinyu.
- 3) Kepala madrasah sebagai educator yakni dengan memberikan arahan, petunjuk dan pembinaan terhadap para guru untuk selalu bekerja

sama, meningkatkan komitmen dalam bekerja, juga hal-hal yang berkaitan dengan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh guru dan harus disesuaikan dengan juknis yang ada dan kepala madrasah sebagai suri tauladan yang selalu memberi contoh pada para guru dan karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban akademik di sekolah.

2. Strategi Kepala MTs Negeri Tumpang Malang dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Dari diskripsi hasil penelitian di atas maka dapat penulis simpulkan beberapa temuan penelitian yang berkaitan dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang adalah sebagai berikut:

- 1) Membangkitkan semangat kinerja para guru dengan cara menumbuhkan rasa memiliki terhadap lembaga sehingga tumbuh rasa tanggung jawab yang tinggi dan mengingatkan akan nilai-nilai perjuangan bagi seorang guru.
- 2) Kerja sama dengan lembaga lain dalam mengikutkan workshop, pelatihan untuk meningkatkan kompetensi yang akhirnya kinerja bisa meningkat.
- 3) Memberikan motivasi kepada guru agar lebih giat dalam bekerja dengan mengingatkan bahwa tugas guru bukan hanya transfer ilmu tapi juga transfer nilai

- 4) Bentuk motivasi adalah secara instrinsik dan ekstrinsik
- 5) Melakukan pengembangan dan pembimbingan terhadap para guru dengan cara mendatangkan tim ahli pada bidangnya untuk mengadakan pembinaan
- 6) Melakukan komunikasi persuasif dengan para guru
- 7) Memberikan penghargaan pada guru yang berprestasi dan Memberikan kesejahteraan di luar gaji pokok yang disesuaikan dengan kemampuan lembaga
- 8) Strategi memberi perintah sesuai dengan tupoksi dan strategi menegur
- 9) Strategi menerima saran dan strategi menciptakan disiplin kelompok

3. Dampak Strategi Kepala MTs Negeri Tumpang Malang dalam Meningkatkan Kinerja Guru

- a. Kemampuan mengelola kelas
 - a) Kalau diprosentase paling tidak 80% kompetensi guru-guru menjadi lebih bagus, terutama dalam hal kemampuan mengelola kelas.
 - b) Semua guru dapat aktif dalam pembuatan LKS serta pembuatan soal ujian yang memang dalam madrasah ini betul-betul menjadi center atau aktor utama dalam pembuatan soal skala kabupaten untuk rujukan bagi guru-guru di sekolah-sekolah lain terutama sekelompok kkmnya.
- b. Kemampuan dalam pengajaran

- a) Dari kontroling tersebut guru-guru hampir 100% dapat membuat administrasi pembelajaran sesuai target yang diinginkan terlebih guru-guru yang sudah tersertifikasi.
 - b) Dari pendisiplinan jam kerja guru-guru betul masuk setiap hari pada jam 06.30 pulang jam 02.00 walaupun tidak ada jam mengajar.
 - c) Dari pemberian reward guru-guru bertambah semangat meningkatkan etos kerjanya, walaupun tingkat kesemangatan dari reward ini tidak mencapai 50% dampaknya.
 - d) Dari adanya sangsi moral guru-guru takut meninggalkan tugas atau melanggar peraturan madrasah walaupun cuma sekedar tidur dimejanya.
 - e) Dari keharusan mempunyai laptop sendiri, guru-guru efektif dalam pembuatan perangkat pembelajaran serta proses evaluasi siswa dan perencanaan pembelajaran sesuai dengan target yang ditentukan.
 - f) Dari pelatihan khusus waka kurikulum para guru bisa mandiri membuat perangkat pembelajaran sekaligus tehnik evaluasi
 - g) Dari membuat program tahfidz Al-Qur'an sebagian siswa ada yang sudah mengikuti program hafal Al-Qur'an.
- c. Kemampuan dalam penataan iklim kelas
- a) Siswa Mts Negeri Tumpang mendapat nilai UNAS yang memuaskan artinya melampaui batas standart minimal yang telah ditentukan lembaga.

- b) Dari program kelas unggulan semakin banyak peminat dari orang tua atau peserta didik khusus yang ekonomi menengah keatas diwilayah kota untuk masuk ke lembaga iini bahkan tahun ini siswa melebihi target yang telah ditentukan.
- c) Dari penggunaan tehnologi berbasis IT guru-guru semangat untuk selalu up date strategi pembelajaran yang menggunakan strategi pembelajaran berbasis IT.
- d) Anak atau siswa lebih mudah menguasai mata pelajaran

Demikianlah beberapa temuan penelitian yang dapat peneliti diskripsikan, yang kemudian akan kami bahas dalam bab berikutnya.

Tabel 4.1 Tabulasi Temuan Penelitian

| NO | FOKUS PENELITIAN | TEMUAN PENELITIAN |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01 | Peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang | <ol style="list-style-type: none"> 1) Peran kepala madrasah sebagai supervisor internal di bidang akademik yakni dengan melaksanakan supervisi pengajaran secara teratur dan kontinyu. 2) Kepala madrasah sebagai evaluator yakni dengan melakukan pengawasan atau monitoring dan evaluasi terhadap kinerja para guru dan karyawan secara terjadwal dan kontinyu. 3) Kepala madrasah sebagai educator yakni dengan memberikan arahan, petunjuk dan pembinaan terhadap para guru untuk selalu bekerja sama, meningkatkan komitmen dalam bekerja, juga hal-hal yang berkaitan dengan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh guru dan harus disesuaikan dengan juknis yang ada dan kepala madrasah sebagai suri tauladan yang selalu memberi contoh pada para guru dan karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban akademik di sekolah. |
| 02 | Strategi Kepala MTs Negeri Tumpang Malang dalam Meningkatkan Kinerja Guru | <ol style="list-style-type: none"> 1) Membangkitkan semangat kinerja para guru dengan cara menumbuhkan rasa memiliki terhadap lembaga sehingga tumbuh rasa tanggung jawab yang tinggi dan mengingatkan akan nilai-nilai perjuangan bagi seorang guru. 2) Kerja sama dengan lembaga lain dalam mengikutkan workshop, pelatihan untuk meningkatkan kompetensi yang akhirnya kinerja bisa meningkat. 3) Memberikan motivasi kepada guru agar lebih giat dalam bekerja dengan mengingatkan bahwa tugas guru bukan hanya transfer ilmu tapi juga transfer nilai 4) Bentuk motivasi adalah secara instrinsik dan ekstrinsik |

| | | |
|---|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>5) Melakukan pengembangan dan pembimbingan terhadap para guru dengan cara mendatangkan tim ahli pada bidangnya untuk mengadakan pembinaan</p> <p>6) Melakukan komunikasi persuasif dengan para guru</p> <p>7) Memberikan penghargaan pada guru yang berprestasi dan Memberikan kesejahteraan di luar gaji pokok yang disesuaikan dengan kemampuan lembaga</p> <p>8) Strategi memberi perintah sesuai dengan tupoksi dan strategi menegur</p> <p>9) Strategi menerima saran dan strategi menciptakan disiplin kelompok</p> |
| 3 | Dampak Strategi Kepala MTs Negeri Tumpang Malang dalam Meningkatkan Kinerja Guru | <p>a. Kemampuan mengelola kelas</p> <p>a) Kalau diprosentase paling tidak 80% kompetensi guru-guru menjadi lebih bagus, terutama dalam hal kemampuan mengelola kelas.</p> <p>b) Semua guru dapat aktif dalam pembuatan LKS serta pembuatan soal ujian yang memang dalam madrasah ini betul-betul menjadi center atau aktor utama dalam pembuatan soal skala kabupaten untuk rujukan bagi guru-guru di sekolah-sekolah lain terutama sekelompok kkmnya.</p> <p>b. Kemampuan dalam pengajaran</p> <p>a) Dari kontroling tersebut guru-guru hampir 100% dapat membuat administrasi pembelajaran sesuai target yang diinginkan terlebih guru-guru yang sudah tersertifikasi.</p> <p>b) Dari pendisiplinan jam kerja guru-guru betul masuk setiap hari pada jam 06.30 pulang jam 02.00 walaupun tidak ada jam mengajar.</p> <p>c) Dari pemberian reward guru-guru bertambah semangat meningkatkan etos kerjanya, walaupun tingkat kesemangatan dari reward ini tidak mencapai 50% dampaknya.</p> <p>d) Dari adanya sanksi moral guru-guru takut meninggalkan tugas atau melanggar peraturan madrasah walaupun cuma sekedar tidur dimejanya.</p> <p>e) Dari keharusan mempunyai laptop sendiri, guru-guru efektif dalam pembuatan perangkat pembelajaran serta proses evaluasi siswa dan perencanaan pembelajaran sesuai dengan target yang ditentukan.</p> <p>f) Dari pelatihan khusus waka kurikulum para guru bisa mandiri membuat perangkat pembelajaran sekaligus tehnik evaluasi</p> <p>g) Dari membuat program tahfidz Al-Qur'an sebagian siswa ada yang sudah mengikuti program hafal Al-Qur'an.</p> <p>c. Kemampuan dalam penataan iklim kelas</p> <p>a) Siswa Mts Negeri Tumpang mendapat nilai UNAS yang memuaskan artinya melampaui batas standart minimal yang telah ditentukan lembaga.</p> <p>b) Dari program kelas unggulan semakin banyak peminat dari orang tua atau peserta didik khusus yang ekonomi menengah keatas diwilayah kota untuk masuk ke lembaga ini bahkan tahun ini siswa</p> |

| | | |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>melebihi target yang telah ditentukan.</p> <p>c) Dari penggunaan teknologi berbasis IT guru-guru semangat untuk selalu up date strategi pembelajaran yang menggunakan strategi pembelajaran berbasis IT.</p> <p>d) Anak atau siswa lebih mudah menguasai mata pelajaran</p> |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|





BAB V

PEMBAHASAN

A. Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Tumpang Malang

Madrasah merupakan organisasi yang bersifat kompleks. Di dalamnya memiliki berbagai dimensi, yang satu sama lainnya saling berhubungan dalam suatu sistem sosial. Sebagai sistem sosial dalam suatu organisasi, sekolah memerlukan pemimpin yang dapat berperan aktif. Kepemimpinan tertinggi di madrasah dijabat oleh kepala madrasah yang sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala madrasah sebagai pengelola satuan pendidikan (madrasah) bertanggung jawab terhadap efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan di sekolahnya, melalui peranan-peranan yang dimainkannya. Peranan yang dimainkan kepala madrasah sangatlah kompleks, di antaranya peran kepala madrasah sebagai pemimpin, administrator, manajer, supervisor dan penghubung masyarakat.²⁰⁶

Kepala madrasah adalah sebagai padanan dari school principal, yang tugas kesehariannya menjalankan principalship atau kekepalasekolahan. Istilah kekepalasekolahan mengandung makna sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala madrasah. Penjelasan ini

²⁰⁶Danim, Sudarwan, 2002, *Innovasi Pendidikan Dalam Peran Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia.

dipandang penting, karena terdapat beberapa istilah untuk menyebut jabatan kepala sekolah, seperti administrasi sekolah (school administrator), pimpinan sekolah (school leader), manajer sekolah (school manager), dan lain-lain.²⁰⁷

Dari penjelasan diatas maka, bisa disimpulkan bahwasanya posisi kepala madrasah akan menentukan arah suatu lembaga. Kepala madrasah merupakan pengatur dari program yang ada di madrasah. Karena nantinya diharapkan kepala madrasah akan membawa spirit kerja guru serta kultur madrasah dalam peningkatan mutu belajar siswa.

Guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tataran institusional dan eksperiensial, sehingga upaya meningkatkan mutu pendidikan harus dimulai dari aspek “guru” dan tenaga kependidikan lainnya yang menyangkut kualitas keprofesionalannya maupun kesejahteraan dalam satu manajemen pendidikan yang professional. Untuk dapat melaksanakan pembelajaran, guru perlu memiliki banyak pengalaman serta pengembangan profesinya dibidang pengajaran. Guru senantiasa hendaknya terus belajar untuk menambah pengalaman guna mengimbangi kemajuan ilmu dan teknologi dalam pertumbuhan masyarakat, sebagai anggota unit kerja, guru tidak dapat bekerja sendiri, terpisah dari orang lain.

Salah satu tanggung jawab penting seorang administrator pendidikan baik sebagai kepala dinas pendidikan, pengawas, penilik, maupun kepala madrasah adalah perbaikan program pendidikan di sekolah-sekolah yang menjadi tanggungannya. Sehubungan dengan tanggung jawab ini, suatu

²⁰⁷ Sudarmawan Danim. *Visi Baru Manajemen Sekolah : Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademi*. (Jakarta : Bumi Aksara, 2007) hal.56

program kegiatan supervisi untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pengajaran di sekolah-sekolah perlu dikembangkan.

Adapun Peran Kepala madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Tumpang Malang berdasarkan hasil temuan penelitian, menunjukkan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Peran kepala madrasah sebagai supervisor internal di bidang akademik yakni dengan melaksanakan supervisi pengajaran secara teratur dan kontinyu.

Situasi belajar mengajar di madrasah, sangat tergantung pada guru selaku salah satu sumber daya untuk menciptakannya. Namun guru senantiasa membutuhkan bantuan dari supervisor seperti kepala madrasah sehingga pengetahuan ketrampilan profesionalnya meningkat sehingga lulusan madrasah meningkat. Sering guru mengalami kesulitan dalam tugasnya. Hal ini menuntut kreativitas kepala madrasah dalam melaksanakan supervisi pengajaran agar kesulitan tersebut dapat teratasi. Kreativitas pelaksanaan supervisi pengajaran adalah kemampuan melahirkan gagasan baru dalam memperbaiki proses belajar mengajar.

Adapun supervisi pengajaran diartikan sebagai serangkaian kegiatan membantu guru untuk mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran.²⁰⁸

Senada dengan ini, menurut Alton, Frish, dan Neville, ada tiga konsep pokok dalam pengertian supervisi pengajaran, yaitu:

²⁰⁸Mukhtar, dan Iskandar.2009. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, Jakarta: GP. Press. Hal 82

- a. Supervisi pengajaran harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam proses pembelajaran.
- b. Perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain secara ofisial, jelas kapan dimulai dan kapan mengakhiri program pengembangan tersebut.
- c. Tujuan akhir supervisi pengajaran adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi proses pembelajaran bagi para siswanya.

Secara lebih rinci, supervisi pengajaran adalah serangkaian bantuan yang berwujud layanan profesional. Layanan profesional tersebut diberikan oleh orang-orang yang lebih ahli (kepala madrasah, pengawas, dan ahli lainnya), kepada guru. Tujuan layanan profesional tersebut adalah agar dapat meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar sehingga tujuan pendidikan yang direncanakan dapat dicapai.²⁰⁹ Dan upaya peningkatan mutu pengajaran dan profesional guru dapat melalui supervisi pengajaran. Pelaksanaan supervisi pengajaran perlu dilakukan secara sistematis oleh kepala madrasah dan pengawas madrasah dengan tujuan memberikan pencerahan, pembinaan, pemberdayaan, inovasi kepada guru-guru agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien.

Adapun secara umum tujuan supervisi pengajaran adalah:

- a. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi belajar-mengajar,
- b. Mengendalikan penyelenggaraan bidang teknis edukatif di madrasah sesuai dengan ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan,

²⁰⁹ Imron, Ali. 2011. *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara. Hal. 11

- c. Menjamin agar kegiatan madrasah berlangsung sesuai dengan ketentuan yang berlaku sehingga segala sesuatunya berjalan lancar dan diperoleh hasil yang optimal,
- d. Menilai keberhasilan madrasah dalam pelaksanaan tugasnya, dan memberikan bimbingan langsung untuk memperbaiki kesalahan, kekurangan dan kekhilafan serta membantu memecahkan masalah yang dihadapi madrasah sehingga dapat dicegah kesalahan dan penyimpangan yang lebih jauh .²¹⁰

Dengan demikian, tujuan umum supervisi pengajaran adalah untuk mengembangkan situasi pembelajaran yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar, melalui supervisi pengajaran diharapkan kualitas pengajaran yang dilakukan guru semakin meningkat, baik dalam mengembangkan kemampuan, yang selain ditentukan oleh tingkat pengetahuan dan keterampilan mengajar yang dimiliki oleh seorang guru, juga pada peningkatan komitmen, kemauan, dan motivasi yang dimiliki guru tersebut.²¹¹

2. Kepala madrasah sebagai evaluator yakni dengan melakukan pengawasan atau monitoring dan evaluasi terhadap kinerja guru dan karyawan secara terjadwal dan kontinyu.

Madrasah sebagai organisasi sudah barang tentu memiliki sistem manajemen tersendiri yang dilakukan oleh kepala sekolah beserta stafnya.

²¹⁰ Suprihatin, MD. 1989. *Administrasi Pendidikan, Fungsi dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah sebagai Administrator dan Supervisor Sekolah*. Semarang: IKIP Semarang Press. Hal. 305

²¹¹ Muchtar. Op.Cit. Hal. 53

Manajemen organisasi harus dipandang pula sebagai suatu sarana untuk memudahkan implementasi Islam dalam kegiatan organisasi. Implementasi nilai-nilai Islam berwujud pada difungsikannya Islam sebagai kaidah berfikir dan kaidah amal dalam seluruh kegiatan organisasi. Nilai-nilai Islam inilah sesungguhnya yang menjadi nilai utama organisasi. Dan sebagai salah satu fungsi manajemen adalah *controlling* yang merupakan unsur penting dalam sebuah organisasi, *controlling* berupaya agar rencana yang sudah ditetapkan dapat tercapai sebagaimana mestinya. Pengawasan sebagai upaya agar setiap kegiatan berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan yang lebih penting tidak terjadi penyimpangan terhadap perencanaan yang telah ditetapkan.

Controlling atau pengawasan merupakan salah satu aspek penting dalam dinamika sebuah organisasi, baik organisasi dalam bentuk perusahaan, pendidikan maupun yang lainnya. Selain sebagai bagian integral dari proses atau tahapan kinerja organisasi yang dimulai dari *planning*, *organizing*, *actuating* sampai *controlling*, dalam beberapa studi manajemen juga menunjukkan bahwa upaya pengawasan yang tereduksi dalam sebuah sistem kerja organisasi berpengaruh sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Adapun pengertian pengawasan (*controlling*) dapat dikemukakan sebagai berikut: Pengawasan adalah proses memonitor aktivitas untuk memastikan aktivitas-aktivitas tersebut diselesaikan sesuai dengan yang

direncanakan dan memperbaiki setiap deviasi yang signifikan.²¹² Dengan kata lain apakah aktivitas itu sudah sesuai rencana atau tidak, jika tidak maka perlu adanya suatu revisi. Menurut Robinson *control* sebagai proses memonitor aktivitas-aktivitas untuk mengetahui apakah individu-individu dan organisasi itu sendiri memperoleh dan memanfaatkan sumber-sumber secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuannya, dan memberikan koreksi bila tidak tercapai.²¹³

Adapun secara terperinci beberapa langkah yang dapat diambil dalam proses pengawasan antara lain adalah :

a. Menetapkan standar dan mengukur performa/prestasi kerja

Karena perencanaan merupakan tolak ukur merancang pengawasan, maka langkah pertama dalam proses pengawasan adalah menyusun rencana. Akan tetapi karena perencanaan berbeda dalam perincian dan kerumitannya dan manajer tidak dapat mengawasi segalanya, maka harus ditentukan standar khusus. Misalnya standar tentang prestasi kerja. Umumnya standar pelaksanaan pekerjaan bagi suatu aktivitas menyangkut kriteria : ongkos, waktu, kuantitas, dan kualitas. Dengan mengadaptasi karya Koonts dan O.Donnel, Murdick mengemukakan lima ukuran kritis sebagai standar yaitu : 1) fisik, 2) ongkos, 3) program, 4) pendapatan, dan 5) standar yang tak dapat diraba (*Intangible*), dan

343 ²¹² Amin Widjaja Tunggal, 1993. *Manajemen Suatu Pengantar* .Jakarta: Renika Cipta.Hal.

²¹³Made Pidarta,. 2009. *Supervisi Pendidikan Kontekstual*. Jakarta: Rineka Cipta Hal. 168

standar yang terakhir inilah merupakan standar yang sulit di ukur, biasanya tidak dinyatakan dalam ukuran kuantitas.²¹⁴

b. Melakukan pengukuran performa/prestasi kerja

Langkah kedua dalam pengawasan adalah mengukur dan mengevaluasi prestasi kerja terhadap standar yang telah ditentukan, hal ini dimaksudkan agar penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dapat diketahui lebih dahulu.

c. Menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar

Langkah berikutnya adalah membandingkan hasil pengukuran dengan target atau standar yang telah ditentukan. Bila prestasi sesuai dengan standar, kepala sekolah akan menilai bahwa segala sesuatunya berada dalam kendali.

d. Mengambil tindakan korektif

Proses pengawasan tidak lengkap, jika tidak diambil tindakan untuk membetulkan penyimpangan yang terjadi. Berkaitan dengan proses kontrol ada pertanyaan yang mengganjal, sebenarnya apa yang harus dikontrol? Humble mengatakan tiga macam pemeriksaan yaitu pemeriksaan terhadap karya, kemampuan dan gaji. Robbin mengemukakan empat hal yang perlu dikontrol yaitu kualitas, kuantitas, biaya dan waktu. Mitchell mengatakan bahwa kontrol mencakup segala bagian organisasi mulai dari perencanaan, seleksi personalia,

²¹⁴ Fattah, Nanang. 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya. Hal. 102

pembinaan personalia, anggaran belanja, penilaian perilaku, cara bekerja sampai dengan efektivitas pemekaaian dana.²¹⁵

3. Kepala madrasah sebagai educator yakni dengan memberikan arahan, petunjuk dan pembinaan terhadap para guru untuk selalu meningkatkan komitmen dalam bekerja

Kepala madrasah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.²¹⁶ Dilembaga, kepala madrasah atau yang lebih populer sekarang disebut sebagai "guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala madrasah", bukanlah mereka yang kebetulan mempunyai nasib baik senioritas, apalagi secara kebetulan direkrut untuk menduduki posisi itu, dengan kinerja yang serba kaku dan mandul. Mereka diharapkan dapat menjadi sosok pribadi yang tangguh, handal dalam rangka pencapaian tujuan organisasi madrasah.

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah. Menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala madrasah harus berusaha

²¹⁵ Pidarta, Op.Cit. Hal. 72

²¹⁶ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta : Grafindo Persada. 2002)
hal. 83

menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya 4 macam nilai, yaitu: (1) pembinaan mental (berkenaan dengan pembinaan sikap batin dan watak,) (2) moral (berkenaan dengan ajaran baik dan buruk), (3) fisik (berkenaan dengan pembinaan jasmani) dan (4) artistik.(berkenaan dengan pembinaan tentang kepekaan terhadap seni dan keindahan).²¹⁷

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di madrasah. Kepala madrasah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di madrasah nya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Kyte (1972) mengatakan bahwa seorang kepala madrasah mempunyai lima fungsi utama. *Pertama* bertanggungjawab atas keselamatan, kesejahteraan, dan perkembangan murid-murid yang ada di lingkungan madrasah. *Kedua*, bertanggungjawab atas keberhasilan dan kesejahteraan profesi guru. *Ketiga*, berkewajiban memberikan layanan sepenuhnya yang berharga bagi murid-murid dan guru-guru yang mungkin dilakukan melalui pengawasan resmi yang lain. *Keempat*, bertanggungjawab mendapatkan bantuan maksimal dari semua institusi

²¹⁷Sondang P. Siagian, *Organisasi, kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1982), hlm. 22.

pembantu. *Kelima*, bertanggungjawab untuk mempromosikan murid-murid terbaik melalui berbagai cara. Sebagaimana firman Allah;

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ

مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٢٠٠﴾

"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Ayat tersebut mengisyaratkan bahwasanya seorang kepala sekolah merupakan amanah, yang harus dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT dan kepada manusia (warga madrasah) atas rakyat yang memberi amanah. Aswari Sudjud, Moh. Saleh dan Tatang M Amirin dalam bukunya "Administasi Pendidikan" menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah antara lain :

1. Perumus tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan (policy) madrasah.
2. Pengatur tata kerja (mengorganisasi) sekolah, yang mencakup: a, mengatur pembagian tugas dan wewenang. b, mengatur petugas pelaksana. c, menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasi).
3. Pensupervisi kegiatan madrasah, meliputi: a. Mengatur kelancaran kegiatan. b. mengarahkan pelaksanaan kegiatan. c. mengevaluasi pelaksanaan kegiatan. d. membimbing dan meningkatkan kemampuan

pelaksana.²¹⁸

Adapun Tugas pokok dan fungsi kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan adalah:

- a. Perencanaan madrasah dalam arti menetapkan arah madrasah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi pencapaian.
- b. Mengorganisasikan madrasah dalam arti membuat membuat struktur organisasi (structuring), menetapkan staff (staffing) dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staff (functionalizing).
- c. Menggerakkan staf dalam arti memotivasi staf melalui internal marketing dan memberi contoh external marketing.
- d. Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan, dan membimbing semua staf dan warga madrasah.
- e. Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar peningkatan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan problem “solving” baik secara analitis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatif, dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.²¹⁹

4. Kepala madrasah sebagai suri tauladan yang selalu memberi contoh pada para guru dan karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban akademik di madrasah.

²¹⁸ Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. (Ditjen Dikdasmen Depdiknas: 1999)

²¹⁹ Wahjosumidjo, Op Cit. hal 112

Pernyataan *Ing Ngarso Sun Tulodho* pertama kali dipopulerkan oleh Ki Hajar Dewantara, yang memiliki arti bahwa yang di depan harus memberi teladan. Hal ini dimaksudkan untuk satu orang yaitu pemimpin. Menurut pengertian tersebut, maka pemimpin harus memberikan teladan yang baik sehingga dapat ditiru bawahannya. Disamping berfungsi tersebut, seorang pemimpin juga harus mampu membangkitkan semangat kerja terutama bawahannya sehingga bawahannya terbangkit kreatifitasnya menerapkan strategi menjadi langkah nyata dan tujuan yang telah ditetapkan dapat terwujud.

Pada saat ini, makna tersebut menjadi bumerang bagi peserta didik, karena seakan tidak ada lagi pemimpin yang dianggap layak meenjadi suri tauladan bagi mereka sehingga banyak kita jumpai peserta didik kita mengidolakan artis-artis yang tiap hari menjadi panutan mereka di depan TV. Mereka mulai meniru pernak pernik kecil hingga gaya hidup idolanya tersebut. Oleh karena itu muncul penolakan kepada pribahasa *Ing Ngarso Sun Tulodho* ini, Karena dianggap dapat mematikan kreatifitas anak.

Tidak akan ada kreatifitas yang berkurang apabila yang di tauladani adalah orang yang pantas untuk ditauladani. *Ing Ngarso Sung Tulodho* artinya *Ing Ngarso* itu di depan/ di muka, *Sun* berasal dari kata *Ingsun* yang artinya saya, *Tulodho* berarti tauladan. Jadi, makna *Ing Ngarso Sun Tulodho* adalah menjadi seorang pemimpin harus mampu memberikan suru tauladan bagi bawahan atau anak buahnya sehingga yang harus dipegang teguh oleh seorang pemimpin adalah kata suri tauladan.

Sebagai seorang pemimpin atau komandan harus memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam segala langkah dan tindakannya agar dapat menjadi panutan bagi anak buah atau bawahannya. Banyak pimpinan saat ini yang sikap dan perilakunya kurang mencerminkan sebagai figur seorang pemimpin sehingga tidak dapat digunakan sebagai panutan bagi anak buahnya. Sama halnya dengan *Ing Madyo Mbangun Karso*, *Ing Madyo* artinya ditengah-tengah, *Mbangun* berarti membangkitkan atau menggugah dan *Karso* diartikan sebagai bentuk kemauan atau niat. Jadi makna dari kata itu adalah seorang pemimpin ditengah kesibukannya harus mampu membangkitkan atau menggugah semangat kerja anggota bawahannya. Oleh karena itu seorang pemimpin juga harus mampu memberikan inovasi-inovasi di lingkungan tugasnya dengan menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif untuk keamanan dan kenyamanan kerja. Demikian pula dengan kata *Tut Wuri Handayani*, *Tut Wuri* artinya mengikuti dari belakang dan *Handayani* berarti memberikan dorongan moral atau dorongan semangat. Sehingga artinya *Tut Wuri Handayani* ialah seorang komandan atau pemimpin harus memberikan dorongan moral dan semangat kerja dari belakang. Dorongan moral ini sangat dibutuhkan oleh bawahannya karena hal ini dapat menumbuhkan motivasi dan semangat kerja.

Salah satu masalah dari konsep Ki Hajar Dewantara adalah terputusnya proses pendidikan di tangan guru. Seolah, bila gurunya baik semuanya akan berjalan baik. Kata guru, dalam bahasa Jawa dapat

dijabarkan menjadi *digugu lan ditiru* (didengar dan dijadikan contoh). Padahal pendidikan bukan Cuma berisi guru. Kita bias lihat banyaknya unsure selain guru, seperti murid, kurikulum dan lingkungan. Kita harus mulai melihat persoalan pendidikan secara sistematis dan menyeluruh. Tidak hanya berkonsentrasi ke satu guru, Cuma melihat kurikulum, atau berfokus ke lingkungan saja, dan juga melibatkan seluruh masyarakat termasuk orang tua dan dunia usaha.

Pemimpin yang terhormat dan menghormati kepemimpinannya pasti mencegah dirinya melakukan hal-hal yang dapat melunturkan kehormatannya. Ia berusaha bertanggung jawab atas kepemimpinannya dengan menghindari perbuatan-perbuatan yang kurang pantas. Disebut pemimpin karena dirinya masih menjadi teladan, dan ketika ia sikap dan perilakunya sudah tidak dapat dicontoh maka hilanglah nilai-nilai kepemimpinannya. Mungkin saja ia masih tetap memegang jabatannya, tapi ia hanya sekedar penguasa bukan seorang pemimpin. Pemimpin yang sadar akan arti kepemimpinan tetapi terlanjur berbuat kurang senonoh pasti memilih mundur dari pada bertahan sebagai pemimpin tetapi kehilangan kewibawaan.²²⁰

Kepala sekolah yang beramanah disamping bertanggung jawab ia akan berada di depan dalam mmeberantas hal-hal yang berdampak meruntuhkan kepemimpinannya. Ia senantiasa meningkatkan dirinya menjadi pimpinan yang bersih; bersih dari suap, bersih dari godaan wanita,

²²⁰Soejitno Irmin, Abdul Rochim, *Kiat Jitu Memotivasi Bawahan* . (Seyma Media, 2004)
hal.154

bersih dari narkoba dan sebagainya. Bahkan ia berada di barisan depan untuk memberantas penyakit-penyakit masyarakat tersebut. Dan tentunya ia menyadari ini bukan tugas yang mudah, ancaman dan rintangan bukan hanya datang dari luar, tetapi bisa datang dari dalam “selimut sendiri “. Nahi mungkar itu jauh lebih beresiko daripada amar makruf, karena itu seorang kepala sekolah sebagai pemimpin harus membekali dirinya baik fisik maupun mental sebelum melaksanakan tugas mulianya. Ia tidak boleh sembarangan bertindak karena boleh jadi jika kurang hati-hati ia sendiri yang akan terperangkap di dalamnya.

Fool thing I have done, ucapan ini pertama kali dikumandangkan oleh Benyamin Franklin. Beliau selalu mencatat kesalahan- kesalahan yang dilakukannya setiap hari. Cara ini disamping sebagai bagian menampilkan pribadi yang utuh juga sebagai pengakuan tulus bahwa manusia adalah orang yang tak luput dari kesalahan.²²¹

Sekilas kita bisa menengok kembali pada sejarah kehidupan Rasulullah Muhammad sebagai pemimpin, bagaimana beliau selalu menjadi suri tauladan bagi para sahabat dan semua umat Islam ketika itu. Dalam kehidupannya, Rasulullah saw. senantiasa melakukan terlebih dahulu apa yang ia perintahkan kepada orang lain. Keteladanan ini sangat penting karena sehebat apa pun yang kita katakan tidak akan berharga kecuali kalau perbuatan kita seimbang dengan kata-kata. Rasulullah tidak menyuruh orang lain sebelum menyuruh dirinya sendiri. Rasulullah tidak

²²¹Soejitno Irmin, Ibid. hal 156

melarang sebelum melarang dirinya. Kata dan perbuatannya amat serasi sehingga setiap kata-kata diyakini kebenarannya. Efeknya, dakwah Beliau punya kekuatan ruhiyah yang sangat dahsyat. Dalam Alquran Allah *Azza wa Jalla* berfirman, "Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tiada kamu kerjakan" sebagaimana yang telah di firmankan oleh Allah dalam Surat Ashshaf: 3.

كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾

Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.

Kepemimpinan Rasulullah tidak hanya menggunakan akal dan fisik, tetapi Beliau memimpin dengan kalbunya. Hati tidak akan pernah bisa disentuh kecuali dengan hati lagi. Dengan demikian, yang paling dibutuhkan oleh manusia adalah hati nurani, karena itulah yang tidak dimiliki oleh makhluk lain. Rasulullah menabur cinta kepada sahabatnya sehingga setiap orang bisa merasakan tatapannya dengan penuh kasih sayang, tutur katanya yang *rahmatan lil alaamiin*, dan perilakunya yang amat menawan. Seorang pemimpin yang hatinya hidup akan selalu merindukan kebaikan, keselamatan, kebahagiaan bagi yang dipimpinya.

Sabda Rasulullah saw. "Sebaik-baik pemimpin kalian ialah yang kalian mencintainya dan dia mencintai kalian. Dia mendoakan kebaikan kalian dan kalian mendoakannya kebaikan. Sejelek-jelek pemimpin kalian ialah yang kalian membencinya dan ia membenci kalian. Kalian

mengutuknya dan ia mengutuk kalian." Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bisa berkhidmat dengan tulus dan menafkahkan jiwa raganya untuk kemaslahatan umat. Ia berkorban dengan mudah dan ringan karena merasa itulah kehormatan menjadi pemimpin, bukan mengorbankan orang lain.

Alangkah indah jika yang kita pikirkan adalah bagaimana berusaha menjadi jalan bagi kebaikan orang lain dan berkhidmat pada orang lain, sehingga tiap hari kita berusaha meraup ilmu agar dapat menjadi jalan hidayah. Pemimpin budiman tidak berpikir apa yang akan dia dapatkan dari umat, tetapi apa yang bisa dia berikan kepada umat. Bayangkan andaikata kita bisa menjadi seorang pemimpin yang menjadi suri teladan yang baik di rumah, di kantor, ataupun di lingkungan sekitar.

5. Kepala madrasah mendelegasikan tugas dan wewenang pada guru melalui musyawarah dalam rangka kaderisasi.

Apa itu pendelegasian? Pendelegasian diartikan sebagai pengalihan sebagian wewenang formal manajer kepada bawahannya. Delegasi biasanya dibagi dalam beberapa aspek, yaitu: pengalokasian tugas, pelimpahan wewenang dan pemberian tanggung jawab kepada bawahan dan menerima pertanggungjawaban.

Pendelegasian (pelimpahan wewenang) merupakan salah satu elemen penting dalam fungsi pembinaan. Sebagai manajer perawat dan bidan menerima prinsip-prinsip delegasi agar menjadi lebih produktif

dalam melakukan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Delegasi wewenang adalah proses dimana manajer mengalokasikan wewenang kepada bawahannya.²²²

Pendelegasian wewenang merupakan sesuatu yang vital dalam organisasi kantor. Atasan perlu melakukan pendelegasian wewenang agar mereka bisa menjalankan operasi manajemen dengan baik. Selain itu, pendelegasian wewenang adalah konsekuensi logis dari semakin besarnya organisasi. Bila seorang atasan tidak mau mendelegasikan wewenang, maka sesungguhnya organisasi itu tidak butuh siapa-siapa selain dia sendiri. Bila atasan menghadapi banyak pekerjaan yang tak dapat dilaksanakan oleh satu orang, maka ia perlu melakukan delegasi. Pendelegasian juga dilakukan agar manajer dapat mengembangkan bawahan sehingga lebih memperkuat organisasi, terutama di saat terjadi perubahan susunan manajemen.

Yang penting disadari adalah di saat kita mendelegasikan wewenang kita memberikan otoritas pada orang lain, namun kita sebenarnya tidak kehilangan otoritas orisinilnya. Ini yang sering dikhawatirkan oleh banyak orang. Mereka takut bila mereka melakukan delegasi, mereka kehilangan wewenang, padahal tidak, karena tanggung jawab tetap berada pada sang atasan. Berikut ada tips bagaimana mengusahakan agar para atasan mau mendelegasikan wewenang. Ada beberapa alasan mengapa pendelegasian diperlukan.

²²² Nanang. Op.Cit. Hal. 121

- 1) Pendelegasian memungkinkan manajer perawat/bidan mencapai hasil yang lebih baik dari pada semua kegiatan ditangani sendiri.
- 2) Agar organisasi berjalan lebih efisien, pendelegasian memungkinkan manajer perawat/bidan dapat memusatkan perhatian terhadap tugas-tugas prioritas yang lebih penting.
- 3) Dengan pendelegasian, memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang, bahkan dapat dipergunakan sebagai bahan informasi untuk belajar dari kesalahan atau keberhasilan.²²³

Disamping itu perlunya pendelegasian adalah karena seorang kepala madrasah atau manajer tidak mungkin mengerjakan seluruh tugas yang diberikan kepadanya sekaligus. Ada beberapa tugas yang mungkin bisa diberikan kepada bawahan untuk dikerjakan. Dibawah ini juga termasuk beberapa alasan mengapa pendelegasian perlu dilakukan:

1. *Pendelegasian membantu mengembangkan bawahan.* Pendelegasian merupakan alat yang tepat untuk mendorong bawahan meningkatkan kapabilitas kerja dan pengetahuan. Selain itu pendelegasian juga membantu bawahan untuk mengembangkan keterampilan dalam mengambil keputusan dan mempersiapkan mereka untuk jenjang karir di masa akan datang.
2. *Pendelegasian meningkatkan komitmen bawahan untuk bekerja.* Dengan memberikan wewenang kepada bawahan diharapkan ia akan lebih antusias dalam bekerja.

²²³ Nanang. Ibid. Hal. 125

3. *Pendelegasian meningkatkan hubungan manajer-bawahan.* Delegasi memperlihatkan keyakinan dan kepercayaan manajer atas kemampuan bawahannya. Hal ini dapat mengarahkan hubungan kerja menjadi lebih baik.
4. *Pendelegasian membantu manajer untuk bekerja lebih efisien.* Dengan memberikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahan, maka manajer dapat lebih memfokuskan diri pada pekerjaan yang lebih penting. Dengan kata lain pendelegasian membantu manajer untuk melakukan prioritas kerja.
5. *Delegasi dibutuhkan karena manajer tidak selalu mempunyai pengetahuan mendalam untuk membuat keputusan.* Agar organisasi dapat menggunakan sumberdayanya lebih efisien maka pelaksanaan tugas tertentu diberikan kepada tingkatan organisasi yang lebih rendah di mana terdapat cukup keterampilan dan informasi untuk menyelesaikan/ Hal ini menyebabkan keputusan yang akan dibuat akan lebih baik.²²⁴

Selanjutnya ada empat kegiatan dalam delegasi wewenang:

- 1) Manager / kepala madrasah dapat menetapkan dan memberikan tugas serta tujuannya kepada orang yang diberi pelimpahan;
- 2) Manajer melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan;

²²⁴ Ernie, Op.Cit.Hal. 125

- 3) Bawahan / guru atau staf yang menerima delegasi baik eksplisit maupun implisit menimbulkan kewajiban dan tanggung jawab.
- 4) Manajer/kepala madrasah menerima pertanggungjawaban (akuntabilitas) atas hasil yang telah dicapai.

Kepala madrasah seharusnya lebih cermat dalam mendelegasikan tugas dan wewenangnya. Oleh karena itu sebelum mendelegasikan tugas/wewenang hendaknya dipahami benar tingkat kemampuan dari para waka , staf ataupun guru yang akan diberikan delegasi.

Banyak manajer yang tidak mau mendelegasikan pekerjaannya kepada bawahan dengan berbagai alasan. Alasan tersebut bisa jadi memang benar tetapi ada pula alasan yang tidak benar. Satu alasan mengapa manajer tidak mendelegasikan kerja adalah karena ia tidak percaya kepada kemampuan bawahan dan takut jika pekerjaan tersebut gagal dikerjakan. Hal itu mengakibatkan ia cenderung untuk mengerjakan semua pekerjaannya sendiri.

Di bawah ini beberapa hambatan lain dari seorang manajer pada saat mendelegasikan tugas:

- 1) Manajer merasa lebih dipercaya jika tetap mengerjakan tugasnya sendiri dan tetap memperthankan hak pembuatan keputusan
- 2) Manajer merasa takut dianggap malas bekerja oleh atasannya
- 3) Manajer takut dengan adanya pedelegasian maka posisinya akan terancam
- 4) Pendelegasian diberikan kepada orang yang kurang tepat.

Hambatan proses pendelegasian tidak terjadi dari sisi manajer saja. Bawahan mungkin juga dapat menjadi sumber hambatan. Ada bawahan yang menolak pendelegasian karena ia enggan untuk mendapatkan tambahan pekerjaan.

Alasan lainnya adalah karena tidak mau mendapatkan konsekuensi jika tugas yang dilimpahkan kepada mereka kurang berhasil. Ketiga, banyak bawahan yang kurang mempunyai kepercayaan diri dan merasa tertekan bila dilimpahi wewenang pembuatan keputusan yang lebih besar cakupannya.

Bagaimana agar pendelegasian bisa efektif? Agar proses pendelegasian berjalan dengan efektif dan hambatan-hambatan diatas dapat diatasi diperlukan beberapa faktor yang perlu diperhatikan. Secara garis besar ada dua persyaratan utama dalam melakukan pendelegasian.

Pertama adalah komitmen manajemen untuk memberikan 'kebebasan' kepada bawahan dalam melaksanakan tugas yang sudah didelegasikan kepadanya. *Kedua* adalah pengembangan komunikasi antar pribadi manajer dan bawahannya, untuk meningkatkan saling pengertian dan membuat delegasi lebih efektif .

Faktor-faktor lain yang juga mendukung pendelegasian bisa efektif antara lain adalah sebagai berikut :

1) Kejelasan tugas yang akan didelegasikan berikut tujuan pendelegasian.

Manajer harus mengerti dan mengetahui tugas apa saja yang bisa didelegasikan. Di pihak lain bawahan harus diberitahukan dengan jelas

apa dan mengapa tugas tersebut didelegasikan kepadanya. Kejelasan tugas mencakup akan persamaan akan bentuk tugas yang didelegasikan, kejelasan sasaran atau tujuan dari tugas tersebut.

- 2) Manajer mengetahui kemampuan dan kesiapan bawahan. Dengan mengetahui kemampuan bawahan, maka manajer dapat lebih mudah mendelegasikan suatu tugas kepada orang yang tepat. Hal itu dapat dilakukan dengan membandingkan karakteristik tugas yang akan didelegasikan dengan kapabilitas atau kemampuan bawahan. Selain itu delegasi dapat diberikan kepada bawahan yang punya antusias untuk berkembang yang membutuhkan tantangan dalam pekerjaannya. Perlu diingat bahwa tidak selalu pendelegasian itu diberikan kepada orang yang paling berpengalaman atau paling ahli dalam pekerjaan tersebut.
- 3) Menegaskan batasan tanggung jawab dan wewenang yang didelegasikan. Bawahan diberi informasi tentang apa yang menjadi tanggung jawabnya dan sumberdaya organisasi apa yang menjadi wewenangnya. Kejelasan batasan wewenang perlu diberikan sehingga pada saat pelaksanaannya tidak terjadi konflik kepentingan dan pelaksanaan tugas antar penerima delegasi atahu bahkan dengan manajernya.
- 4) Jika perlu, sebelum mendapatkan pendelegasian dilakukan pelatihan terlebih dahulu. Pendelegasian seharusnya mencakup kesempatan untuk berlatih bagi para bawahan untuk membuktikan kemampuan mereka. Agar hasil pendelegasian lebih baik maka manajer dapat

menyelenggarakan pelatihan-pelatihan yangb terkait dengan tugas tersebut.

- 5) Memberikan motivasi kepada bawahan. Manajer dapat memotivasi bawahan melalui perhatian pada kebutuhan dan tujuan individu bawahan, agar mereka bekerja dengan baik. Biasanya tugas akan dijalankan dengan baik jika bawahan merasa bahwa tugas tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan kepentingannya.
- 6) Memberitahukan pihak-pihak lain dalam organisasi mengenai pendelegasian tersebut. Tidak hanya manajer dan bawahan saja yang perlu mengetahui proses pendelegasian yang terjadi, tetapi semua pihak dalam organisasi yang akan terpengaruh atau terkait dengan proses tersebut perlu mengetahui. Hal itu akan memperlancar kerja dari bawahan yang mendapat delegasi tersebut.
- 7) Membuat sistem pengendalian yang baik. Sistem pengendalian dirancang agar manajer dapat mengetahui sejauh mana delegasi yang diberikan berjalan dengan baik. Pengendalian dimulai sejak delegasi mulai diberikan. Persetujuan waktu penyelesaian tugas, sistem pelaporan (progress report), pengawasan berkala dan memberikan umpan balik segera, merupakan contoh-contoh dari pengendalian yang dapat dilakukan manajer.²²⁵

6. Melakukan upaya pendekatan pendidikan secara humanis kepada anak didik

²²⁵<http://finzagundar.blogspot.com/2010/03/desentralisasi-vs-sentralisasi.html>, diakses tanggal 3 Pebruari 2014.

Pada hakikatnya seorang pendidik adalah seorang fasilitator. Fasilitator baik dalam aspek kognitif, afektif, psikomotorik, maupun konatif. Seorang pendidik hendaknya mampu membangun suasana belajar yang kondusif untuk belajar-mandiri (self-directed learning). Ia juga hendaknya mampu menjadikan proses pembelajaran sebagai kegiatan eksplorasi diri. Galileo menegaskan bahwa sebenarnya kita tidak dapat mengajarkan apapun, kita hanya dapat membantu peserta didik untuk menemukan dirinya dan mengaktualisasikan dirinya. Setiap pribadi manusia memiliki “self-hidden potential excellence” (mutiara talenta yang tersembunyi di dalam diri), tugas pendidikan yang sejati adalah membantu peserta didik untuk menemukan dan mengembangkannya seoptimal mungkin.²²⁶

Seorang pendidik yang efektif, tidak hanya efektif dalam kegiatan belajar mengajar di kelas saja (transfer of knowledge), tetapi lebih-lebih dalam relasi pribadinya dan “modeling”nya (transfer of attitude and values), baik kepada peserta didik maupun kepada seluruh anggota komunitas sekolah. Pendidikan yang humanis menekankan bahwa pendidikan pertama-tama dan yang utama adalah bagaimana menjalin komunikasi dan relasi personal antara pribadi-pribadi dan antar pribadi dan kelompok di dalam komunitas sekolah. Relasi ini berkembang dengan pesat dan menghasilkan buah-buah pendidikan jika dilandasi oleh

²²⁶ Riyanto, Theo., (Grasindo, 2002), Pembelajaran sebagai Proses Pembimbingan Pribadi. Hal. 99

cintakasih antar mereka. Pribadi-pribadi hanya berkembang secara optimal dan relatif tanpa hambatan jika berada dalam suasana yang penuh cinta (unconditional love), hati yang penuh pengertian (understanding heart) serta relasi pribadi yang efektif (personal relationship). Dalam mendidik seseorang kita hendaknya mampu menerima diri sebagaimana adanya dan kemudian mengungkapkannya secara jujur (modeling). Mendidik tidak sekedar mentransfer ilmu pengetahuan, melatih keterampilan verbal kepada para peserta didik, namun merupakan bantuan agar peserta didik dapat menumbuhkembangkan dirinya secara optimal.

Mendidik yang efektif pada dasarnya merupakan kemampuan seseorang menghadirkan diri sedemikian sehingga pendidik memiliki relasi bermakna pendidikan dengan para peserta didik sehingga mereka mampu menumbuhkembangkan dirinya menjadi pribadi dewasa dan matang. Pendidikan yang efektif adalah yang berpusat pada siswa atau pendidikan bagi siswa. Dasar pendidikannya adalah apa yang menjadi “dunia”, minat, dan kebutuhan-kebutuhan peserta didik. Pendidik membantu peserta didik untuk menemukan, mengembangkan dan mencoba mempraktikkan kemampuan-kemampuan yang mereka miliki (the learners-centered teaching). Ciri utama pendidikan yang berpusat pada siswa adalah bahwa pendidik menghormati, menghargai dan menerima siswa sebagaimana adanya. Komunikasi dan relasi yang efektif sangat diperlukan dalam model pendidikan yang berpusat pada siswa, sebab hanya dalam suasana relasi dan komunikasi yang efektif, peserta didik

akan dapat mengeksplorasi dirinya, mengembangkan dirinya dan kemudian mem“fungsi”kan dirinya di dalam masyarakat secara optimal.

Ki Hajar Dewantara, pendidik asli Indonesia, melihat manusia lebih pada sisi kehidupan psikologiknya. Menurutnya manusia memiliki daya jiwa yaitu cipta, karsa dan karya. Pengembangan manusia seutuhnya menuntut pengembangan semua daya secara seimbang. Pengembangan semua daya secara seimbang. Pengembangan yang terlalu menitikberatkan pada satu daya saja akan menghasilkan ketidakutuhan perkembangan sebagai manusia. Beliau mengatakan bahwa pendidikan yang menekankan pada aspek intelektual belaka hanya akan menjauhkan peserta didik dari masyarakatnya. Dan ternyata pendidikan sampai sekarang ini hanya menekankan pada pengembangan daya cipta, dan kurang memperhatikan pengembangan olah rasa dan karsa. Jika berlanjut terus akan menjadikan manusia kurang humanis atau manusiawi.²²⁷

Tujuan sejati dari pendidikan seharusnya adalah pertumbuhan dan perkembangan diri peserta didik secara utuh sehingga mereka menjadi pribadi dewasa yang matang dan mapan, mampu menghadapi berbagai masalah dan konflik dalam kehidupan sehari-hari. Agar tujuan ini dapat tercapai maka diperlukan sistem pembelajaran dan pendidikan yang humanis serta mengembangkan cara berpikir aktif-positif dan keterampilan yang memadai (*income generating skills*). Pendidikan dan pembelajaran yang bersifat aktif-positif dan berdasarkan pada minat dan kebutuhan

²²⁷Suwariyanto, Theodorus, MA., (1998), *The Educational Philosophy of Ki Hajar Dewantara: Naturalistic and Humanistic Education in Analitical Comparison*, (Thesis), Manila, De la Salle University. Hal. 233

siswa sangat penting untuk memperoleh kemajuan baik dalam bidang intelektual, emosi/perasaan (EQ), afeksi maupun keterampilan yang berguna untuk hidup praktis.²²⁸

Tujuan pendidikan pada hakikatnya adalah memanusiakan manusia muda (N. Driyarkara). Pendidikan hendaknya membantu peserta didik untuk bertumbuh dan berkembang menjadi pribadi-pribadi yang lebih bermanusiawi (semakin “penuh” sebagai manusia), berguna dan berpengaruh di dalam masyarakatnya, yang bertanggungjawab dan bersifat proaktif dan kooperatif. Masyarakat membutuhkan pribadi-pribadi yang handal dalam bidang akademis, keterampilan atau keahlian dan sekaligus memiliki watak atau keutamaan yang luhur. Singkatnya pribadi yang cerdas, berkeahlian, namun tetap humanis.

7. Peningkatan sarana dan prasarana pendidikan serta berdisiplin dalam menjalankan tugas dan kewajiban

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan khususnya proses belajar mengajar. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah. Dengan demikian dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa administrasi sarana dan prasarana pendidikan adalah semua komponen yang secara langsung maupun tidak

²²⁸Riyanto. Op.Cit. Hal. 122

langsung menunjang jalannya proses pendidikan untuk mencapai tujuan dalam pendidikan itu sendiri.²²⁹

Adapun standar sarana dan prasarana dalam setiap satuan pendidikan telah tercantum dalam PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 42 :

1. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.
2. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolah raga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.²³⁰

Menurut Peraturan Mendiknas Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/MA disebutkan bahwa Standar Sarana dan Prasarana SD/MI yang berupa :

1. Lahan
 - a. Lahan untuk SD/MI memenuhi ketentuan rasio minimum luas lahan terhadap peserta didik.
 - b. Luas lahan yang dimaksud adalah luas lahan yang dapat digunakan secara efektif untuk membangun prasarana sekolah berupa bangunan gedung dan tempat bermain/berolahraga.

²²⁹ Ernie, Op.Cit. hal 321

²³⁰ Sulistyorini. *Manajemen Pendidikan Islam*. (Surabaya : elkaf, 2006) hal 85-87

- c. Lahan terhindar potensi bahaya yang mengancam kesehatan dan keselamatan jiwa, serta memiliki akses untuk penyelamatan dalam keadaan darurat.
- d. Lahan terhindar dari gangguan-gangguan pencemaran air, pencemaran udara, dan kebisingan.

2. Bangunan Gedung

- a. Bangunan gedung memenuhi ketentuan rasio minimum luas lantai terhadap peserta didik.
- b. Bangunan gedung memenuhi ketentuan tata bangunan .
- c. Bangunan gedung memenuhi persyaratan keselamatan, kesehatan, kenyamanan, dan keamanan.
- d. Bangunan gedung menyediakan fasilitas dan aksesibilitas yang mudah, aman, dan nyaman termasuk bagi penyandang cacat.
- e. Bangunan gedung dilengkapi sistem keamanan.
- f. Bangunan gedung dilengkapi instalasi listrik dengan daya minimum 900 watt.
- g. Kualitas bangunan gedung minimum permanen kelas B, sesuai dengan PP No. 19 Tahun 2005 Pasal 45, dan mengacu pada Standar PU.
- h. Bangunan gedung baru dapat bertahan minimum 20 tahun.

Menurut keputusan menteri P dan K No 079/ 1975, sarana pendidikan terdiri dari 3 kelompok besar yaitu :

- a. Bangunan dan perabot sekolah.

- b. Alat pelajaran yang terdiri dari pembukuan, alat-alat peraga dan laboratorium.
- c. Media pendidikan yang dapat di kelompokkan menjadi audiovisual yang menggunakan alat penampil dan media yang tidak menggunakan alat penampil.

Selain memberi makna penting bagi terciptanya dan terpeliharanya kondisi sekolah yang optimal administrasi sarana dan prasarana sekolah berfungsi sebagai:

- a. Memelihara agar tugas-tugas murid yang di berikan oleh guru dapat terlaksana dengan lancar dan optimal
- b. Memberi dan melengkapi fasilitas untuk segala kebutuhan yang di perlukan dalam proses belajar mengajar
- c. Adapun yang menjadi tujuan dari administrasi saran dan prasarana adalah tidak lain agar semua kegiatan tersebut mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Perinciannya sebagai berikut:
 - Mewujudkan situasi dan kondisi sekolah yang baik sebagai lingkungan belajar maupun sebagai kelompok belajar ,yang memungkinkan peserta didik untuk mengembangkan kemampuan semaksimal mungkin
 - Menghilangkan berbagai hambatan yang dapat menghalangi terwujudnya interaksi dalam pembelajaran
 - Menyediakan dan mengatur fasilitas serta perabot belajar yang mendukung dan memungkinkan siswa belajar sesuai dengan

lingkungan sosial, emosional, dan intelektual siswa dalam proses pembelajaran

- Membina dan membimbing siswa sesuai dengan latar belakang sosial, ekonomi, budaya serta sifat- sifat individunya.

Dalam mengelola sarana dan prasarana sekolah, terdapat sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan agar tujuan bisa tercapai dengan maksimal.

Prinsip-prinsip tersebut adalah:

1. Prinsip pencapaian tujuan, yaitu sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus selalu dalam kondisi siap pakai apabila akan didayagunakan oleh personel sekolah dalam rangka pencapaian proses pembelajaran di sekolah.
2. Prinsip efisiensi, yaitu manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus dilakukan melalui perencanaan yang seksama, sehingga dapat diadakan sarana dan prasarana pendidikan yang baik dengan harga yang murah. Demikian juga pemakaiannya harus dengan hati-hati sehingga mengurangi pemborosan.
3. Prinsip administratif, yaitu manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus selalu memperhatikan undang-undang, peraturan, instruksi dan petunjuk teknis yang diberlakukan oleh pihak yang berwenang.
4. Prinsip kejelasan tanggung jawab, yaitu manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus didelegasikan kepada personal sekolah yang mampu bertanggung jawab, apabila banyak melibatkan

personel sekolah dalam manajemennya, maka perlu adanya deskripsi tugas dan tanggungjawab yang jelas untuk setiap personel sekolah.

5. Prinsip kekohesifan, yaitu bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah itu harus direalisasikan dalam bentuk proses kerja sekolah yang sangat kompak.²³¹

Untuk selanjutnya pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah pada hakikatnya ialah kelanjutan dari program perencanaan yang telah disusun oleh sekolah sebelumnya. Pengadaan alat pelajaran tidak semudah pengadaan meja kursi yang hanya mempertimbangkan selera dan dana yang tersedia. Dalam pengadaan ini harus dilakukan sesuai rencana yang telah disusun sebelumnya dengan memperhatikan skala prioritas yang dituhkan oleh sekolah dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan proses pembelajaran.

Sistem pengadaan sarana dan prasarana sekolah dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain adalah:

- a. Droping dari pemerintah, hal ini merupakan bantuan yang diberikan pemerintah kepada sekolah. Bantuan ini sifatnya terbatas sehingga pengelola sarana dan prasarana pendidikan di sekolah tetap harus mengusahakan dengan cara lain.
- b. Pengadaan sarana dan prasarana sekolah dengan cara beli baik secara langsung maupun melalui pemesanan terlebih dahulu.

²³¹ Sulityirini, Ibid. Hal. 88-90

- c. Meminta sumbangan dari wali murid atau mengajukan proposal bantuan pengadaan sarana dan prasarana sekolah ke lembaga-lembaga sosial yang tidak mengikat.
- d. Pengadaan perlengkapan dengan cara menyewa atau meminjam ketempat lain.
- e. Pengadaan perlengkapan sekolah dengan cara tukar menukar barang yang dimiliki dengan barang lain yang dibutuhkan sekolah.

8. Menciptakan suasana kerja yang aman dan kondusif, dengan selalu berdisiplin dan bekerja sama dalam menjalankan tugas.

Kondisi lingkungan kerja tentunya memegang peranan penting terhadap baik buruknya kualitas hasil kinerja karyawan. Bila lingkungan kerja cukup nyaman dan komunikasi antar anggota tim berjalan lancar, maka bisa dipastikan performa yang dihasilkan pun tentu akan maksimal. Namun sebaliknya, apabila lingkungan kerja dipenuhi dengan kekacauan dan diwarnai persaingan yang tidak sehat antar anggota team, maka yang tercipta adalah kejenuhan dari para karyawan yang pada akhirnya akan menurunkan motivasi kerja mereka setiap harinya.

Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja suatu organisasi ditentukan oleh suasana lingkungan kerja di dalam organisasi itu (Brookover et al., 1978; Purkey dan Smith, 1985; Hughes, 1991). Demikian juga halnya, kinerja sekolah ditentukan oleh suasana atau iklim lingkungan kerja pada sekolah tersebut. Di negara-negara maju, riset tentang iklim kerja di sekolah (*school working environment* atau *school*

climate) telah berkembang dengan mapan dan memberikan sumbangan yang cukup signifikan bagi pembentukan sekolah-sekolah yang efektif. Ditegaskan bahwa jika guru merasakan suasana kerja yang kondusif di sekolahnya, maka dapat diharapkan siswanya akan mencapai prestasi akademik yang memuaskan. Brookover et al (1978) menyatakan bahwa kekondusifan iklim kerja suatu sekolah mempengaruhi sikap dan tindakan seluruh komunitas sekolah tersebut, khususnya pada pencapaian prestasi akademik siswa. Lebih tegas lagi, Purkey dan Smith (1985) juga menyatakan bahwa prestasi akademik siswa dipengaruhi sangat kuat oleh suasana kejiwaan atau iklim kerja sekolah. Lebih lanjut Hughes (1991) menegaskan bahwa setiap sekolah mempunyai karakter suasana kerja, yang akan mempengaruhi keberhasilan proses kegiatan pembelajaran di kelas.²³²

Pernyataan tentang pentingnya pembentukan suasana pembelajaran yang kondusif, baik pada tingkat kelas maupun sekolah, juga telah dinyatakan dalam salah satu buku perangkat Kurikulum 1994 untuk bidang studi IPA SLTP. Secara eksplisit dinyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan proses pembelajaran di dalam kelas antara adalah kompetensi guru, metode pembelajaran yang dipakai, kurikulum, sarana dan prasarana, serta lingkungan pembelajaran baik lingkungan alam, (psiko)sosial dan budaya (Depdikbud, 1994). Dapat diartikan disini bahwa lingkungan sosial pembelajaran di kelas maupun di sekolah (kantor guru

²³² Husen Umar (1997). Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Cetakan Ketujuh, Gramedia Pustaka, Jakarta. Hal. 133

dan staf tata usaha) mempunyai pengaruh baik langsung maupun tak langsung terhadap proses belajar mengajar.²³³

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif memang tidak mudah. Butuh kontribusi langsung dari masing-masing anggota dalam organisasi atau lembaga, agar suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan bisa tercipta dengan sendirinya. Hal ini perlu diperhatikan para pimpinan maupun kepala sekolah, mengingat kondisi lingkungan kerja yang kondusif akan mendorong tiap anggota di dalamnya untuk menyelesaikan tugas mereka dengan baik. Berikut adalah beberapa hal sederhana yang bisa dilakukan untuk menciptakan kondisi lingkungan kerja yang cukup produktif.

Pertama, mulailah dengan membangun komunikasi yang baik antar anggota tim. Tak bisa dipungkiri, komunikasi merupakan jembatan untuk para karyawan dalam membangun sebuah kerjasama yang kokoh. Bila komunikasi antar karyawan berjalan lancar, maka keharmonisan tim akan terus terjaga dan hubungan pertemanan mereka semakin kuat, sehingga mereka tidak akan sungkan untuk saling berbagi dan bahu membahu menyelesaikan semua permasalahan kerja yang ada.

Kedua, beri kebebasan pada karyawan untuk menciptakan ruang kerja yang nyaman mungkin bagi mereka. Hampir setiap hari para karyawan mengerjakan tugas kerja yang sama dan di ruangan yang sama pula, hal ini tentunya akan menimbulkan kejenuhan pada karyawan apabila

²³³ Slameto (1991). Belajar dan Faktor-faktor Yang Mempengaruhinya, Rineka Cipta, Jakarta. Hal. 99

mereka tidak nyaman dengan lingkungan kerja mereka. Karena itulah, berikan kesempatan pada karyawan untuk berkreasi menciptakan dekorasi dan tata ruang senyaman mungkin, agar mereka betah berlama-lama mengerjakan tugasnya di ruang kerja mereka.

Ketiga, adanya *support* yang positif dari pihak manajemen. Selain hubungan antar anggota team dan kondisi ruang kerja yang nyaman, dibutuhkan pula dukungan penuh dari pihak manajemen lembaga. Hal ini terkait dengan kesejahteraan para guru dan karyawan dan peraturan kerja yang harus dipatuhi para guru dan karyawan. Peraturan lembaga yang saling menguntungkan dan kesejahteraan guru dan karyawan yang terjamin menjadi salah satu motivasi yang cukup besar untuk meningkatkan kinerja para guru dan karyawan.

Keempat, miliki mimpi besar yang sama. Ketika semua anggota tim memiliki mimpi dan tujuan yang sama, maka setiap langkah yang mereka jalankan akan saling mendukung hingga pada akhirnya tujuan besar mereka bisa tercapai. Disinilah penanaman visi dan misi lembaga perlu ditekankan pada setiap anggota team, sehingga mereka tidak segan untuk memberikan performa terbaiknya agar impian yang telah dicita-citakan bisa terwujud dengan segera.²³⁴

Terciptanya lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan, tentunya akan membentuk budaya kerja yang cukup produktif sehingga setiap anggota team selalu termotivasi untuk memberikan performa

²³⁴ Achmad Ruki. *Sistem Manajemen Kinerja*, (Bandung : Refika Aditama, 2002.). hal. 97-98

terbaiknya untuk menyelesaikan semua tugas-tugasnya sesuai dengan peran mereka. Semoga informasi ini bermanfaat bagi para pembaca dan memberikan semangat baru bagi rekan-rekan semua yang sedang menjalankan usaha.

B. Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Tumpang Malang

1. Membangkitkan semangat kinerja para guru dengan cara menumbuhkan rasa memiliki terhadap lembaga.

Etos kerja merupakan materi dasar yang penting bagi perusahaan. karena merupakan akar kesuksesan sebuah perusahaan. Etos kerja merupakan seperangkat perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen total pada paradigma kerja.

Apabila seseorang, suatu organisasi, atau suatu komunitas menganut paradigma kerja, mempercayai, dan berkomitmen pada paradigma kerja tersebut, semua itu akan melahirkan sikap dan perilaku kerja mereka yang khas. Itulah yang akan menjadi budaya kerja. "Semua berawal dari niat yang kuat," .

Terdapat empat unsur penting untuk menumbuhkan etos kerja, yang antara lain adalah sebagai berikut :

- 1) Kejujuran. Kejujuran merupakan sifat dasar yang mesti dimiliki oleh seorang karyawan atau pekerja. Jujur dalam diri sendiri akan tercermin

dalam perilaku keseharian seseorang. Lebih jujur juga akan mendapatkan kepercayaan lebih dari orang lain.

- 2) Tanggung jawab. Rasa tanggung jawab merupakan cerminan bahwa kita memiliki komitmen yang tinggi atas apa yang kita lakukan.
- 3) Saling menghormati. Perlunya pengakuan atau penilaian atas prestasi kerja, hal ini akan menciptakan rasa saling menghormati dan menghargai karya satu sama lain di dalam perusahaan.
- 4) Kepedulian. Ketiga elemen di atas perlu diaplikasikan melalui rasa kepedulian baik dalam lingkungan sendiri maupun masyarakat luas.

Kendala yang sering dihadapi oleh suatu organisasi adalah permasalahan sumber daya manusia (SDM). SDM adalah bagian yang sangat penting dan tidak terpisahkan dari perputaran gerak aktifitas organisasi. SDM lah pemeran utamanya, mereka menjadi aset yang berharga bagi organisasi. SDM ibarat nafas dan nyawa organisasi. Organisasi dapat mencapai tujuannya karena peran SDM, dimulai dari gagasan hingga pada akhirnya melahirkan aksi nyata untuk mewujudkan gagasan tersebut. Betapa sangat pentingnya SDM bagi organisasi, oleh karenanya, pengelolaan SDM mendapatkan perlakuan khusus didalam sistem tata kelola organisasi. Sehingga ada pernyataan sederhana yaitu jika kondisi SDM sehat maka organisasi pun sehat, begitu juga sebaliknya.

Pengelolaan SDM tidak terlepas dari berbagai permasalahan. Permasalahan-permasalahan yang sering dihadapi adalah permasalahan klasik, misalnya menyangkut kuantitas, kualitas dan kontinuitas SDM.

Kuantitas terkait jumlah anggota atau SDM yang dimiliki organisasi tersebut, kualitas bersifat lebih kompleks seperti loyalitas, tanggungjawab, rasa cinta, rasa memiliki, pemahaman terhadap tugas, dan lain-lain. Kontinuitas adalah mengenai keberlanjutan SDM dan penjenjangan SDM didalam sistem pengorganisasian tersebut.

Bagaimana untuk menumbuhkan rasa cinta dan rasa mmeiliki terhadap organisasi ?. yang pertama kali perlu disadari bahwa rasa cinta terhadap sesuatu hal (aktifitas, kegiatan, dan lain-lain) atau benda (manusia, barang, dan lain-lain) akan menimbulkan/menumbuhkan sikap pengorbanan, tanggung jawab, dan rasa memiliki. Rasa Cinta pada organisasi akan menimbulkan dedikasi yang sangat tinggi untuk bisa memberikan yang terbaik bagi organisasi tersebut. Rasa cinta dan suka pada organisasi merupakan dasar terbentuknya loyalitas, tanggungjawab, pengorbanan, keikhlasan, dan motivasi yang pada akhirnya berujung pada peningkatan kualitas SDM dalam organisasi.

Langkah pertama yang harus dilakukan untuk memunculkan rasa cinta kepada organisasi adalah benahi niat. Niat merupakan tenaga besar yang menggerakkan keinginan dan tubuh Anda. Niatkan mengikuti organisasi hanya untuk Tuhan semata, sebagai wujud ibadah kepada Sang Pencipta. Karena dengan demikian, kita akan mempunyai pegangan kuat dalam menjalankan setiap aktifitas organisasi. Dengan niat yang benar dan lurus, maka tidak ada rasa kecewa pada hasil keputusan rapat atau kegiatan, tidak akan pernah ada rasa benci dan kecewa pada seseorang didalam organisasi, yang ada hanya

sikap positif kepada setiap orang dan pada setiap keputusan yang dihasilkan karena niat hanya kepada Tuhan.

Yang kedua adalah, kita harus memahami dengan benar seluk beluk organisasi yang diikuti, arah, tujuan, nilai atau sistem yang dianut dan manfaatnya. Kita harus benar-benar memahami betul seperti apa organisasi yang kita ikuti, sehingga setiap aktifitas yang kita lakukan didalam organisasi tersebut akab benar-benar dapat dipahami dasar/landasannya. Organisasi yang diikuti harus dapat membawa manfaat bagi orang lain dan tentunya diri sendiri. Setelah memahami seluk beluk organisasi , maka langkah selanjutnya adalah tanyakan pada hati nurani kita sendiri apakah organisasi yang kita ikuti itu sesuai ataukah tidak dengan hati nurani yang kita yakini, kepribadian karakter , dan cita-cita kita. Jika kita menyakini bahwa organisasi tersebut cocok dengan semua yang kita punya, maka yakinkan pada diri kita sendiri bahwa suatu saat nanti organisasi itu akan sangat berguna bagi kita dalam setiap kehidupan , cita-cita dan keyakinan kita.

Organisasi tidak selalu harus memberikan manfaat kepada kita berupa keahlian/skill tertentu, melainkan organisasi dapat juga memberikan manfaat berupa perbaikan karakter, perbaikan nilai diri, meningkatkan kepercayaan diri, kedekatan pada Tuhan, perluasan wawasan, maupun peningkatan skill dan (nilai) yang tidak dapat terlihat secara kasat mata namun dapat kita rasakan benar keberadaannya didalam diri kita. Jika kita merasa organisasi kita tidak sesuai dengan karakter, cita-cita, keinginan, dan nilai-nilai yang kita

anut maka tidak ada alasan lagi bagi kita untuk masih bertahan didalam organisasi itu.

Langkah selanjutnya adalah, yakinkan pada diri kita bahwa kita sangat berarti bagi organisasi, setiap pemikiran, kehadiran, tenaga, dan segala sesuatu yang kita bisa berikan kepada organisasi, adalah sungguh sangat berguna bagi kesuksesan organisasi. Selain itu, setiap orang didalam organisasi sangat membutuhkan kita. Tidak ada seorang pun didalam organisasi yang menolak dan mencampakan kita. Anggaphlah teman dan organisasi itu adalah keluarga baru kita yang selalu setia menemani dan membantu kita. Kita sangat dibutuhkan. Yakinkan itu didalam diri kita. Kemudian, yakinlah dengan kemampuan yang kita miliki, kita dapat mengembangkan organisasi yang kita ikuti menjadi organisasi besar yang sukses.²³⁵

Yakinlah bahwa kita dapat membantu memajukan organisasi dengan berarti. Rasa cinta dan memiliki akan muncul didalam diri kita jika kita melakukan langkah-langkah diatas, insyaALLAH. Jika kita telah mempunyai rasa cinta kepada organisasi, kepada nilai-nilai yang dianut, kepada orang-orang yang ada didalamnya maka kita tidak akan berpikir hingga 3 kali untuk memberikan apapun yang terbaik untuk kemajuan dan kebaikan organisasi. Dari sanalah akan muncul loyalitas, tanggungjawab, pengorbanan, keikhlasan, dedikasi tinggi kepada organisasi dan nilai-nilainya.

²³⁵ (Dalam diskusi terbatas di kantor Tempo di Mayestik, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan, pada Kamis, 26 September 2013, Ainy Fauziah), diakses tanggal 2 Pebruari 2014

Selain itu, sistem pengelolaan SDM didalam organisasi pun harus bekerja optimal untuk menumbuhkan rasa cinta dan memiliki didalam diri para anggotanya. Afinitas lain yang harus ditumbuhkan pada diri kita untuk memajukan organisasi yaitu berupa sifat mental saling pengertian, saling mendukung, saling perhatian, saling percaya, dan mempunyai tujuan yang sama.

2. Kerja sama dengan lembaga lain dalam mengikutkan workshop, pelatihan dalam rangka pembinaan dan bimbingan pada guru untuk meningkatkan kompetensi

Guru merupakan salah satu pilar atau komponen utama yang dinamis dalam mencapai tujuan Pendidikan serta untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu. Pendekatan yang berorientasi pada perbaikan sarana dan prasarana tidak mampu mengangkat mutu pendidikan secara berarti. Suatu kenyataan di lapangan banyak fasilitas pembelajaran seperti peralatan laboratorium, referensi pustaka, yang ada di sekolah tidak termanfaatkan secara optimal oleh sekolah. Ruang laboratoium dijadikan ruang kelas, ruang perpustakaan dipersempit dan dijadikan ruang guru bahkan gudang. Salah satu faktor penyebab adalah guru tidak siap untuk memanfaatkan fasilitas yang diberikan oleh berbagai macam proyek yang ditujukan ke sekolah tersebut.

Oleh karena itu, maka pencapaian standar kompetensi guru merupakan suatu keharusan. Sebab tanpa ada standar maka jaminan kepada stakeholder tidak mungkin terpenuhi secara optimal. Upaya peningkatan kualitas

pendidikan untuk mengangkat dari keterpurukan tidak mungkin terlaksana dengan baik apabila tidak dibarengi dengan upaya penegakan standar penyelenggaraan pendidikan, standar pelayanan pendidikan serta standar kompetensi guru, standar lulusan dan standar tenaga kependidikan lainnya. Upaya pencapaian standar kompetensi guru diantaranya dapat dilakukan dengan Pendidikan profesi guru melalui berbagai pelatihan atau workshop dan lain-lain, agar motivasi kerja guru semakin meningkat.

Sebagai tenaga profesional, guru dituntut memvalidasi ilmunya, baik melalui belajar sendiri maupun melalui program pembinaan dan pengembangan yang dilembagakan oleh pemerintah atau masyarakat. Pembinaan merupakan upaya peningkatan profesionalisme guru yang dapat dilakukan melalui kegiatan seminar, pelatihan, dan pendidikan. Pembinaan guru dilakukan dalam kerangka pembinaan profesi dan karier. Pembinaan profesi guru meliputi pembinaan kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Pembinaan karier sebagaimana dimaksud pada meliputi penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi. Tampaknya, Kendati syarat kualifikasi pendidikan terpenuhi, tak berarti dengan sendirinya seseorang bisa bekerja profesional, sebab juga harus ada cukup bukti bahwa dia memiliki keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu. Karena itu, belakangan ditetapkan bahwa sertifikasi pendidik merupakan pengakuan yang diberikan kepada guru dan dosen sebagai tenaga profesional. Syarat kedua profesi adalah pemberlakuan pelatihan dan praktik yang diatur

secara mandiri (*self-regulated training and practice*). Kalau kebanyakan orang bekerja di bawah pengawasan ketat atasan, tak demikian dengan profesi. Pekerjaan profesional menikmati derajat otonomi tinggi, yang bahkan cenderung bekerja secara mandiri. Sejumlah pelatihan profesional masih diperlukan dan diselenggarakan oleh asosiasi profesi.

3. Memberikan motivasi kepada guru agar lebih giat dalam bekerja dengan mengingatkan bahwa tugas guru bukan hanya transfer ilmu tapi juga transfer nilai

Motivasi dan suasana lingkungan kerja memegang peranan yang cukup penting dalam peningkatan kinerja guru. Motivasi merupakan motor pergerakan serta pembangkit semangat guru untuk bekerja lebih baik lagi, sedangkan suasana lingkungan kerja memberikan kenyamanan bagi guru untuk melakukan tugas-tugasnya dengan baik. Motivasi merupakan dorongan individu untuk menjadi yang terbaik dalam menjalankan suatu tugas atau dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Guru yang memiliki motivasi tinggi akan senantiasa bekerja dengan maksimal, menaati apa yang menjadi peraturan organisasi dan berusaha menunjukkan yang terbaik bagi organisasinya serta memiliki tanggung jawab yang besar atas tugas-tugasnya.

Kesetiaan terhadap organisasi tentu juga akan dimiliki, karena hal ini menjadi poin tersendiri dalam proses penilain prestasi kerja, sehingga pegawai akan berusaha loyal terhadap organisasi. Motivasi yang tinggi juga akan mendorong guru mengembangkan kreativitas dan mengaktualkan semua

kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi yang maksimal. Kesetiaan terhadap organisasi tersebut merupakan salah satu indikator utama yang menunjukkan tinggi rendahnya komitmen terhadap organisasi. Mengutip teori motivasi Maslow, kebutuhan sosialisasi, penghargaan dan aktualisasi diri merupakan kebutuhan selanjutnya yang akan dipenuhi setelah kebutuhan fisiologis dan rasa aman. Suasana kerja, dalam kenyataan memberikan kontribusi yang tidak kalah besar. Fakta ini juga dapat menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang nyaman akan meningkatkan kinerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung. Suasana kerja yang nyaman juga dapat meningkatkan motivasi kerja guru.²³⁶

Guru sebagai salah satu unsur dalam PBM (Proses Belajar Mengajar) memiliki multi peran, tidak terbatas hanya sebagai pengajar yang melakukan transfer of knowledge , tetapi juga sebagai pembimbing yang mendorong potensi, mengembangkan alternatif, dan memobilisasi siswa dalam belajar. Artinya, guru memiliki tugas dan tanggung jawab yang kompleks terhadap pencapaian tujuan pendidikan, dimana guru tidak hanya dituntut untuk menguasai ilmu yang akan diajarkan dan memiliki seperangkat pengetahuan dan keterampilan teknis mengajar, namun guru juga dituntut untuk menampilkan kepribadian yang mampu menjadi teladan bagi siswa. Mengingat cukup beratnya tugas-tugas yang harus dilakukan oleh seorang guru, maka sudah sepantasnya guru mendapatkan banyak hal yang dapat membangkitkan semangatnya dalam bekerja. Hal ini penting, karena seorang guru akan menghasilkan kinerja yang

²³⁶ John W. Limbong . *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Strategi Pembangunannya* , (Jakarta : Universitas IGI, 2005). Hal. 127

baik jika mereka memiliki kompetensi yang baik serta memiliki motivasi kerja yang cukup.

4. Bentuk motivasi yang dilakukan kepala sekolah adalah secara Intrinsik dan Ekstrinsik

Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti ia telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan..

Berdasarkan jenisnya motivasi terbagi menjadi 2 yaitu :motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik merupakan faktor-faktor yang menimbulkan motivasi dalam diri seseorang sebagai sebuah proses psikologis.²³⁷ Faktor di dalam diri seseorang dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman dan pendidikan atau berbagai harapan, cita-cita yangmenjangkau masa depan. Sedangkan faktor luar diri dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber, bisa karena pengaruh atasan, kolega atau faktor-faktor lainnya.

Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang arah ransangannya datang dari dalam diri seseorang tanpa campur tangan faktor luar (Winkel, 1996). Menurut Amabile (1987) yang disebut sebagai penggerak secara psikologis

²³⁷ Noer Rohmah, *Psikologi Pendidikan* (Yogyakarta: Teras, 2012) hal. 254

dalam diri manusia. Sedangkan Motivasi ekstrinsik didefinisikan sebagai motivasi yang arah rangsangannya datang dari luar seseorang. Keinginan mendapat penghargaan, uang, trophi dan sebagainya merupakan contoh-contoh motivasi yang berasal dari luar individu. Secara umum, motivasi ekstrinsik lebih sering berbentuk kebendaan atau juga pujian.

Motivasi intrinsik merupakan motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu, sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik menyebabkan seseorang terdorong untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka inginkan. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik ini pula yang menyebabkan seseorang mencapai keberhasilan. Keberhasilan yang mereka peroleh dalam meraih suatu tujuan dapat dilihat dari hasil kinerja yang telah mereka lakukan. Seseorang dapat dikatakan memperoleh kinerja yang baik, apabila telah mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan. Hasil kinerja tersebut, dapat diperoleh apabila ada motivasi dari dalam individu (intrinsik) dan motivasi yang datangnya dari luar individu (ekstrinsik) untuk melaksanakan pekerjaannya. Motivasi ini pula yang akan membantu meningkatkan semangat kerja tenaga pendidik untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.²³⁸

Seperti telah diterangkan diatas bahwa motivasi berkaitan dengan faktor-faktor yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan dan bahkan

²³⁸Noer. Ibid. hal 256-157

menghentikan tingkah laku. Dalam kaitan dengan dunia kerja, peran motivasi juga dianggap sangat penting, yaitu yang disebut dengan motivasi kerja. Motivasi kerja menentukan tingkah laku kerja seseorang sehingga ia menjadi pekerja yang giat atau sebaliknya pekerja tanpa semangat kerja. Selanjutnya perbedaan individual akan menyebabkan banyak perbedaan dalam unjuk kerja. Perbedaan individual yang menentukan motivasi kerja adalah minat, sikap dan kebutuhan seseorang.²³⁹

5. Kepala madrasah melakukan komunikasi persuasif dengan para guru dan karyawan

Komunikasi ada dalam segala aktivitas hidup kita. Bentuknya bisa berupa tulisan, lisan, gambar, isyarat, kata-kata yang dicetak, simbol visual, audio visual, rabaan, suara, kimiawi, komunikasi dengan diri sendiri, kelompok, organisasi, antarpersona, dialogis, dan lain-lain. Istilah komunikasi berasal dari perkataan Latin *communicare*, yang berarti berpartisipasi, memberitahukan, atau menjadi milik bersama.

Dalam definisi komunikasi yang dikemukakan beberapa ahli, walaupun pengungkapannya beragam, namun terdapat kesamaan telaah atas fenomena komunikasi. Kesamaan tersebut nampak dalam isi yang tercakup di dalamnya, yaitu adanya komunikator, komunikan, pesan, media/saluran, umpan balik, efek, dampak serta adanya tujuan dan terbentuknya pengertian bersama. Untuk memahami komunikasi, dapat dilihat dari dua perspektif,

²³⁹ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*. (Surabaya : Elkaf, 2006) Hal. 133

yaitu perspektif umum dan perspektif paradigmatis. Perspektif secara umum dapat dilihat dari dua segi, yaitu pengertian secara etimologis, dan pengertian secara terminologis.

Istilah persuasi bersumber dari perkataan Latin, *persuasio*, yang berarti membujuk, mengajak atau merayu. Persuasi bisa dilakukan secara rasional dan secara emosional. Dengan cara rasional, komponen kognitif pada diri seseorang dapat dipengaruhi. Aspek yang dipengaruhi berupa ide ataupun konsep. Persuasi yang dilakukan secara emosional, biasanya menyentuh aspek afeksi, yaitu hal yang berkaitan dengan kehidupan emosional seseorang. Melalui cara emosional, aspek simpati dan empati seseorang dapat digugah.

Komunikasi persuasif adalah komunikasi yang bertujuan untuk mengubah atau memengaruhi kepercayaan, sikap, dan perilaku seseorang sehingga bertindak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh komunikator.²⁴⁰

Dari beberapa definisi komunikasi yang dikemukakan oleh para ahli, tampak bahwa persuasi merupakan proses komunikasi yang bertujuan untuk mempengaruhi sikap, pendapat dan perilaku seseorang, baik secara verbal maupun nonverbal. Komponen-komponen dalam persuasi meliputi bentuk dari proses komunikasi yang dapat menimbulkan perubahan, dilakukan secara sadar ataupun tidak sadar, dilakukan secara verbal maupun nonverbal. Sedangkan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam komunikasi

²⁴⁰ Bruce Berger Ph.D. *Persuasive Communication Part I*. U.S. Pharmacist a Jobson Publication

persuasi meliputi kejelasan tujuan, memikirkan secara cermat orang-orang yang dihadapi, serta memilih strategi yang tepat.

Pada umumnya sikap-sikap individu/kelompok yang hendak dipengaruhi ini terdiri dari tiga komponen:

- 1) Kognitif - perilaku dimana individu mencapai tingkat "tahu" pada objek yang diperkenalkan.
- 2) Afektif - perilaku dimana individu mempunyai kecenderungan untuk suka atau tidak suka pada objek.
- 3) Konatif - perilaku yang sudah sampai tahap hingga individu melakukan sesuatu (perbuatan) terhadap objek.²⁴¹

Kepercayaan atau pengetahuan seseorang tentang sesuatu dipercaya dapat mempengaruhi sikap mereka dan pada akhirnya mempengaruhi perilaku dan tindakan mereka terhadap sesuatu. mengubah pengetahuan seseorang akan sesuatu dipercaya dapat mengubah perilaku mereka. Walaupun ada kaitan antara kognitif, afektif, dan konatif - keterkaitan ini tidak selalu berlaku lurus atau langsung.

6. Memberikan penghargaan pada guru yang berprestasi, serta memberikan kesejahteraan di luar gaji pokok

Di zaman persaingan ketat seperti sekarang, kinerja menjadi satu-satunya cara untuk mengukur mutu seorang guru. Karena itu, status pegawai negeri, swasta, tetap, atau honorer tidak terlalu relevan dikaitkan gagasan

²⁴¹ Bettinghaus, Erwin P. Persuasive Communication (second edition). Hal. 127

tentang profesionalisme kinerja seorang guru. Di banyak tempat lembaga swasta yang besar dan maju, status pegawai tetap malah membuat lembaga pendidikan swasta tidak mampu mengembangkan gurunya secara profesional sebab mereka telah merasa mapan. Demikian juga yang menjadi pegawai negeri, banyak yang telah merasa nyaman sehingga lalai mengembangkan dirinya. Oleh karena itu guru harus kembali pada jati dirinya yaitu memiliki sifat-sifat tertentu, yaitu ramah, terbuka, akrab, mau mengerti, dan mau belajar terus-menerus agar semakin menunjukkan jati diri keguruannya.

Situasi ini tidak dapat diatasi dengan mengangkat seluruh guru honorer menjadi pegawai negeri, seperti tuntutan beberapa kelompok guru honorer maupun mengangkat guru tidak tetap menjadi guru tetap yayasan. Masalah ini hanya bisa diatasi jika pemerintah dan masyarakat memberi prioritas untuk menjaga, melindungi, dan menghormati profesi guru. Secara khusus, pemerintah harus memberi jaminan finansial secara minimal kepada tiap guru agar mereka dapat hidup layak dan bermartabat sebagai guru. Jaminan seperti ini hanya bisa muncul jika ada perlindungan hukum berupa peraturan perundang-undangan yang benar-benar memihak dan berpihak kepada guru.

Sebagai dasar yuridis Penghargaan dan Perlindungan Guru adalah Undang-undang RI No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen yang terfokus pada bab-bab berikut ini, yaitu:

1. Bab I

Pasal 11 tentang Sertifikasi; Sertifikasi adalah proses pemberian sertifikat pendidik untuk guru dan dosen. Pasal 13 tentang Organisasi profesi guru ; Organisasi profesi guru adalah perkumpulan yang berbadan hukum yang didirikan dan diurus oleh guru untuk mengembangkan profesionalitas guru. Pasal 15. tentang gaji ; Gaji adalah hak yang diterima oleh guru atau dosen atas pekerjaannya dari penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan dalam bentuk finansial secara berkala sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pasal 16. tentang penghasilan ; Penghasilan adalah hak yang diterima oleh guru atau dosen dalam bentuk finansial sebagai imbalan melaksanakan tugas keprofesionalan yang ditetapkan dengan prinsip penghargaan atas dasar prestasi dan mencerminkan martabat guru atau dosen sebagai pendidik profesional

2. Bab III

Pasal 7 tentang prinsip profesionalitas secara terinci sebagai berikut:

- 7.1.f. memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja;
- 7.1.g. memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat;
- 7.1.h. memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan;
- 7.1.i. memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.

3. Bab IV

Bagian Kedua Hak dan Kewajiban; Pasal 14(1) Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berhak:

- a. Memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial;
- b. Mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;
- c. Memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual;
- d. Memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi;
- e. Memperoleh dan memanfaatkan sarana dan prasarana pembelajaran untuk menunjang kelancaran tugas keprofesionalan;
- f. Memperoleh rasa aman dan jaminan keselamatan dalam melaksanakan tugas;.

Pasal 15(1) Penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14 ayat (1) huruf a meliputi gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, serta penghasilan lain berupa tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus, dan maslahat tambahan yang terkait dengan tugasnya sebagai guru yang ditetapkan dengan prinsip penghargaan atas dasar prestasi. (2) Guru yang diangkat oleh satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah atau pemerintah daerah diberi gaji sesuai dengan peraturan perundang-undangan. (3) Guru yang diangkat oleh satuan

pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat diberi gaji berdasarkan perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama.

Pasal 16(1) Pemerintah memberikan tunjangan profesi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (1) kepada guru yang telah memiliki sertifikat pendidik yang diangkat oleh penyelenggara pendidikan dan/atau satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat. (2) Tunjangan profesi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan setara dengan 1 (satu) kali gaji pokok guru yang diangkat oleh satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah atau pemerintah daerah pada tingkat, masa kerja, dan kualifikasi yang sama. (3) Tunjangan profesi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dialokasikan dalam anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD). (4) Ketentuan lebih lanjut mengenai tunjangan profesi guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 17(1) Pemerintah dan/atau pemerintah daerah memberikan tunjangan fungsional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (1) kepada guru yang diangkat oleh satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah dan pemerintah daerah. (2) Pemerintah dan/atau pemerintah daerah memberikan subsidi tunjangan fungsional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (1) kepada guru yang diangkat oleh satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. (2) tunjangan fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan subsidi tunjangan fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (2)

dialokasikan dalam anggaran pendapatan dan belanja negara dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah.

Pasal 18 (1) Pemerintah memberikan tunjangan khusus sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (1) kepada guru yang bertugas di daerah khusus. (2) Tunjangan khusus sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan setara dengan 1 (satu) kali gaji pokok guru yang diangkat oleh satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah atau pemerintah daerah pada tingkat, masa kerja, dan kualifikasi yang sama. (3) Guru yang diangkat oleh Pemerintah atau pemerintah daerah di daerah khusus, berhak atas rumah dinas yang disediakan oleh pemerintah daerah sesuai dengan kewenangan. (4) Ketentuan lebih lanjut mengenai tunjangan khusus sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Secara khusus penghargaan dan perlindungan guru dituangkan pada pasal-pasal berikut:

Bab V Bagian Keenam **Penghargaan**

Pasal 36 (1) Guru yang berprestasi, berdedikasi luar biasa, dan/atau bertugas di daerah khusus berhak memperoleh penghargaan. (2) Guru yang gugur dalam melaksanakan tugas di daerah khusus memperoleh penghargaan dari Pemerintah, pemerintah daerah, dan/atau masyarakat.

Pasal 37 (1) Penghargaan dapat diberikan oleh Pemerintah, pemerintah daerah, masyarakat, organisasi profesi, dan/atau satuan pendidikan. (2) Penghargaan dapat diberikan pada tingkat sekolah, tingkat desa/kelurahan, tingkat kecamatan, tingkat kabupaten/kota, tingkat provinsi, tingkat nasional,

dan/atau tingkat internasional. (3) Penghargaan kepada guru dapat diberikan dalam bentuk tanda jasa, kenaikan pangkat istimewa, finansial, piagam, dan/atau bentuk penghargaan lain. (4) Penghargaan kepada guru dilaksanakan dalam rangka memperingati hari ulang tahun kemerdekaan Republik Indonesia, hari ulang tahun provinsi, hari ulang tahun kabupaten/kota, hari ulang tahun satuan pendidikan, hari pendidikan nasional, hari guru nasional, dan/atau hari besar lain. (5) Ketentuan lebih lanjut mengenai pemberian penghargaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), ayat (3), dan ayat (4) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 38 Pemerintah dapat menetapkan hari guru nasional sebagai penghargaan kepada guru yang diatur dengan peraturan perundang-undangan.

Bagian Ketujuh **Perlindungan**

Pasal 39 (1) Pemerintah, pemerintah daerah, masyarakat, organisasi profesi, dan/atau satuan pendidikan wajib memberikan perlindungan terhadap guru dalam pelaksanaan tugas. (2) Perlindungan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi perlindungan hukum, perlindungan profesi, serta perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja. (3) Perlindungan hukum sebagaimana dimaksud pada ayat (2) mencakup perlindungan hukum terhadap tindak kekerasan, ancaman, perlakuan diskriminatif, intimidasi, atau perlakuan tidak adil dari pihak peserta didik, orang tua peserta didik, masyarakat, birokrasi, atau pihak lain. (4) Perlindungan profesi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) mencakup perlindungan terhadap pemutusan hubungan kerja yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan,

pemberian imbalan yang tidak wajar, pembatasan dalam menyampaikan pandangan, pelecehan terhadap profesi, dan pembatasan/pelarangan lain yang dapat menghambat guru dalam melaksanakan tugas. (5) Perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (2) mencakup perlindungan terhadap risiko gangguan keamanan kerja, kecelakaan kerja, kebakaran pada waktu kerja, bencana alam, kesehatan lingkungan kerja, dan/atau risiko lain.

7. Strategi memberi perintah sesuai dengan tupoksi dan strategi menegur

Pemimpin dalam menjalankan tugasnya perlu mengingat dan berpedoman kepada strategi-strategi memimpin. Karena dengan memperhatikan strategi-strategi tersebut pemimpin dapat melakukan langkah yang tepat dalam rangka mengarahkan anak buahnya. Bagaimanapun pendekatan yang tepat sangat diperlukan oleh seorang pemimpin agar apa yang disampaikan kepada anak buah lebih dapat tersosialisasi ke dalam setiap pribadi anak buah tersebut. Dengan tersosialisasikannya perintah, teguran, nasihat dll, maka anak buah mempunyai keyakinan yang lebih baik.

Adapun beberapa strategi memimpin adalah meliputi: a) strategi memberi perintah, b) strategi menegur. Strategi memimpin tersebut perlu dimiliki sebagai sebuah skill memimpin, agar seorang pemimpin mampu melakukan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan baik. Pencapaian efektifitas kepemimpinan sangat tergantung penguasaan seorang pemimpin terhadap strategi ini. Untuk memperjelas pemahaman tentang strategi-strategi

kepemimpinan tersebut maka berikut ini satu per satu disajikan interpretasi analisisnya di bawah ini:

Mengenai strategi memberi perintah berkaitan dengan fungsi pemimpin adalah memberikan pengarahan dan memberikan motivasi. Untuk memberikan pengarahan kepada pegawai, seorang pemimpin harus menguasai strategi-strategi memberikan perintah yang tepat. Dengan strategi memberi perintah tersebut, seorang pemimpin diharapkan dapat lebih efektif di dalam mempengaruhi dan mengarahkan pegawainya. Memberikan perintah merupakan salah satu fungsi seorang pemimpin yang harus dijalankan dalam mengendalikan perilaku bawahan terkait dengan tugas-tugasnya. Memberikan perintah harus menggunakan strategi-strategi yang baik, agar perintah yang disampaikan dapat mencapai sasaran secara efektif. Strategi memberi perintah memberikan beberapa persyaratan antara lain, perintah tersebut harus: 1) reasonable, 2) clear, dan 3) complete. Artinya perintah-perintah yang disampaikan kepada bawahan haruslah sebuah perintah yang mempunyai alasan yang kuat, latar belakang yang kuat. Perintah yang disampaikan mempunyai argumentasi yang kuat, dan memiliki dasar logika yang baik, sehingga dengan demikian dapat mempengaruhi keyakinan pegawai atas arti pentingnya suatu perintah.

Cara penyampaian perintah juga harus mempergunakan bahasa yang jelas, yang mudah dimengerti oleh bawahan dan tidak menimbulkan interpretasi ganda. Bahasa yang jelas yang dimaksudkan di sini adalah bahasa yang dapat dipahami oleh bawahan, sehingga bawahan dapat

menginterpretasikan perintah secara tepat seperti yang diinginkan pemimpin. Harapan pemimpin dalam menyampaikan perintah adalah agar bawahan bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan pemimpin secara efektif. Jika perintah tersebut memenuhi persyaratan maka akan dapat efektif juga respon yang diberikan oleh bawahan atas perintah tersebut.

Sedangkan strategi menegur yakni bentuk strategi pemimpin atau kepala sekolah dalam memberikan teguran kepada guru maupun pegawai juga harus memperhatikan pada beberapa prinsip menegur. Adapun prinsip-prinsip tersebut adalah bahwa sebaiknya teguran bersifat langsung, dilakukan secara tertutup dan teguran yang diberikan tersebut harus bersifat proporsional. Teguran yang bersifat langsung maksudnya adalah teguran tersebut langsung pada orangnya, tidak melalui orang lain. Jika teguran tersebut disampaikan secara langsung, hal ini akan lebih mengenai sasaran dan lebih efektif, di samping itu tidak mengembangkan berita yang kurang baik kepada orang lain disekitarnya, sehingga orang lain menjadi tahu bahwa ada pegawai yang mendapat teguran pemimpin.

8. Strategi menerima saran dan strategi menciptakan disiplin kelompok

Strategi kepala sekolah merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja guru dalam proses pembelajaran. Adapun strategi yang digunakan oleh kepala MTs Negeri Tumpang selanjutnya adalah; Strategi menerima saran. Dalam strategi ini seorang pemimpin dapat melakukan secara langsung atau tidak langsung, seperti melalui kotak saran. Namun

sebaiknya seorang pemimpin dalam menerima saran, tidak memberikan reaksi spontan. Saran biasanya bersifat sangat beragam, dan masing-masing dilator belakangi oleh maksud-maksud yang belum tentu dipahami seluruhnya oleh pemimpin tersebut. Saran yang bersifat sangat beragam tersebut sebaiknya diidentifikasi terlebih dahulu, kemudian baru diolah dan disimpulkan. Pemimpin sendiri harus dapat memilah mana saran yang membengun lembaganya supaya saran-saran itu dapat bermanfaat untuk pemimpin dan lembaganya.

Kemudian yang terakhir adalah Strategi menciptakan disiplin kelompok. Strategi ini merupakan bagian penting. Dengan adanya system tertentu, peraturan dan sanksi maka bawahan akan dapat lebih diatur dan didisiplinkan. Pemimpin dalam hal ini dituntut untuk dapat menciptakan peraturan, menerapkan peraturan secara baik, memberikan teladan kepada pegawai dalam mentaati peraturan serta menciptakan sanksi untuk menekan terjadinya penyimpangan-penyimpangan.

Pada sisi yang lain, peraturan di sekolah yang bisa dikenal dengan tata tertib merupakan suatu hal yang memerlukan perhatian yang sangat penting bagi kehidupan siswa. Karena adanya peraturan, maka kedisiplinan dan ketertiban dalam kegiatan belajar mengajar akan tercapai. Mengingat budaya disiplin di negara kita masih lemah dan agar budaya disiplin di negara kita dapat tumbuh dan berkembang, maka harus melibatkan semua orang yang memiliki tanggung jawab dalam pendidikan sekolah. Suharsini Arikunto menyatakan bahwa:

“Dalam pendidikan disiplin harus ditanamkan sejak usia tiga tahun dalam kehidupan keluarga. Kalau anak-anak sudah disiplin sejak dari rumah, maka di sekolah dan di masyarakat tinggal memupuk dan mengembangkan”.²⁴²

Disiplin bukan saja gerakan yang sangat penting dalam kehidupan di sekolah, tetapi juga lebih penting dalam kehidupan di luar sekolah, sebagai organisasi besar yang menyelenggarakan pendidikan.

Disiplin merupakan salah satu aspek penting yang harus dicapai dalam satu lembaga pendidikan. Oleh karena itu masalah disiplin ini terdapat dalam lembaga pendidikan formal yaitu sekolah, maka disebut dengan tata tertib sekolah. Dengan demikian anak didik yang berada dalam sekolah tersebut harus bisa menyesuaikan diri dengan lingkungan yang ada serta memenuhi peraturan-peraturan yang diselenggarakan oleh sekolah. Menurut Suharsini Arikunto, bahwa:

“Dengan bertambahnya lingkungan siswa yang semula lingkungan keluarga dan setelah memasuki sekolah dan bertambah dengan lingkungan baru yaitu sekolah maka akan bertambah pula butir-butir kedisiplinan yang lain. Ketepatan datang ke sekolah, mendengarkan bunyi bel sebagai salah satu bentuk peraturan untuk masuk dan keluar kelas dalam kehidupan di sekolah merupakan contoh bentuk kedisiplinan baru yang bercorak, bersifat dan daya laku yang berbeda dengan peraturan didalam kehidupan keluarga.”²⁴³

Akan tetapi jika kita melihat kenyataan pada masa sekarang ini masih banyak siswa-siswa terutama di sekolah Madrasah Ibtidaiyah yang melanggar tata tertib sekolah, misalnya sering datang terlambat, bolos sekolah, tidak

²⁴² Suharsini Arikunto, *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi*, Rineka Cipta Jakarta, Th. 1990, Hal. 19

²⁴³ Ibid. hal. 119

mengerjakan pekerjaan rumah, tidak memakai seragam lengkap dan lain sebagainya, yang menunjukkan nilai-nilai kedisiplinan sudah luntur di kalangan siswa-siswi sekolahan tersebut.

Keadaan yang demikian ini menimbulkan keprihatinan yang mendalam dari para guru, termasuk juga pemerintah, disiplin yang merupakan salah satu aspek dari tata tertib sekolah dalam membentuk manusia atau individu yang berbudi luhur, dinyatakan oleh pemerintah dalam undang-undang Republik Indonesia no: 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional: yaitu bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan yang Maha Esa dan berbudi luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.²⁴⁴

Oleh karena itu untuk mengantisipasi masalah tersebut diatas peraturan atau tata tertib di sekolah harus ditegakkan disamping perlu didukung oleh peraturan perundang-undangan dengan disertai sanksi bagi setiap pelanggarannya, dengan tujuan agar tercipta kedisiplinan di sekolah. Menurut Zakiah Darajat bahwa tujuan khusus Madrasah Diniyah Awaliyah ialah agar murid dalam bidang nilai dan sikap mematuhi disiplin.²⁴⁵

²⁴⁴ *Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional*, No 2 Th. 1989 pasal 4, Kreasi Jaya Utama, cet I dan II, h.32

²⁴⁵ Zakiyah Darajat, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta, Bumi Angkasa, 1996 Hal. 114

Upaya menciptakan kedisiplinan di sekolah yang terbentuk dalam tata tertib sekolah tentunya untuk kebaikan dan kesuksesan siswa serta guru dalam melaksanakan pengajaran.

3. Dampak Strategi Kepala MTs Negeri Tumpang Malang dalam Meningkatkan Kinerja Guru

1. Selalu Membuat Perencanaan Pembelajaran

Salah satu bentuk peningkatan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang adalah sebelum mengajar beliau membuat perangkat pembelajaran terlebih dahulu agar proses belajar mengajar di kelas bisa terarah untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Perencanaan adalah suatu cara yang memuaskan untuk membuat kegiatan dapat berjalan dengan baik, disertai dengan berbagai langkah yang antisipatif guna memperkecil kesenjangan yang terjadi sehingga kegiatan tersebut mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan yang dimaksud pembelajaran memiliki hakikat perencanaan atau perancangan (desain) sebagai upaya untuk membelajarkan siswa. Itulah sebabnya dalam belajar, siswa tidak hanya berinteraksi dengan guru sebagai salah satu sumber belajar, tetapi mungkin berinteraksi dengan keseluruhan sumber belajar yang dipakai untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diinginkan. Oleh karena itu, pembelajaran memusatkan perhatian pada “bagaimana membelajarkan siswa”, dan bukan pada “apa

yang dipelajari siswa”.²⁴⁶ Adapun perhatian terhadap apa yang dipelajari siswa merupakan bidang kajian dari kurikulum, yakni mengenai apa isi pembelajaran yang harus dipelajari siswa agar dapat tercapainya tujuan. Pembelajaran lebih menekankan pada bagaimana cara agar tercapai tujuan tersebut. Dalam kaitan ini hal-hal yang tidak bisa dilupakan untuk mencapai tujuan adalah bagaimana cara menata interaksi antara sumber-sumber belajar yang ada agar dapat berfungsi secara optimal.

Dalam konteks pengajaran, perencanaan dapat diartikan sebagai proses penyusunan materi pelajaran, penggunaan media, pendekatan dan metode pembelajaran, dan penilaian dalam suatu alokasi waktu yang akan dilaksanakan pada masa tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan uraian di atas, konsep perencanaan pengajaran dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, yaitu:

1. Perencanaan pengajaran sebagai teknologi
2. Perencanaan pengajaran sebagai suatu sistem
3. Perencanaan pengajaran sebagai sebuah
4. Perencanaan pengajaran sebagai sains (science)
5. Perencanaan pengajaran sebagai sebuah proses
6. Perencanaan pengajaran sebagai sebuah realitas

Dengan mengacu kepada berbagai sudut pandang tersebut, maka perencanaan program pengajaran harus sesuai dengan konsep pendidikan

²⁴⁶Abdul Mujib. *Perencanaan Pembelajaran*. (Bandung : Pt .Remaja Rosdakarya, 2005) hal. 121

dan pengajaran yang dianut dalam kurikulum. Penyusunan program pengajaran sebagai sebuah proses, disiplin ilmu pengetahuan, realitas, sistem dan teknologi pembelajaran bertujuan agar pelaksanaan pengajaran berjalan dengan efektif dan efisien. Kurikulum khususnya silabus menjadi acuan utama dalam penyusunan perencanaan program pengajaran, namun kondisi madrasah/madrasah dan lingkungan sekitar, kondisi siswa dan guru merupakan hal penting jangan sampai diabaikan.

Adapun perlunya perencanaan pembelajaran sebagaimana disebutkan di atas, dimaksudkan agar dapat dicapai perbaikan pembelajaran. Upaya perbaikan pembelajaran ini dilakukan dengan asumsi berikut:

1. Untuk memperbaiki kualitas pembelajaran perlu diawali dengan perencanaan pembelajaran yang diwujudkan dengan adanya desain pembelajaran
2. Untuk merancang suatu pembelajaran perlu menggunakan pendekatan sistem
3. Perencanaan desain pembelajaran diacukan pada bagaimana seseorang belajar
4. Untuk merencanakan suatu desain pembelajaran diacukan pada siswa secara perseorangan
5. Pembelajaran yang dilakukan akan bermuara pada ketercapaian tujuan pembelajaran, dalam hal ini akan ada tujuan langsung pembelajaran, dan tujuan pengiring dari pembelajaran

6. Sasaran akhir dari perencanaan desain pembelajaran adalah mudahnya siswa untuk belajar
7. Perencanaan pembelajaran harus melibatkan semua variabel pembelajaran
8. Inti dari desain pembelajaran yang dibuat adalah penetapan metode pembelajaran yang optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi dan memperhatikan kondisi peserta didik sebelum menggunakan metode tertentu dalam proses belajar mengajar

Pada dasarnya guru adalah seorang pendidik. Pendidik adalah orang dewasa dengan segala kemampuan yang dimilikinya untuk dapat mengubah psikis dan pola pikir anak didiknya dari tidak tahu menjadi tahu serta mendewasakan anak didiknya. Salah satu hal yang harus dilakukan oleh guru adalah dengan mengajar di kelas. Salah satu yang paling penting adalah performance guru di kelas. Bagaimana seorang guru dapat menguasai keadaan kelas sehingga tercipta suasana belajar yang menyenangkan. Dengan demikian guru harus *menerapkan metode pembelajaran* yang sesuai dengan karakteristik peserta didiknya. Begitupula yang telah diterapkan oleh guru di MTs Negeri Tumpang salah satu bentuk peningkatan kinerja diterapkan dalam penguasaannya untuk menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi hal ini dilakukan agar proses pembelajaran tidak membosankan yang mereka pegang dilakukan

pada siang hari, disaat-saat mereka lelah dan mulai mengantuk. Agar suasana kelas tetap menyenangkan maka variasi metode pembelajaran yang mereka gunakan.

Metode berasal dari bahas Yunani (Greek) yaitu Metha dan Hodos. Metha artinya melalui atau melewati, sedang Hodos artinya jalan atau cara. Jadi metode adalah jalan atau cara yang harus dilalui atau dilewati untuk mencapai tujuan tertentu.²⁴⁷ Metode mengajar berarti suatu cara yang harus ditempuh atau dilalui untuk mencapai bahan pengajaran agar tercapai tujuan pengajaran. M. Athiyah AL Abrasy mengatakan bahwa metode mengajar adalah jalan yang diikuti untuk memberikan pengertian pada murid-murid tentang segala macam materi dalam berbagai pelajaran.

Jadi, metode mengajar adalah suatu teknik penyampaian bahan pelajaran kepada murid, ia dimaksudkan agar murid dapat menangkap pelajaran dengan mudah, efektif dan dapat dicernakan oleh anak didik dengan baik. Baik dan buruknya suatu metode sangat tergantung pada kemampuan guru untuk mengorganisir, memilih dan menggiatkan seluruh program kegiatan belajar mengajarnya, karena terkadang metode A baik untuk guru ini tapi menjadi jelek untuk guru yang lain.

Adapun beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam memilih metode mengajar antara lain adalah; 1) Tujuan yang hendak dicapai, 2) Peserta didik, 3) Bahan/ materi yang akan diajarkan, 4) Fasilitas (alat peraga, ruang, waktu, tempat alat praktikum), 5) Guru, 6) Situasi (keadaan

²⁴⁷Zuhairini dkk. *Metodologi pendidikan Agama Islam*. Ramadhani, 1993. Hal. 66

para pelajar , keadaan kelas, guru dll), 7)Partisipasi (menimbulkan semangat siswa untuk berpartisipasi), dan 8)Kebaikan dan kelemahan metode tertentu. ²⁴⁸ Ternyata guru MTs Negeri Tumpang juga telah menerapkan beberapa faktor tersebut, yakni mereka sebelum menggunakan metode tertentu dalam proses pembelajaran , mereka melihat situasi dan kondisi kelas terlebih dahulu terutama kondisi peserta didiknya, agar proses pembelajaran akan lebih bermakna.

Selanjutnya jenis Metode dan Penggunaannya dalam Pendidikan diantaranya adalah ; 1)Menyampaikan penerangan/ informasi dengan ceramah, 2) Membuka dialog dengan tanya jawab, 3) Mencari solusi dari berbagai masalah dengan diskusi, 4) Meningkatkan keterampilan dengan Drill (latihan siap), 5) Memberikan contoh dengan Demonstrasi/ eksperimen, 6) Menerapkan pengetahuan dengan tugas / simulasi, 7)Memperluas pengalaman dengan karya wisata, 8)Memupuk kerja sama dengan kerja kelompok, 9) Memerankan cara tingkah laku dengan sosiodrama, 10) Memupuk kreatifitas dengan berfikir kritis (metode problem solving).

Disamping itu ada beberapa prinsip-prinsip Metodologis sebagai Landasan Pendidikan Islam yakni; 1) Prinsip memberikan suasana kegembiraan, 2) Prinsip memberikan layanan dan santunan dengan lemah lembut, 3) Prinsip kebermaknaan bagi anak didik, 4) Prinsip prasyarat, 5) Prinsip komunikasi terbuka, 6) Prinsip pemberian pengetahuan yang baru,

²⁴⁸ Zuhairini. Ibid. hal 69

7) Prinsip memberikan model perilaku yang baik, dan 8) Prinsip praktek (pengalaman) secara aktif dll.²⁴⁹

3. Mewujudkan iklim kelas yang kondusif (Pengelolaan kelas yang positif untuk pembelajaran)

Dalam rangka memaksimalkan proses pembelajaran, anak memerlukan lingkungan positif. Untuk menciptakan lingkungan positif diperlukan strategi manajemen kelas, dan strategi positif untuk membuat anak mau bekerja sama. Demikian pula halnya yang telah dilakukan oleh guru di MTs Negeri Tumpang ini, mereka selalu berupaya dengan berbagai cara agar kelasnya bisa kondusif salah satu strateginya ditunjukkan dalam kemampuannya untuk mengelola kelas.

Strategi umum manajemen kelas untuk menciptakan lingkungan positif bagi anak mencakup penggunaan gaya otoritatif dan manajemen kelas secara efektif. Gaya manajemen kelas otoritatif berasal dari gaya parenting, di mana guru yang otoritatif akan mempunyai siswa yang cenderung mandiri, tidak cepat puas, mau bekerja sama dengan teman, dan menunjukkan penghargaan diri yang tinggi. Strategi manajemen kelas otoritatif, mendorong siswa untuk menjadi pemikir yang independen dan pelaku yang independen, tetapi strategi ini masih menggunakan sedikit monitoring siswa. Guru otoritatif akan menjelaskan aturan, regulasi dan

²⁴⁹ Zuhairini dkk. *Metodologi Pendidikan Agama*. Solo :Ramadhani. , 1993 . hal. 67-68

menentukan standar dengan masukan dari siswa. Gaya otoritatif bertentangan dengan gaya otoritarian dan permisif yang tidak efektif.²⁵⁰

Gaya manajemen kelas otoritarian fokus utamanya adalah menjaga ketertiban di kelas, bukan pada pengajaran dan pembelajaran. Guru otoriter sangat mengekang dan mengontrol perilaku siswa, sehingga siswa di kelas cenderung pasif, tidak berinisiatif dalam aktivitas, memiliki keterampilan komunikasi yang buruk. Sedangkan gaya manajemen kelas yang permisif, memberi banyak otonomi pada siswa tapi tidak memberi banyak dukungan untuk pengembangan keahlian pembelajaran atau pengelolaan perilaku. Siswa di kelas permisif, cenderung punya keahlian akademik yang tidak memadai dan control diri yang rendah.

Manajemen kelas secara efektif adalah upaya yang dilakukan guru dalam mengelola aktivitas kelas secara efektif. Guru efektif berbeda dengan guru yang tidak efektif bukan dalam cara merespon perilaku menyimpang siswa, tetapi berbeda dalam cara mereka mengelola aktivitas kelompok secara kompeten. Guru yang berperan sebagai manajer kelas yang efektif senantiasa mengikuti apa yang terjadi, selalu memonitor siswa secara regular, sehingga dapat mendeteksi perilaku yang salah jauh sebelum perilaku itu lepas kendali. Guru yang efektif mampu mengatasi situasi yang *over-lapping* secara efektif, menjaga kelancaran dan

²⁵⁰John W. Santrock .*Child Development*. (Bostom, Massochusetts. Mc. Graw Hill. Companies,Inc) hal. 212

kontinuitas pelajaran, serta melibatkan siswa dalam berbagai aktivitas yang menantang.²⁵¹

Ada dua aspek penting yang perlu dikembangkan oleh seorang guru sehingga mampu menciptakan pembelajaran yang kondusif bagi siswa, yaitu pribadi guru dan suasana pembelajaran. Perpaduan kedua aspek tersebut akan menjadikan dimensi inspiratif semakin menemukan momentum untuk mengkristal dan membangun energi perubahan positif dalam diri siswa. Kepribadian guru sebagai orang dewasa dapat menjadi model sekaligus pengarah dan fasilitator belajar yang tercermin dari suasana atau iklim pembelajaran yang diciptakan di dalam kelas. Kedua aspek ini, pada gilirannya akan mampu mengakumulasi potensi diri para siswa untuk semakin meningkatkan kapasitas dan kapabilitasnya.

Upaya menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif bagi anak, guru harus dapat memberikan kemudahan belajar kepada siswa, menyediakan berbagai sarana dan sumber belajar yang memadai, menyampaikan materi pembelajaran, dan strategi pembelajaran yang memungkinkan siswa belajar. Oleh karena itu, peran guru selayaknya membiasakan pengaturan peran dan tanggung jawab bagi setiap anak terhadap terciptanya lingkungan fisik kelas yang diharapkan dan suasana lingkungan sosial kelas yang menjadikan proses pembelajaran dapat berlangsung secara bermakna. Dengan terciptanya tanggung jawab

²⁵¹ Ibid. Sanrock.hal. 215

bersama antara anak dan guru, maka akan tercipta situasi pembelajaran yang kondusif dan bersinergi bagi semua anak.²⁵²

Dalam manajemen kelas efektif, lingkungan fisik merupakan faktor yang sangat penting. Oleh Karena itu, lingkungan fisik harus dapat didesain secara baik dan lebih dari sekedar penataan barang-barang di kelas. Terdapat empat prinsip yang dapat dipakai dalam menata kelas, yaitu:

- *Kurangi kepadatan di tempat lalu lalang.* Daerah ini antara lain area belajar kelompok, bangku siswa, meja guru, dan lokasi penyimpanan alat tulis, rak buku, computer dan lokasi lainnya. Area-area harus dapat dipisahkan sejauh mungkin dan dipastikan mudah diakses, karena gangguan dapat terjadi pada daerah yang sering dilewati.
- *Pastikan bahwa Guru dapat dengan mudah melihat semua anak.* Sebagai manajer kelas, guru penting untuk memonitor anak secara cermat. Pastikan ada jarak pandang yang jelas dari meja guru, lokasi instruksional, meja anak, dan semua anak.
- *Materi Pengajaran dan Perlengkapan anak harus mudah diakses.* Hal ini akan meminimalkan waktu persiapan dan perapian, serta mengurangi kelambatan dan gangguan aktivitas.
- *Pastikan siswa dapat dengan mudah melihat semua presentasi kelas.*
Tentukan di mana anda dan siswa anda akan berada saat presentasi

²⁵²E. Mulyasa. *Kurikulum Berbasis Kompetensi : KOnsep, Karakteristik dan Implementasi.* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2004). hal. 111

kelas diadakan. Pada aktivitas ini, anak tidak boleh memindahkan kursi atau menjulurkan lehernya.²⁵³

Dalam mengorganisasikan ruang fisik kelas, juga sangat ditentukan oleh tipe aktivitas pembelajaran yang direncanakan untuk dilaksanakan oleh anak. Dalam hal ini, perbedaan level kelas, kecepatan materi antar kelas, aktivitas kelompok dan aktivitas individual harus dapat terakomodasi secara fleksibel dalam penataan lingkungan fisik kelas. Penataan kelas standar dapat dilakukan dalam lima gaya penataan, yaitu auditorium, tatap-muka, off-set, seminar, dan klaster.

1. Gaya auditorium, gaya susunan kelas di mana semua siswa duduk menghadap guru.
2. Gaya tatap muka, gaya susunan kelas di mana siswa saling menghadap.
3. Gaya off-set, gaya susunan kelas di mana sejumlah siswa (biasanya tiga atau empat anak) duduk di bangku, tetapi tidak duduk berhadapan langsung satu sama lain.
4. Gaya seminar, gaya susunan kelas di mana sejumlah besar siswa (sepuluh atau lebih) duduk disusunan berbentuk lingkaran, atau persegi, atau bentuk U.
5. Gaya klaster, gaya susunan kelas di mana sejumlah siswa (biasanya empat sampai delapan anak) bekerja dalam kelompok kecil.

²⁵³ Santrock. Op.Cit hal 221

Penataan susunan meja yang mengelompok dapat mendorong interaksi sosial di antara siswa. Sedangkan susunan meja yang berbentuk lajur akan mengurangi interaksi sosial di antara siswa dan mengarahkan perhatian siswa kepada guru. penataan meja dalam lajur-lajur dapat bermanfaat bagi anak pada saat mengerjakan tugas individu, sedangkan meja yang disusun mengelompok akan membantu proses belajar kooperatif.²⁵⁴

Kelas juga penting untuk dilakukan personalisasi, meskipun bagi madrasah yang menggunakan sistem *moving class* terdapat beberapa kelas yang belajar dalam satu hari. Personalisasi kelas dapat dilakukan dengan memasang foto siswa, karya siswa, tugas, diagram tanggal lahir siswa (SD), ekspresi siswa yang positif serta media pembelajaran yang berhubungan dengan materi yang sedang dipelajari anak. Personalisasi ini, dapat bermanfaat sebagai inspirasi dan motivasi untuk belajar bagi anak serta dapat menjadi sumber belajar bagi anak. Selain itu, modifikasi pajangan dinding yang *up to date* dapat memberikan kesan dinamisasi lingkungan, anak mendapatkan objek pandang yang senantiasa bermakna bagi proses belajar.

4. Penggunaan media pembelajaran dan Memperhatikan prinsip efisiensi dan kondisi peserta didik dalam memilih media pembelajaran

²⁵⁴ Santrock. Op.Cit hal. 224

Media berasal dari bahasa latin merupakan bentuk jamak dari “Medium” yang secara harfiah berarti “Perantara” atau “Pengantar” yaitu perantara atau pengantar sumber pesan dengan penerima pesan. Beberapa ahli memberikan definisi tentang media pembelajaran. Media pembelajaran adalah teknologi pembawa pesan yang dapat dimanfaatkan untuk keperluan pembelajaran. *Media pembelajaran adalah sarana fisik untuk menyampaikan isi/materi pembelajaran seperti : buku, film, video dan sebagainya.* Sedangkan, menurut pendapat lain mengungkapkan bahwa media pembelajaran adalah sarana komunikasi dalam bentuk cetak maupun pandang-dengar, termasuk teknologi perangkat keras. Dari ketiga pendapat di atas disimpulkan bahwa media pembelajaran adalah segala sesuatu yang dapat menyalurkan pesan, dapat merangsang fikiran, perasaan, dan kemauan peserta didik sehingga dapat mendorong terciptanya proses belajar pada diri peserta didik.

Demikian pula halnya yang telah diterapkan oleh guru di MTs Negeri Tumpang Dalam belajar mengajar hal yang terpenting adalah proses, karena proses inilah yang menentukan tujuan belajar akan tercapai atau tidak tercapai. Ketercapaian dalam proses belajar mengajar ditandai dengan adanya perubahan tingkah laku. Perubahan tingkah laku tersebut baik yang menyangkut perubahan bersifat pengetahuan (*kognitif*), keterampilan (*psikomotor*) maupun yang menyangkut nilai dan sikap (*afektif*).

Dalam proses belajar mengajar ada banyak faktor yang mempengaruhi tercapainya tujuan pembelajaran diantaranya pendidik, peserta didik, lingkungan, metode/teknik serta media pembelajaran. Pada kenyataannya, apa yang terjadi dalam pembelajaran seringkali terjadi proses pengajaran berjalan dan berlangsung tidak efektif. Banyak waktu, tenaga dan biaya yang terbuang sia-sia sedangkan tujuan belajar tidak dapat tercapai bahkan terjadi salah paham dalam komunikasi antara pengajar dan pelajar. Hal tersebut diatas masih sering dijumpai pada proses pembelajaran selama ini.

Dengan adanya media pembelajaran maka tradisi lisan dan tulisan dalam proses pembelajaran dapat diperkaya dengan berbagai media pembelajaran. Dengan tersedianya media pembelajaran, guru pendidik dapat menciptakan berbagai situasi kelas, menentukan metode pengajaran yang akan dipakai dalam situasi yang berlainan dan menciptakan iklim yang emosional yang sehat diantara peserta didik. Bahkan alat/media pembelajaran ini selanjutnya dapat membantu guru membawa dunia luar ke dalam kelas. Dengan demikian ide yang abstrak dan asing (*remote*) sifatnya menjadi konkrit dan mudah dimengerti oleh peserta didik. Bila alat/media pembelajaran ini dapat di fungsikan secara tepat dan profesional, maka proses pembelajaran akan dapat berjalan efektif.

Bahwa kriteria pemilihan media harus dikembangkan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, kondisi dan keterbatasan yang ada dengan

mengingat kemampuan dan sifat-sifat khasnya (karakteristik) media yang bersangkutan.

Pilihan media seyogyanya tidak terlepas dari konteksnya bahwa media merupakan komponen dari system instruksional secara keseluruhan. Karena itu, meskipun tujuan dan isinya sudah diketahui, faktor-faktor lain seperti karakteristik siswa, strategi belajar mengajar, organisasi kelompok belajar, alokasi waktu dan sumber, serta prosedur penilaiannya juga perlu dipertimbangkan. Sebagai pendekatan praktis, beliau menyarankan untuk mempertimbangkan media apa saja yang ada, berapa harganya, berapa lama diperlukan untuk mendapatkannya, dan format apa yang memenuhi selera pemakai (misalnya siswa dan guru).²⁵⁵

Disamping kesesuaian dengan tujuan perilaku belajarnya, setidaknya masih ada empat faktor lagi yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan media antara lain yaitu :

- 1) Ketersediaan sumber setempat, artinya apabila media yang bersangkutan tidak terdapat pada sumber-sumber yang ada, harus dibeli atau dibuat sendiri.
- 2) Apakah untuk membeli atau memproduksi sendiri tersebut ada dana, tenaga dan fasilitasnya
- 3) Faktor yang menyangkut keluwesan, kepraktisan dan ketahanan media yang bersangkutan untuk waktu yang lama. Artinya media bisa

²⁵⁵Arief Sadiman. *Media Pendidikan Pengertian, Pengembangan dan Pemanfaatannya*. Jakarta : PT. Rakagrafindo Persada, 2011 . hal. 85

digunakan dimanapun dengan peralatan yang ada di sekitarnya dan kapanpun serta mudah dijinjing dan dipindahkan.

- 4) Efektivitas biayanya dalam jangka waktu yang panjang (mungkin lebih baik media yang biaya produksinya mahal tapi penggunaan berulang-ulang dalam waktu lama, dari pada media dengan biaya murah tetapi tiap kali pertemuan harus berganti terus).²⁵⁶

Pada sisi yang lain pada tingkat yang menyeluruh dan umum pemilihan media dapat dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut :

- 1) Hambatan pengembangan dan pembelajaran yang meliputi faktor dana, fasilitas dan peralatan yang telah tersedia, waktu yang tersedia (waktu mengajar dan pengembangan materi dan media), sumber-sumber yang tersedia (manusia dan material)
- 2) Persyaratan isi, tugas, dan jenis pembelajaran. Setiap kategori pembelajaran itu menuntut perilaku yang berbeda-beda, dan dengan demikian akan memerlukan teknik dan media yang berbeda pula.
- 3) Hambatan dari sisi siswa dengan mempertimbangkan kemampuan dan keterampilan awal, seperti membaca, mengetik dan karakteristik lainnya.
- 4) Tingkat kesenangan (lembaga, guru dan pelajar) dan efisiensi biaya
- 5) Media harus beragam
- 6) Pemilihan media harus mempertimbangkan pula :

²⁵⁶ Sadiman. Ibid. hal 86

- a) Kemampuan mengakomodasikan penyajian stimulus yang tepat (visual dan /atau audio)
- b) Kemampuan mengakomodasikan respons siswa yang tepat (tertulis, audio, dan/ atau kegiatan fisik)
- c) Kemampuan mengakomodasikan umpan balik
- d) Pemilihan media utama dan media skunder untuk penyajian informasi atau stimulus, dan untuk latihan dan tes (sebaiknya latihan dan tes menggunakan media yang sama). Misalnya untuk tujuan belajar yang melibatkan penghafalan .²⁵⁷

Di samping hal-hal yang telah disebutkan di atas bahwa media memiliki beberapa fungsi, diantaranya :

1. Media pembelajaran dapat mengatasi keterbatasan pengalaman yang dimiliki oleh para peserta didik. Pengalaman tiap peserta didik berbeda-beda, tergantung dari faktor-faktor yang menentukan kekayaan pengalaman anak, seperti ketersediaan buku, kesempatan melancong, dan sebagainya. Media pembelajaran dapat mengatasi perbedaan tersebut. Jika peserta didik tidak mungkin dibawa ke obyek langsung yang dipelajari, maka obyeknyalah yang dibawa ke peserta didik. Obyek dimaksud bisa dalam bentuk nyata, miniatur, model, maupun bentuk gambar.
2. Media pembelajaran dapat melampaui batasan ruang kelas. Banyak hal yang tidak mungkin dialami secara langsung di dalam kelas oleh

²⁵⁷Azhar Arsyad. *Media Pembelajaran*. Jakarta : PT.raja Grafindo Persada. 2011. Hal.70

para peserta didik tentang suatu obyek, yang disebabkan, karena : (a) obyek terlalu besar; (b) obyek terlalu kecil; (c) obyek yang bergerak terlalu lambat; (d) obyek yang bergerak terlalu cepat; (e) obyek yang terlalu kompleks; (f) obyek yang bunyinya terlalu halus; (f) obyek mengandung berbahaya dan resiko tinggi. Melalui penggunaan media yang tepat, maka semua obyek itu dapat disajikan kepada peserta didik.

3. Media pembelajaran memungkinkan adanya interaksi langsung antara peserta didik dengan lingkungannya.
4. Media menghasilkan keseragaman pengamatan
5. Media dapat menanamkan konsep dasar yang benar, konkrit, dan realistis.
6. Media membangkitkan keinginan dan minat baru.
7. Media membangkitkan motivasi dan merangsang anak untuk belajar.
8. Media memberikan pengalaman yang integral/menyeluruh dari yang konkrit sampai dengan abstrak

Adapun beberapa jenis media belajar antara lain :

1. *Media Visual* : grafik, diagram, chart, bagan, poster, kartun, komik
2. *Media Audial* : radio, tape recorder, laboratorium bahasa
3. *Projected still media* : *slide; over head projektor (OHP), in focus* dan sejenisnya
4. *Projected motion media* : film, televisi, video (VCD, DVD, VTR), komputer dan sejenisnya.



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan data pembahasan dan temuan maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang adalah sebagai berikut:
 - 1) Peran kepala madrasah sebagai supervisor internal di bidang akademik yakni dengan melaksanakan supervisi pengajaran secara teratur dan kontinyu.
 - 2) Kepala madrasah sebagai evaluator yakni dengan melakukan pengawasan atau monitoring dan evaluasi terhadap kinerja para guru dan karyawan secara terjadwal dan kontinyu.
 - 3) Kepala madrasah sebagai educator yakni dengan memberikan arahan, petunjuk dan pembinaan terhadap para guru untuk selalu bekerja sama, meningkatkan komitmen dalam bekerja, juga hal-hal yang berkaitan dengan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh guru dan harus disesuaikan dengan juknis yang ada dan kepala madrasah sebagai suri tauladan yang selalu memberi contoh pada para guru dan karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban akademik di madrasah.
2. Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang adalah sebagai berikut:

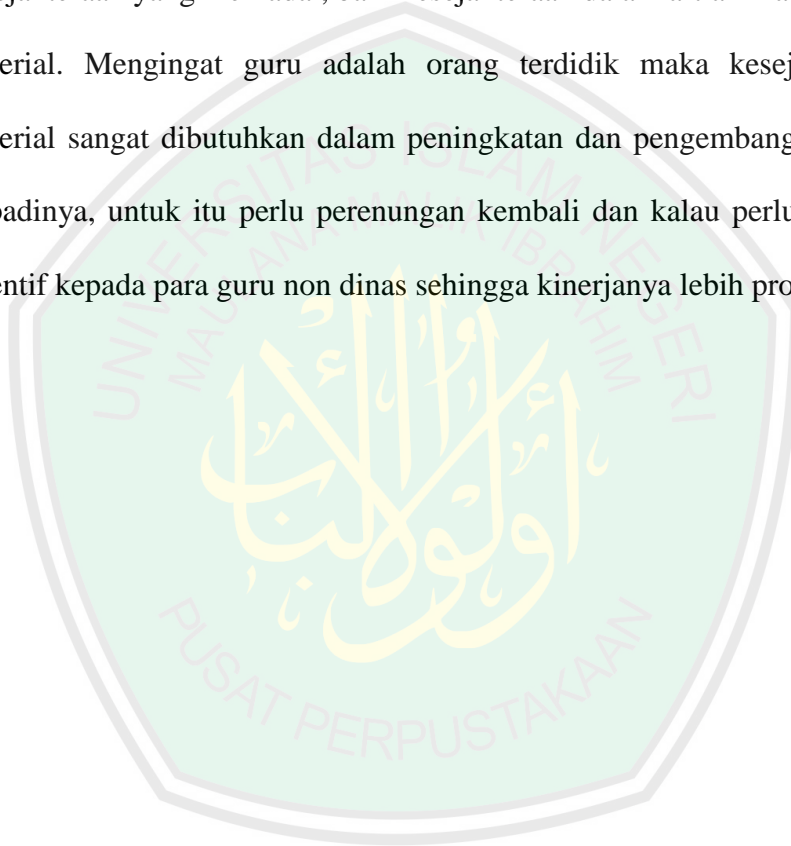
- 1) Membangkitkan semangat kinerja para guru dengan cara menumbuhkan rasa memiliki terhadap lembaga sehingga tumbuh rasa tanggung jawab yang tinggi dan mengingatkan akan nilai-nilai perjuangan bagi seorang guru.
 - 2) Kerja sama dengan lembaga lain dalam mengikuti workshop, pelatihan untuk meningkatkan kompetensi yang akhirnya kinerja bisa meningkat.
 - 3) Memberikan motivasi kepada guru agar lebih giat dalam bekerja dengan mengingatkan bahwa tugas guru bukan hanya transfer ilmu tapi juga transfer nilai
 - 4) Bentuk motivasi adalah secara instrinsik dan ekstrinsik
 - 5) Melakukan pengembangan dan pembimbingan terhadap para guru dengan cara mendatangkan tim ahli pada bidangnya untuk mengadakan pembinaan
 - 6) Melakukan komunikasi persuasif dengan para guru
 - 7) Memberikan penghargaan pada guru yang berprestasi dan memberikan kesejahteraan di luar gaji pokok yang disesuaikan dengan kemampuan lembaga
 - 8) Strategi memberi perintah sesuai dengan tupoksi dan strategi menegur
 - 9) Strategi menerima saran dan strategi menciptakan disiplin kelompok
3. Dampak strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang adalah sebagai berikut:
- 1) Selalu membuat perencanaan pembelajaran

- 2) Menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi dan memperhatikan kondisi peserta didik sebelum menggunakan metode tertentu dalam proses belajar mengajar
- 3) Mewujudkan iklim kelas yang kondusif (Pengelolaan kelas yang positif untuk pembelajaran)
- 4) Penggunaan media pembelajaran dan Memperhatikan prinsip efisiensi dan kondisi peserta didik dalam memilih media pembelajaran

B. Saran-Saran

Sejalan dengan rincian permasalahan serta manfaat penelitian ini bagi pengembangan ilmu, berikut dikemukakan saran-saran berdasarkan uraian dan sesuai dengan kesimpulan penelitian sebagai berikut: (1) hasil kinerja guru dan atau tenaga kependidikan disuatu lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh kepiawaian para pengelola terutama kepala madrasah sebagai *top leader*. Untuk itu dalam peningkatan kinerja sumberdaya guru kepala madrasah harus terus memberikan motivasi dan supervisi kepada guru terutama pada kegiatan pengembangan mutu guru, agar guru merasa diperhatikan dan mendapat dukungan moral. Sehingga kontrol yang kuat dan peranan dari pimpinan lembaga sangat dibutuhkan dalam rangka memotivasi para guru untuk mengikuti program pengembangan mutu sumberdaya guru; (2) pengembangan bukan hanya diarahkan pada kemampuan profesional (kemampuan dalam proses belajar mengajar) saja, namun juga diarahkan pada pembinaan berupa kerohanian sehingga akan membentuk guru yang piawai dalam berfikir dan

anggun dalam berzikir, untuk itu perlu ditingkatkan pembinaan kerohanian yang lebih intensif. Sehingga dalam membangun komitmen guru tidak hanya diarahkan pada orientasi kedunyaan saja, namun juga dibangun orientasi keagamaan (*religious orientation*): (3) semangat *ruhul jihad* yang telah diterapkan untuk membangun komitmen guru harus diikuti dengan pemberian kesejahteraan yang memadai, baik kesejahteraan dalam artian material atau non material. Mengingat guru adalah orang terdidik maka kesejahteraan non material sangat dibutuhkan dalam peningkatan dan pengembangan karier dan pribadinya, untuk itu perlu perenungan kembali dan kalau perlu penambahan insentif kepada para guru non dinas sehingga kinerjanya lebih profesional.



DAFTAR RUJUKAN

- Al-Abrasyi, M. Athiyah. 1975. *At-Tarbiyah al-Islamiyyah wa Falsafatuh* . Mesir: Isa al-Babi al-Halabi.
- Allee, John Gage. 1969. *Webster's New Standart Dictionary*. New York: Mc Loughlin Brothers Inc.
- Arikunto, Suharsini.1990. *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ary, Donal Ary. 2002 *An Invitation to Research In Social Education*. Beverly Hills: sage Publication
- Astuti, Sri Puji. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Pembinaan Profesionalisme Guru: Studi Kasus SDN Bumi Ayu Batu Malang*, Tesis, Tidak Diterbitkan. Malang: PPS UIN Malang.
- Badudu. 1996. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, jakarta: Balai Pustaka
- Bafadhal, Ibrahim. 2008. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar: Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* Jakarta: Bumi Aksara.
- Bogdan , R.C. dan Biklen.S.K. 1982. *Qualitative Research For Education and Introduction to Theory and Methods*. Bostom Allyn dan bacon Inc.
- Boseman, Glenn and Arvind Phatak, 1989, *Strategic Management: Text and Cases*. Singapore: Printed in Singapore: Second Edition., John Wiley & Sons.
- Boseman, Glenn and Arvind Phatak.1989. *Strategic Management: Text and Cases,Second Edition*.Singapore: Printed in Singapore.
- Bruce Berger Ph.D. *Persuasive Communication Part I*. U.S. Pharmacist a Jobson Publication
- Chatab, Neviyond. 2009. *Organiyation theorz, design & Structured Networks*. Bandung.
- Dalam diskusi terbatas di kantor Tempo di Mayestik, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan, pada Kamis, 26 September 2013, Ainy Fauziah*. diakses tanggal 2 Pebruari 2014
- Danim, Sudarwan. 2007. *Visi Baru Manajemen Sekolah : Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademi*. Jakarta : Bumi Aksara.

- Danim, Sudarwan. 2002. *Innovasi Pendidikan Dalam Peran Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia.
- Danim, Sudarwan. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta : PT Rineka Citpa.
- Darajat, Zakiyah.1996. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Angkasa.
- Daud, Ma'mur. 1993. *Terjemah Hadits Shahih Muslim*. Jakarta:Wwidjaya.
- Dede Rosyada. 2004. *Paradigma Pendidikan Demokratis Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media.
- Depag RI., *Al-Quran & Terjemah*. Semarang: Toha Putra.
- Departemen Agama R.I. 1990. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Semarang: PT. Karya Toha Putra.
- Departemen Agama RI. 2002. *Motivasi dan Etos Kerja*. Jakarta: Depag RI.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, . Jakarta: Balai Pustaka.
- Fattah, Nanang. 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Furchan, Arief. 1992. *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Gaffar, M.F, 2004, *Membangun Kembali Pendidikan Nasional dengan Fokus: Pembaharuan Manajemen Perguruan Tinggi pada Era Globalisasi*, Surabaya: Makalah Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia V 5-10 Oktober 2004.
- Gaspersz, Vincent. 2003. *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Imron, Ali. 2011. *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Imron, Arifin. 1998. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Malang: IKIP.
- Indar, Djumransjah. 1992. *Ilmu Pendidikan Islam*. Malang: IAIN Sunan Ampel.

- Kaplan , R.S, and Norton, D.P. 2001. *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The Business Environment*. Boston: Harvard Business School.
- Kartono, Kartini. 1994. *Pemimpin dann Kpemimpinan*. Jakarta: Raja Graindo Persada.
- Khairatul Camalia. 2002. *Manajemen Pengembangan Profesionalisme Guru: Studi Kasus di MAN 1 Malang*, Tesis, Tidak Diterbitkan. Malang: PPS UIN Malang.
- Limbong, John W. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Strategi Pembangunannya* . Jakarta : Universitas IGI.
- Mar'at. 1984. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mardalis, 1993. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal* . Jakarta: Bumi Aksara.
- Marno dan Triyo Supriyatno. 2008. *Manajemen dan Kepemimpina Pendidikan Islam*. Bandung: Rafika Aditama.
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Moleong, Lexy J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif* . Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Muhadjir, Noeng. 1990. *Metodologi Penelitian Kualitatif* . Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Mujib, Abdul Mujib. 2005. *Perencanaan Pembelajaran*. Bandung : Pt .Remaja Rosdakarya.
- Mukhtar, dan Iskandar. 2009. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, Jakarta: GP. Press.
- Mulyasa, E. 2004. *Kurikulum Berbasis Kompetensi : KOnsep, Karakteristik dan Implementasi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya..

- Mulyasa, E. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. 2007. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2003, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyono. 2009. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Nasution, Thamrin. 1984. *Kepemimpinan Pendidikan bagi Kepala Sekolah*. Jakarta: Madju Medan.
- Nazir, Moh. 1993. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurdin, Syarifudin. 2002. *Guru Professional dan Implementasi Kurikulum*, Ciputat Press, Jakarta: Ciputat Press.
- Nurdin, Syarifudin. 2002. *Guru Professional dan Implementasi Kurikulum*. Jakarta: Ciputat Press.
- Ozbarlas, Yesim. 2008. *Persepectives on Multicultural Education: Case studies of a German and an American Female Minority Teacher, A Dissertation, not published*. Atlanta The College of Education in Georgia State University.
- Pearce, J.A, dan Robinson. 1997. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. New York: Irwin, Mc Graw-Hill.
- Pidarta, Made Pidarta. 2009. *Supervisi Pendidikan Kontekstual*. Jakarta: Rineka Cipta .
- Pidarta, Made. 2009. *Supervisi Pendidikan Kontekstual*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Purwanto, M. Ngalim. 1991. et.al., *Administrasi Pendidikan*, jakarta: Mutiara Sumber Widya.
- Purwanto, Ngalim. 1992. *Supervisi Pendidikan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: Erlangga.
- Rasmianto. 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*. Malang: Jurnal el-Harakah, Wacana Kependidikan, Keagamaan dan Kebudayaan., Fakultas Tarbiyah UIN-Malang Edisi 59.

- Rifa'I, Moh. 2002, *Peningkatan Profesionalisme Guru di Madrasah Ibtidaiyah: Studi Kasus di MIN Buduran Sidoarjo*, Tesis, Tidak Diterbitkan. Malang: PPS UIN Malang.
- Riyanto, Theo., 2002. *Pembelajaran sebagai Proses Pembimbingan Pribadi*. Jakarta: Grasindo.
- Rohmah, Noer. 2012. *Psikologi Pendidikan*. Yogyakarta: Teras.
- Ruki, Achmad . 2002. *Sistem Manajemen Kinerja* . Bandung : Refika Aditama.
- Sadiman, Arief. 2011. *Media Pendidikan Pengertian, Pengembangan dan Pemanfaatannya*. Jakarta : PT. Rakagrafindo Persada.
- Sagala, H. Syaiful Sagala. 2007. *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: ALFABETA.
- Sagala, Syaiful. 2010. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Kependidikan* Bandung: Alfabeta.
- Sahlan. 1999, *Peningkatan Profesionalitas Guru di Madrasah: Studi Kasus di MIN Malang 1*. Tesis. Tidak Diterbitkan . Malang: PPS UIN Malang.
- Said, Mas'ud Said. 2007. *Kepemimpinan. Pengembangan Organisasi, Team Building dan Perilaku Inovatif* . Malang: UIN Malang Press.
- Santrock, John W. .*Child Development*. Bostom, Massochusetts. Mc. Graw Hill. Companies,Inc.
- Santrock, John W.2007. *Psikologi Pendidikan Edisi Kedua*. Tri Wibowo B.S. Terjemahan. Jakarta: Kencana.
- Siagaan, Sondang P. 2002 *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P. 1982. *Organisasi, kepemimpinan dan Perilaku Admistrasi* Jakarta: Gunung Agung.
- Slameto. 1991. *Belajar dan Faktor-faktor Yang Mempengaruhinya*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Soejitno Irmin, Abdul Rochim. 2004. *Kiat Jitu Memotivasi Bawahan* . Seyma Media.
- Soemanto dan Soetopo. 1982. *Kepemipinan dan Supervisi Pendidikan*, 1982 . Malang: IKIP.

- Sugiono. 2008. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2011, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif. Dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Suhardan, Dadang. 2010. *Supervisi Profesional: Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah* . Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyorini. 2006, *Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: eLKAF.
- Sunindahia, dan Widianti, Nanik. 1993, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suparlan. 2005. *Manajemen Guru Efektif*. Yogyakarta: Hikayat.
- Suprihatin, MD. 1989. *Administrasi Pendidikan, Fungsi dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah sebagai Administrator dan Supervisor Sekolah*. Semarang: IKIP Semarang Press.
- Suwariyanto, Theodorus, MA. 1998. *The Educational Philosophy of Ki Hajar Dewantara: Naturalistic and Humanistic Education in Analitical Comparison, (Thesis), Manila, De la Salle University*.
- Tunggal, Amin Widjaja 1993. *Manajemen Suatu Pengantar* .Jakarta: Renika Cipta.
- Umaedi. 1999. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Ditjen Dikdasmen Depdiknas.
- Umar, Husen. 1997. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Cetakan Ketujuh. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional* ,No 2 Th. 1989 pasal 4, Kreasi Jaya Utama, cet I dan II, h.32
- Uzer Usman, Moh. 2001, *Menjadi guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahan)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Wahjosumijo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah* . Jakarta: PT Raja Graffindo Persada.
- Wahyudi,Imam. 2010. *Peran Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Profesionalitas Guru: Studi Penerapan Fungsi Manajemen Kepala Madrasah di Sekolah Alam Bilingual MTs Surya Buana Malang*, Tesis, Tidak Diterbitkan. Malang: PPS UIN Malang.
- Walters , I. Donald. 2005. *The Art of Leadership*, Terj. Kuswanto. Semarang: Dahara Prize.
- Yin, Robert K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, diterjemahkan oleh M. Djauzi Mudzakir. 2002. *Studi Kasus: Desain dan Metode* . Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Ke-5, Alih Bahasa, Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.
- Zuhairini dkk. 1993. *Metodologi pendidikan Agama Islam*. Solo: Ramadhani
- <http://finzagundar.blogspot.com/2010/03/desentralisasi-vs-sentralisasi.html>, diakses tanggal 3 Pebruari 2014.
- <http://id.shvoong.com / social- sciences / education / strategi - kepemimpinan - kepala - sekolah/> diakses 15 Maret 2013 pukul 19.30 WIB.



LAMPIRAN-LAMPIRAN

***Suyono, 2014. Peran Kepala Madrasah dalam
Meningkatkan Kinerja Guru (studi Kasus di Madrasah
Tsanawiyah Negeri Tumpang Malang)***



LAMPIRAN 1:**PANDUAN WAWANCARA****BAGIAN A : DATA PELAKSANAAN WAWANCARA**

- A.1 Tanggal : 17 Juli s.d. 31 Oktober 2013
- A.2 Tempat : Di MTs Negeri Tumpang Malang
- A.3 Alamat : Jl. Raya Pandanajeng no. 25 Tumpang Malang
- A.3 Nama peneliti : Suyono

BAGIAN B : PERTANYAAN WAWANCARA

- A.1 Informan : Kepala Madrasah
Nama : Drs. Sama'i, M.Ag.
1. Bagaimana usaha Bapak dalam membangkitkan semangat kinerja para guru?
 2. Bagaimana Bapak dalam melakukan kunjungan atau supervisi terhadap para guru?
 3. Bagaimana cara Bapak memberi arahan dan pembinaan terhadap para guru sehingga menimbulkan semangat dan komitmen terhadap tugas masing-masing?
 4. Sebagai kepala madrasah, bagaimana cara Bapak dalam memberi wewenang atau kepercayaan terhadap para guru?
 5. Bagaimana Bapak dalam memberikan petunjuk atau informasi masalah tugas-tugas yang harus di emban oleh para guru?
 6. Sebagai kepala madrasah, bagaimana cara Bapak dalam penanganan kesejahteraan di luar gaji para guru?
 7. Bagaimana cara Bapak memberi motivasi terhadap para guru dalam meningkatkan kinerja dan tugas khususnya guru?
 8. Bagaimana cara Bapak dalam melakukan pengembangan dan pembimbingan terhadap para guru?
 9. Selaku kepala madrasah, bagaimana Bapak dalam melakukan monitoring?
 10. Strategi apa saja yang bapak tempuh dalam memotivasi kinerja guru di MTsN ini ?
 11. Peran apa saja yang Bapak lakukan dalam upaya meningkatkan motivasi kerja guru ?
 12. Bentuk motivasi apa saja yang telah Bapak lakukan dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN ini ?

LAMPIRAN 2:**PANDUAN WAWANCARA****BAGIAN A : DATA PELAKSANAAN WAWANCARA**

- A.1 Tanggal : 17 Juli s.d. 31 Oktober 2013
A.2 Tempat : Di MTs Negeri Tumpang Malang
A.3 Alamat : Jl. Raya Pandanajeng no. 25 Tumpang Malang
A.3 Nama peneliti : Suyono

BAGIAN B : PERTANYAAN WAWANCARA

- B.1 Informan : Waka Kurikulum
Nama : Chafid Muslim, S.Pd.
1. Sepengatahuan Bapak, bagaimana cara Bapak memberikan beban tugas yang sudah di programkan?
 2. Bagaimana cara Bapak kepala madrasah dalam soal pengakuan dan pemberi pujian terhadap guru yang berprestasi?
 3. Menurut Bapak Strategi apa saja yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dalam memotivasi kinerja guru di MTsN ini ?
 4. Peran apa saja yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya meningkatkan motivasi kerja guru ?
 5. Bentuk motivasi apa saja yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN ini ?

LAMPIRAN 2:**PANDUAN WAWANCARA****BAGIAN A : DATA PELAKSANAAN WAWANCARA**

- A.1 Tanggal : 17 Juli s.d. 31 Oktober 2013
A.2 Tempat : Di MTs Negeri Tumpang Malang
A.3 Alamat : Jl. Raya Pandanajeng no. 25 Tumpang Malang
A.3 Nama peneliti : Suyono

BAGIAN B : PERTANYAAN WAWANCARA

- B.2 Informan : Waka Kesiswaan
Nama : Tri Muhandoko, S.Pd.
1. Bagaimana tanggapan bapak tentang supervisi yang dilakukan oleh Bapak kepala madrasah?
 2. Menurut Bapak Strategi apa saja yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dalam memotivasi kinerja guru di MTsN ini ?
 3. Peran apa saja yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya meningkatkan motivasi kerja guru ?
 4. Bentuk motivasi apa saja yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN ini ?

LAMPIRAN 3:**BAGIAN B : PERTANYAAN WAWANCARA**

B.3 Informan : Guru MTs Negeri Tumpang Malang

Nama : 1. Drs. Hizbulloh
 2. Nurul Zumroti, S.Ag
 3. Mughni Fathoni, S.Ag

1. Bagaimana cara Bapak kepala madrasah dalam memberi motivasi sehingga lebih semangat dan timbul rasa ikhlas dalam bekerja?
2. Bagaimana Bapak kepala madrasah dalam soal peningkatan kinerja para guru?
3. Bagaimana tanggapan Bapak/Ibu, bahwa Bapak kepala madrasah sebagai mitra kerja di dalam kelompok kerja di antara para guru?
4. Dalam soal pemberian penghargaan terhadap guru yang memiliki prestasi memuaskan, bagaimana cara Bapak kepala madrasah dalam memberikan penghargaan?
5. Menurut Bapak Strategi apa saja yang telah dilakukan oleh kepala madrasah dalam memotivasi kinerja guru di MTsN ini ?
6. Peran apa saja yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya meningkatkan motivasi kerja guru ?
7. Bentuk motivasi apa saja yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN ini ?
8. Apa dampak strategi kepala madrasah terhadap meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang dalam kemampuan mengelola kelas, kemampuan dalam pengajaran, dan penataan iklim kelas ?

LAMPIRAN 4:

HASIL WAWANCARA

Summary Reduksi Data dan Catatan Peneliti

| <i>NO</i> | <i>INFORMAN</i> | <i>KODE DATA</i> | Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI | <i>CATATAN PENELITI</i> |
|-----------|----------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1 | Drs. Sama'i, M.Ag | FPI.KM. 17/07/2013 | <p>Mengenai supervisi terhadap para guru dalam proses pembelajaran di dalam kelas adalah sebagai berikut: 1) masuk kelas, untuk mengamatai proses belajar dan mengajar dengan tujuan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan guru di dalam mengajar, 2) sambil jalan atau keliling kelas saya mengamati para guru yang sedang melakukan kegiatan belajar mengajar. Dengan cara yang kedua ini guru tidak merasa canggung dan saya bisa mengetahui kekurangan dan kelebihan mereka. Dari hasil pengamatan proses pembelajaran ini saya sedikit banyak mengetahui kelebihan dan kekurangan guru tersebut. Pada saat jam istirahat saya panggil ke kantor dengan ucapan selamat dan terima kasih telah mengajar dengan baik, dipertahankan dan terus ditingkatkan kepada guru yang menguasai dalam proses pembelajaran serta saya komunikasikan diajak bersama-sama untum membenahi kekurangan sekaligus menawarkan solusi yang berkenaan tentang metode mengajar dan pengelolaan kelas kepada guru yang kurang menguasai dalam proses belajar mengajar.</p> | Peran Kepala madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru |

| | | | |
|--|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | <p><i>FPI.KM.</i> 19/07/2013</p> | <p>Berkaitan dengan memberi arahan dan pembinaan terhadap para guru di madrasah ini, pertama; diawal saya tekankan niat untuk berjuang ibadah sekaligus menekankan agar seluruh warga madrasah mengedepankan kerjasama, komitmen harus dihargai bersama-sama, sistem dibangun agar kita punya tanggungjawab dalam setiap aktivitas yang berkenaan dengan pengembangan madrasah. Kedua; saya berusaha semampunya untuk ibda' binafsi di setiap aktivitas yang sesuai dengan tugas dan program bersama. Ketiga; selalu mengingatkan tugas dan kewajiban kita di madrasah ini, kalau sudah mengetahui tentang tugas dan kewajibannya nantinya akan di jalankan dengan baik.</p> | |
| | <p><i>FPI.KM.</i> 19/07/2013</p> | <p>Mengenai pemberian wewenang/pemberian kepercayaan terhadap para guru, guru diberi wewenang dan ada kontrol dari saya. Setiap ada moment saya berusaha untuk merolling pada jabatan-jabatan tertentu, tentunya terlebih dahulu saya bermusyawarah dengan para guru tidak serta merta menunjuk untuk menduduki jabatan tertentu. Tetapi dengan pertimbangan mampu tidaknya menjalankannya. Selain itu juga saya berusaha dalam setiap jabatan/tugas tertentu tidak hanya dijabat oleh guru senior, tatapi saya juga</p> | |

| | | | | |
|--|--|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | | <p><i>FPI.KM.</i> 26/07/2013</p> | <p>melibatkan yang junior dalam rangka mempersiapkan generasi penerus berikutnya. Semua ini tidak serta merta saya lepas begitu saja, sambil berjalan saya pantau terus perkembangan di masing-masing tugas tersebut.</p> <p>Saya setiap hari ada kesempatan terus melakukan monitoring kinerja para guru dan karyawan. Kegiatan <i>Monitoring</i> ini saya lakukan yang gunanya untuk mengetahui apakah program yang direncanakan oleh para guru dan karyawan sudah terlaksana dengan baik apa belum Monitoring yang saya lakukan tiap hari mengecek daftar hadir guru dan karyawan setelah itu saya berkeliling untuk mengetahui kondisi kelas. Monitoring tiap satu minggu saya lakukan terhadap para waka. Sedangkan monitoring yang saya lakukan tiap satu bulan sekali untuk semua guru dan karyawan. Pada saat saya melakukan monitoring selalu saya menekankan untuk berhati-hati didalam melaksanakan kewajiban jangan sampai ceroboh dan para guru dan karyawan agar terus meningkatkan kinerja. Pada saat melakukan monitoring apabila ada guru ataupun karyawan belum bisa mencapai target yang sudah diprogramkan saya selaku kepala madrasah tidak serta merta menegor, namun saya</p> | |
|--|--|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| | | | | |
|--|--|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | | <p><i>FPI.KM.</i> 23/07/2013</p> | <p>lebih mengedepankan musyawarah. Saya menanyakan apa sebab sampai belum tercapai dan saya juga menanyakan apa akibat bila belum tercapai. Kemudian secara kekeluargaan kita memecahkan bersama-sama.</p> <p>Saya diawal menjabat di madrasah ini, saya menginginkan terlaksananya proses belajar mengajar yang sesuai dengan standart. Pengaturan lingkungan fisik madrasah yang memadai antara lain mencangkup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium. Prioritas pertama: Kondisi fisik gedung madrasah dan peralatan yang mendukungnya. Kondisi fisik yang akan saya prioritaskan adalah penambahan lokal, pagar, plengseng, melanjutkan pembangunan mushola, pembangunan lapangan basket, peralatan band, pembangunan ruang santai, taman dan sekaligus melengkapi LCD. Disamping itu saya berusaha menciptakan suasana kerja yang harmonis dengan cara memecahkan sesuatu permasalahan dengan cara bermusyawarah. Dengan bermusyawarah tersebut para guru dan staf merasa untuk dihargai dan dihormati pendapatnya. Saya juga berusaha untuk menanamkan disiplin kepada para guru dan staf. Hal ini seperti yang saya katakan tadi saya lebih awal masuk madrasah ini dan juga</p> | |
|--|--|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| | | | | |
|--|--|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| | | <p><i>FP2.KM.</i> 17/07/2013</p> | <p>alhamdulillah dimadrasah ini sudah dilaksanakan absensi sistem cek clock yaitu para guru dan karyawan yang datang awal, terlambat dan tidak masuk akan ketahuan. Hasil dari absensi cek clock akan disampaikan dan diinformasikan pada saat rapat.</p> <p>Dalam rangka membangkitkan semangat kinerja para guru, disetiap rapat saya selalu mengingatkan dan menekankan tentang nilai perjuangan, menyadarkan para guru dengan perjuangan. Jadi penekanan pertama kali adalah perjuangan karena dengan nilai-nilai perjuangan kita akan mendapatkan dua hal yang kita harapkan. Pertama adalah pahala dihadapan Allah dan yang kedua pahala didunia yang berupa gaji. Pahala di dunia betul-betul wajib disyukuri karena para guru MTsN Tumpang punya gaji lebih bila dibandingkan dengan guru di lembaga-lembaga swasta. Sekaligus juga mengingatkan kepada para guru bahwa tugas kita adalah sebagai abdi masyarakat maka harus siap melayani masyarakat, dan saya memberikan contoh semampu saya kepada para guru. Jadi tidak serta merta guru langsung disuruh. Saya mengedepankan ibda' binafsi maksudnya saya memberi contoh semampu saya. Dengan cara ini saya tidak langsung menyuruh mereka untuk</p> | <p>Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru</p> |
|--|--|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|

| | | | | |
|--|--|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | | <p><i>FP2.KM.</i> 22/07/2013</p> | <p>bekerja. Namun, saya memberi contoh lebih dahulu. Dan juga saya selalu mengingatkan bahwa madrasah yang kita cintai ini adalah milik kita bersama. Madrasah tidak bisa maju apabila kita tidak bekerja bersama-sama. Kita berfikir dan bekerja bersama-sama demi kemajuan madrasah ini. Kita tidak boleh ada yang merasa pintar, semua sama. Apabila terdapat kendala di madrasah kita pecahkan bersama-sama.</p> <p>Kalau berkenaan dengan masalah penanganan kesejahteraan di luar gaji, kembali saya katakan bahwa para guru dan karyawan sebagai modal dasar kita berada di madrasah ini adalah berjuang. Dengan demikian seumpama kalau seandainya kondisi keuangan menipis para guru dan karyawan tidak diberi insentif diluar gaji guru ikhlas. Namun, saya berusaha semaksimal mungkin untuk mensejahterakan para guru dan karyawan, yang tentunya sesuai dengan keuangan yang ada. Setiap bulan semua guru dan karyawan mendapat gaji sesuai dengan jam mengajar serta tugas tambahan lainnya seperti wali kelas dan waka kesiswaan, waka kurikulum. selain itu saya juga selalu menghimbau kepada seluruh karyawan termasuk guru PN maupun sertifikasi untuk selalu mensyukuri atas rezeki yang telah diberikan oleh Allah,</p> | |
|--|--|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| | | | | |
|--|--|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | | <p><i>FP2.KM.</i> 23/07/2013</p> | <p>kembali saya ingatkan kepada para guru kita punya nilai lebih bila dibandingkan dengan guru-guru swasta. Saya selalu mengingatkan untuk pandai bersyukur atas rezeki lebih yang diberikan kepada para guru PN lebih-lebih guru PN yang sudah sertifikasi.</p> <p>Dimana ada kesempatan saya selalu mengingatkan kepada para guru dan karyawan untuk selalu ingat bahwa kita di madrasah ini berjuang sekaligus sebagai abdi negara dan masyarakat yang merupakan tugas mulia yang harus kita emban. Tentunya kita harus selalu meningkatkan kinerja kita yang sudah diamanatkan kepada kita. Kita tidak hanya mentransfer pelajaran kepada anak didik saja namun kita adalah sebagai sosok guru yang tentunya patut digugu dan ditiru. Kita memberi contoh yang baik kepada peserta didik. Disamping itu juga untuk menumbuhkan motivasi agar kinerja guru meningkat dengan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan susana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan dana sarana sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar (PSB).</p> | |
| | | <p><i>FP2.KM.</i> 23/07/2013</p> | <p>Begini pak Yono, tentang bentuk motivasi yang saya lakukan untuk meningkatkan kinerja guru sangat sederhana</p> | |

| | | | | |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | | | <p>sekali. Saya menginginkan semua guru dan staf bekerja semaksimal mungkin tanpa adanya unsur paksaan dan tekanan dari manapun. Makanya setiap kali ada rapat guru dan staf saya selalu mengingatkan bahwa kita dimadrasah ini kita niati untuk berjuang sekaligus sebagai abdi negara dan masyarakat yang merupakan tugas mulia yang harus kita emban. Dengan demikian kita harus selalu meningkatkan kinerja kita yang sudah diamanatkan kepada kita. Jadi, dengan tumbuhnya motivasi dari diri para guru dan staf dalam rangka untuk meningkatkan kinerja akan lebih bersemangat dan hati yang senang tanpa merasa terpaksa. Bentuk motivasi yang kedua adalah motivasi ekstrinsik atau motivasi berdasarkan dorongan dari luar untuk meningkatkan kinerja adalah memberi penghargaan kepada guru yang berprestasi dengan ucapan selamat dan diberi sertifikat. Sedangkan untuk meningkatkan keprofesionalisme guru dilaksanakan pelatihan dan workshop bekerja sama dengan UM, UIN dan lembaga kursus Bahasa Inggris Pare Kediri. Dalam hal ini untuk peningkatkan kualitas pengajaran berkelanjutan dibina oleh tim konsultan pendidikan berpengalaman, yaitu Dr. H. Roekhan (UM), Dr. H. Kholisin (UM) dan tim Dosen UIN Maliki Malang dengan</p> | |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| | | | |
|--|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | | <p>tujuan untuk peningkatan kapasitas guru yang bermutu. Kemudian saya selalu memantau perkembangan disetiap saat ada kesempatan untuk mengetahui hasil dari melakukan pelatihan. Sedangkan mengenai pembimbingan saya lakukan setelah mengetahui perkembangan dari guru. Apabila guru saya ternyata belum menyelesaikan atau tidak tercapai program yang mereka programkan saya ajak untuk membicarakan bersama-sama dimana letak tidak tercapainya, apa yang menyebabkan tidak bisa tercapai, atau hambatan-hambatan apa yang menyebabkannya. Jadi saya tidak langsung memvonis ini salahnya. Namun lebih saya tekankan untuk diajak berembuk bersama-sama untuk mencari solusi atau pemecahan.</p> | |
| | <p><i>FP2.KM.</i> 22/07/2013</p> | <p>Begini pak, dimana ada kesempatan saya selalu mengingatkan kepada para guru dan karyawan baik pada waktu rapat maupun ketika ngobrol untuk selalu ingat bahwa kita di madrasah ibi berjuang sekaligus sebagai abdi negara dan masyarakat yang merupakan tugas mulia yang harus kita emban. Tentunya kita harus selalu meningkatkan kinerja kita yang sudah diamanatkan kepada kita. Kita tidak hanya</p> | |

| | | | | |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | | | <p>mentransver pelajaran kepada anak didik saja namun kita adalah sebagai sosok guru yang tentunya patut digugu dan ditiru. Kita memberi contoh yang baik kepada peserta didik. Disamping itu juga untuk menumbuhkan motivasi agar kinerja guru meningkat dengan melalui berbagai upaya yaitu memberikan penghargaan pada guru yang telah berprestasi. Penghargai ini kami lakukan ada dua bentuk yaitu ucapan selamat terima kasih Bapak/Ibu telah berhasil mohon terus dipertahankan dan terus ditingkatkan. Sedangkan bentuk yang kedua kami beri sertifikat dan hadiah baik berupa benda atau uang, pemberian sertifikat dan hadiah ini kami berikan ketika rapat penerimaan raport semester I dan kenaikan kelas . Hal ini dengan maksud dan tujuan untuk memotivasi agar lebih giat dalam menjalankan tugas dan kewajiban, juga untuk dibuat contoh oleh guru-guru lain yang kebetulan belum berhasil meraih prestasi. Strategi yang kedua kami lakukan adalah memberikan teguran secara langsung apabila guru melanggar peraturan madrasah dengan cara guru tersebut saya panggil keruang saya (ruang kepala madrasah). Hal ini dengan maksud agar tidak mengulangi kesalahan yang diperbuat. Atau kalau hal ini kebetulan saya ada keperluan mendadak dan ada salah satu guru yang</p> | |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| | | | | |
|--|--|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | | <p><i>FP2.KM.</i> 23/07/2013</p> | <p>berbuat kesalahan saya memerintahkan kepada waka kurikulum untuk mengingatkan secara langsung. Dan strategi yang ketiga kami lakukan adalah strategi menerima saran. Bapak ketahui bahwa lembaga ini menjadi maju dan mundur adalah usaha kita bersama, saya tidak mau dikatakan yang paling pinter, paling pandai atau yang lainnya. Madrasah ini adalah milik kita bersama dan perlu kita kembangkan bersama sehingga maju dan mundurnya madrasah adalah tanggung jawab kita bersama. Dengan demikian saya butuh saran dan dukungan dari semua pihak lebih-lebih dari para guru dan staf yang lainnya. Pak yono, yang tak kalah pentingnya strategi berikutnya adalah keteladanan, memberi contoh kepada para guru dan staf hal ini saya buktikan setiap pagi saya lebih awal datang dimadrasah ini dan pulang paling akhir kecuali ada acara mendadak.</p> <p>Begini pak Yono, tentang bentuk motivasi yang saya lakukan untuk meningkatkan kinerja guru sangat sederhana sekali. Saya menginginkan semua guru dan staf bekerja semaksimal mungkin tanpa adanya unsur paksaan dan tekanan dari manapun. Makanya setiap kali ada rapat guru dan staf saya selalu mengingatkan bahwa kita dimadrasah ini kita niati untuk</p> | |
|--|--|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| | | | |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | | <p>berjuang sekaligus sebagai abdi negara dan masyarakat yang merupakan tugas mulia yang harus kita emban. Dengan demikian kita harus selalu meningkatkan kinerja kita yang sudah diamanatkan kepada kita. Jadi, dengan tumbuhnya motivasi dari diri para guru dan staf dalam rangka untuk meningkatkan kinerja akan lebih bersemangat dan hati yang senang tanpa merasa terpaksa. Bentuk motivasi yang kedua adalah motivasi ekstrinsik atau motivasi berdasarkan dorongan dari luar untuk meningkatkan kinerja adalah memberi penghargaan kepada guru yang berprestasi dengan ucapan selamat dan diberi sertifikat. Sedangkan untuk meningkatkan keprofesionalisme guru dilaksanakan pelatihan dan workshop bekerja sama dengan UM, UIN dan lembaga kursus Bahasa Inggris Pare Kediri. Dalam hal ini untuk peningkatan kualitas pengajaran berkelanjutan dibina oleh tim konsultan pendidikan berpengalaman, yaitu Dr. H. Roekhan (UM), Dr. H. Kholisin (UM) dan tim Dosen UIN Maliki Malang dengan tujuan untuk peningkatan kapasitas guru yang bermutu. Kemudian saya selalu memantau perkembangan disetiap saat ada kesempatan untuk mengetahui hasil dari melakukan pelatihan. Sedangkan mengenai pembimbingan saya lakukan</p> | |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| | | | | |
|---|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| | | | <p>setelah mengetahui perkembangan dari guru. Apabila guru saya ternyata belum menyelesaikan atau tidak tercapai program yang mereka programkan saya ajak untuk membicarakan bersama-sama dimana letak tidak tercapainya, apa yang menyebabkan tidak bisa tercapai, atau hambatan-hambatan apa yang menyebabkannya. Jadi saya tidak langsung memvonis ini salahnya. Namun lebih saya tekankan untuk diajak berembuk bersama-sama untuk mencari solusi atau pemecahan. (Kamad Tgl 23/07/2013)</p> | |
| 2 | <p><i>Chafid Muslim, S.Pd</i></p> | <p><i>FPI.WK.Kr.</i> 30/06/2013</p> <p><i>FPI.WK.Kr.</i> 30/07/2013</p> | <p>Bapak kepala madrasah dalam memberikan beban tugas kepada kami sesuai dengan juknis yang ada dan kami tinggal menjalankannya sesuai dengan juknis melalui rapat. Setelah program di bebaskan kepada kami Bapak Sama'i mendampingi dan memantau pekerjaan yang sedang kami kerjakan dan sekaligus memberi masukan yang menurut beliau ada kekurangan, dan sebagai bentuk kami melaksanakan program kami diwajibkan membuat laporan. (Waka Kurikulum Tgl 30/06/2011)</p> <p>Dalam rangka untuk meningkatkan motivasi kerja guru, peran bapak kepala madrasah berusaha</p> | <p>Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru</p> |

| | | | | |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | | | <p>mengadakan pengaturan lingkungan fisik yang memadai. Terbukti Perkembangan madrasah selama dijabat oleh Bapak Sama'i, cukup banyak mengalami perkembangan diantaranya penambahan meja dan kursi siswa sebanyak 160 buah pada tahun pelajaran 2012/2013, pada tahun pelajaran 2013/2014 peningkatan sarana pembelajaran yaitu penambahan pengadaan LCD, mading, peralatan band. Sedangkan perkembangan dalam bentuk fisik penambahan 6 lokal ruang kelas, ruang kantor, ruang guru dan ruang TU, perpustakaan, ruang waka, ruang santai siswa, melanjutkan pembangunan mushola dan ruang UKS. Penambahan fisik dari dana MEDP yaitu laboratorium IPA, Komputer, dua ruang kelas. Target yang harus selesai pada tahun 2013 adalah pagar keliling madrasah, plengseng, dan majalah dinding. Dengan lengkapnya sarana dan prasarana madrasah akan meningkatkan motivasi kerja guru dan staf. Peran kepala madrasah yang berikutnya adalah beliau menanamkan disiplin kepada guru. Menurut saya beliau memang disiplin. Beliau selalu tertib dan langsung menegur kalau ada kelas yang kurang kondusif, selain itu beliau juga tegas terhadap penyelewengan kedisiplinan tata tertib</p> | |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| | | | | |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | | | <p> madrasah, Bapak kepala madrasah mengatakan bahwa ditengah derasnya arus kekerasan diperlukan pendekatan kelembutan terhadap anak. Kelembutan tersebut adalah keramahan baik ramah fisik maupun psikis, demikian pula keramahan tidak hanya didalam kelas tapi juga diluar madrasah (lingkungan madrasah). Dengan demikian melalui pendekatan keramahan diharapkan anak tidak melakukan tindakan yang melanggar disiplin. Dan apabila ternyata masih ada anak yang melanggar disiplin Bapak langsung bertindak atau memanggil siswa yang bersangkutan. Maka secara tegas Bapak kepala madrasah mengutus BP untuk memanggil orang tua, kemudian di musyawarahkan dengan pihak wali murid untuk dicari jalan keluarnya, dan siswa yang bersangkutan menandatangani perjanjian untuk tidak mengulangi lagi perbuatannya yang disaksikan oleh orang tuanya sendiri. Dengan lantaran ini, siswa yang bersangkutan ada perubahan dan kami terus memantau perkembangannya untuk selalu membina anak ini. dan tak kalah pentingnya kami selalu berusaha seoptimal mungkin untuk menanamkan kepada siswa untuk selalu disiplin disetiap kegiatan yang ada di madrasah ini. pihak madrasah terutama Bapak kepala madrasah selalu </p> | |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| | | | | |
|--|--|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| | | <p>FP2.WK.Kr. 30/07/2013</p> | <p>mengingatkan kepada kami para guru untuk selalu memulai dari diri sendiri (ibda'binafsi). (Waka Kurikulum Tgl 30/07/2013) .</p> <p>Bapak kepala madrasah dalam soal pengakuan dan pemberi pujian terhadap guru yang berprestasi dengan memberikan reward kepada guru yang berprestasi, sedangkan bentuk reward yang diberikan bapak kepala madrasah ada dua bentuk yaitu ucapan selamat terima kasih Bapak/Ibu telah berhasil mohon terus dipertahankan dan terus ditingkatkan. Bentuk yang kedua diberi sertifikat dan hadiah baik berupa benda atau uang. Hal ini dengan maksud dan tujuan menurut beliau untuk memotivasi agar lebih giat dalam menjalankan tugas dan kewajiban kepada kami. (Wak Kurikulum Tgl 30/07/2013)</p> | <p>Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru</p> |
| | | <p>FP2.WK.Kr. 30/72013</p> | <p>Strategi Bapak kepala madrasah dalam rangka untuk memotivasi kinerja guru dimadrasah ini dilakukan dengan berbagai bentuk strategi yaitu strategi memberi perintah kepada kami selaku guru sesuai dengan tupoksi kita masing-masing. Bapak kepala madrasah tidak memberi perintah atau tugas selain sesuai dengan tupoksi. Strategi yang kedua adalah strategi menegur. Strategi ini dilakukan apabila kejadian sudah fatal yaitu dipanggil ke ruang kepala</p> | |

| | | | | |
|--|--|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | | <p>FP2.WK.Kr.20/7/2013</p> | <p>madrasah diajak untuk berkonsultasi kenapa sampai terjadi seperti itu dan kemudian Bapak memberi solusi dan sekaligus mengingatkan jangan samapi terulang kembali. Kemudian strategi yang ketiga dilakukan oleh bapak kepala madrasah adalah adalah strategi menghargai. Hal ini beliau lakukan setiap ada guru dan staf mendapatkan prestasi dengan cara diberi ucapan selamat dan diberi sertifikat sekaligus juga diberi bingkisan atau hadiah. Pemberian ini dengan maksud untuk lebih memotivasi atau mendorong lebih semangat untuk terus meningkatkan kinerjanya. (Waka Kurikulum Tgl 30/07/2013).</p> <p>Menurut saya bentuk motivasi yang telah dilakukan Bapak kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kinerja guru di MTsN Tumpang ini adalah motivasi dari dalam dan motivasi dari luar. Motivasi dari dalam terbentuk dari Bapak kepala madrasah selalu mengingatkan kepada kita semua untuk bekerja dimadrasah ini diniati berjuang dan dilaksanakan secara ikhlas. Dengan adanya nilai perjuangan dan keikhlasan akan timbul kesadaran untuk bekerja tanpa adanya unsur paksaan. Sedangkan motivasi yang terbentuk dari luar adalah dilaksanakannya pelatihan dan workshop yang bekerja sama dengan UM, UIN, lembaga kursus B. Inggris dari Pare</p> | |
|--|--|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| | | | | |
|---|----------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| | | | Kediri. Hal ini dengan maksud untuk meningkatkan profesionalisme para guru dan staf. (Waka Kurikulum Tgl 30/07/2013) . | |
| 3 | <i>Tri Muhandoko</i> | <i>FPI.WK.Ks. 01/08/2013</i> | Supervisi yang beliau lakukan setiap hari dari pagi sampai pulang. Beliau dalam melakukan kegiatan supervisi tidak ada jadwal kunjungan kelas, Beliau keliling kelas untuk melihat dan mengamati keadaan proses belajar mengajar dari luar. Apabila ada guru yang menurut beliau anggap tidak sesuai yang diharapkan seketika itu beliau memberikan teguran secara langsung yang memangnya sudah keterlaluhan dengan memanggil guru yang bersangkutan ke ruang beliau (kepala madrasah) . Namun, apabila menurut beliau anggap masih bisa dilanjutkan proses belajar mengajarnya samapi jam istirahat. Maka jam istirahatlah dimanfaatkan oleh beliau untuk memberikan teguran dalam bentuk pembimbingan secara kekeluargaan dan beliau selalu memberikan solusi yang baik diruang kepala madrasah. Jadi beliau tidak sekedar menegur namun juga memberikan solusi. (Waka Kesiswaan Tgl 01/08/2013) | Peran kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru |
| | | <i>FPI.WK.Ks. 01/08/2013</i> | Sepengetahuan saya strategi Bapak kepala madrasah dalam rangka untuk memotivasi kinerja guru dimadrasah ini dilakukan dengan strategi menghargai. Strategi ini dilakukan oleh beliau dengan | Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru |

| | | | |
|--|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | | <p>memberikan penghargaan kepada pegawai. Penghargaan tersebut dapat bersifat materi dan non materi. Pemberian penghargaan yang bersifat materi diberi hadiah atau bingkisan bagi guru dan staf yang memperoleh keberhasilan. Sedangkan pemberian penghargaan berupa non materi adalah diberi ucapan selamat atas keberhasilannya. Pemberian penghargaan dilakukan didepan umum dengan tujuan guru yang berhasil merasa dihargai dan merasa bangga dan termotivasi untuk terus meningkatkan prestasinya begitu juga dengan guru dan staf lainnya yang belum berhasil juga ikut termotivasi. Strategi berikutnya adalah strategi menegur. Strategi ini beliau lakukan pada saat para guru dan staf mengalami kesalahan. Hal ini beliau lakukan dengan memanggil secara pribadi keruang kerja kepala madrasah. Dan peneguran ini beliau lakukan secara langsung tanpa prantara dengan harapan langsung mengena pada guru dan staf.</p> <p>(Waka Kesiswaan Tgl 01/08/2013).</p> | |
| | <p>FP2.WK.Ks. 01/08/2013</p> | <p>Bapak kepala madrasah Dalam rangka untuk meningkatkan motivasi kerja guru peran beliau adalah menciptakan suasana kerja yang tenang dan menyenangkan, hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan serta</p> | |

| | | | | |
|--|--|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | | <p>FP2.WK.Ks. 01/08/2013</p> | <p>menciptakan lingkungan madrasah yang yang aman dan menyenangkan. Hubungan kerja harmonis antar kepala madrasah dan guru dan staf, guru dan guru atau antar stake holder terbukti sampai saat ini tidak pernah adanya cemburu sosial. Hal ini disebabkan apabila terjadi kesalahpahaman bapak kepala sekolah langsung mengadakan musyawarah untuk memecahkan permasalahan tersebut sehingga permasalahan tidak berlarut-larut. Sedangkan untul lingkungan fisik untuk mendukung proses belajar mengajar tersedianya perpustakaan, laboraturium IPA dan komputer, mushola, ruang guru, ruang belajar yang aman dan mneyenangkan. (Waka Kesiswaan Tgl 01/08/2013).</p> <p>Bentuk motivasi dalam rangka untuk meningkatkan motivasi kerja guru di MTsN Tumpang yang dominan adalah motivasi dari luar (ektrinsik) motivasi yang terbentuk dari luar adalah dilaksanakannya pelatihan dan workshop yang bekerja sama dengan UM, UIN, lembaga kursus B. Inggris dari Pare Kediri. Bapak kepala madrasah memberikan pujian atau hadiah bagi guru yang berprestasi dan menunjukkan usaha yang baik, menciptakan suasana yang menyenangkan dalam belajar, dan sebagainya. (Waka Kesiswaan Tgl 01/08/2013).</p> | |
|--|--|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| | | | | |
|---|-------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| | | | | |
| 4 | Hizbulloh Mukhtar | FPI.G. 27/08/2013 | <p>Sebagai mitra kerja, beliau menggangap kami sebagai teman, mudah akrab, familier, secara non formal beliau bergabung kepada kami dan untuk menyampaikan sesuatu berupa saran terkadang lewat gurau(guyon) agar kita tidak merasa tersinggung dan apabila ada permasalahan kami curhat dan berbincang-bincang di ruangan kami para guru serta saling memberi masukan satu sama lain, beliau sendiri senang di beri masukan bahkan beliau memberi apresiasi kepada para guru yang memberi masukan demi perkembangan madrasah. (Drs. Hizbulloh, Guru Tgl 27/08/2013).</p> | Peran Kepala madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru |
| 5 | Mughni Fatoni | FPI.G .27/08/2013 | <p>Menurut sepengetahuan saya Bapak kepala madrasah kepada kami selaku para guru sebagai mitra kerja beliau selama ini baik, berkomunikasi dengan baik, familier dan juga beliau mudah akrab. Beliau tidak hanya duduk di ruangnya saja tetapi beliau selalu ke ruangan kami duduk-duduk sambil bercanda dan Bapak membantu dalam memberi solusi kepada kami kalau ada persoalan yang tidak dapat kami memecahkan, dengan lebih dulu diadakan musyawarah yang nantinya hasil pemecahan permasalahan adalah hasil dari kita bersama. Beliau tidak mau dianggap pinter sendiri. Jadi setiap ada permasalahan pasti dipecahkan secara bersama-sama. (Toni,</p> | |

| | | | | |
|---|----------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 6 | Nurul Zumroti | FPI.G. 27/08/2013 | <p>S.Ag, Guru Tgl 27/08/2013).</p> <p>Bapak kepala madrasah sebagai mitra kerja di antara para guru baik sekali. Bapak kepala madrasah merasa tidak ada jeda diantara kami beliau menganggap diantara kita adalah sama sebagai abdi negara, abdi masyarakat. Setiap istirahat selalu menemui kami diruang guru untuk menanyakan perkembangan anak-anak, bagaimana keadaan. Menanyakan apa ada permasalahan dan apabila ada permasalahan kami tak segan-segan untuk meminta solusi kepada dan dengan senang hati beliau selalu memberi solusi di setiap ada persoalan yang tidak terpecahkan dan beliau selalu melibatkan kami di setiap memecahkan persoalan dengan saling memberi masukan satu sama lain. (Nurul Zumroti, S.Ag, Guru Tgl 27/08/2013)</p> | |
| | Hizbulloh Mukhtar | FPI.G. 31/08/2013 | <p>Bapak kepala madrasah dalam rangka untuk meningkatkan motivasi kerja guru, peran bapak kepala madrasah adalah menciptakan prinsip penghargaan dan hukuman. Prinsip penghargaan dilakukan apabila ada guru dan karyawan MtsN Tumpang telah berprestasi yaitu dengan diberi ucapan selamat dan kadang kadang diberi bingkisan walaupun tidak seberapa. Hal demikian untuk memberi semangat bagi kami para guru dan karyawan untuk terus semangat meningkatkan</p> | |

| | | | | |
|--|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | <p>Mughni Fatoni</p> | <p><i>FPI.G.</i> 31/08/2013</p> | <p>kinerja. Disamping itu ada hukuman apabila para guru dan karyawan melukuna pelanggaran yang berupa teguran. (Drs. Hizbulloh, Guru Tgl 31/08/2013).</p> <p>Menciptakan hubungan kerja yang harmonis antar sesama warga madrasah menurut saya peran Bapak Sama'i selaku kepala madrasah ini dalam upaya meningkatkan kinerja para guru. Bapak kepala madrasah mengatakan bahwa ditengah derasnya arus kekerasan diperlukan pendekatan kelembutan terhadap anak. Kelembutan tersebut adalah keramahan baik ramah fisik maupun psikis, demikian pula keramahan tidak hanya didalam kelas tapi juga diluar madrasah (lingkungan madrasah). Dengan demikian melalui pendekatan keramahan diharapkan anak tidak melakukan tindakan yang melanggar disiplin. (Toni, S.Ag, Guru Tgl 31/08/2013).</p> | |
| | <p>Nurul Zumroti, S.Ag</p> | <p><i>FPI.G.</i> 31/08/2013</p> | <p>Peran beliau dalam upaya mneingkatkan motivasi kerja menurut pendat saya adalah sebagai berikut : 1. Melengkapi sarana dan prasarana madrasah, dengan lengkapnya sarana dan prasarana madrash akan meningkatkan kinerja para guru. 2. Menciptkan hubungan kerja yang harmonis sesama guru dan karyawan begitu juga dengan beliau. 3. Menciptakan lingkungan madrasah yang</p> | |

| | | | | |
|--|--------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Drs. Hizbulloh Muktar</p> | <p><i>FP2.G.</i> 31/08/2013</p> | <p>aman dan kondusif. (Nurul Zumroti, S.Ag, Guru Tgl 31/08/2013).</p> <p>Menurut saya beliau disetiap ada kesempatan atau pada waktu rapat selalu memberikan motivasi sehingga lebih semangat dan timbul rasa ikhlas dalam berkerkja dengan selalu mensyukuri nikmat yang telah diberikan kepada kita baik berupa gaji ataupun tunjangan dan lain-lain beliau juga mengatakan kita dalam bekerja diniatkan untuk ibadah dan ikhlas karena Allah.. Dengan demikian kita dengan syukur nikmat tersebut akan ditambah nikmat dari Allah SWT akan tetapi bila kufur nikmat kita akan kena adzab Allah SWT. Disamping Bapak kepala madrasah memberikan motivasi ataupun saran juga setiap bulan sekali diadakan halaqoh diniyah untuk menambah nilai-nilai keagamaan para guru untuk lebih semangat didalam bekerja. Halaqoh diniyah yang saat ini di bimibing oleh Ustad Munir dari Malang. (Drs. Hizbulloh, Guru Tgl 23/08/2013).</p> | <p>Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru</p> |
| | <p>Mughni Fatoni</p> | <p><i>FP2.G.</i> 31/08/2013</p> | <p>Bapak Sama'i didalam memberikan motivasi agar lebih semangat dan timbul rasa ikhlas dalam bekerja pertama kali beliau menjabat sebagai kepala madrasah dan setiap ada kesempatan selalu menekankan pada keikhlasan, bekerja diniati ibadah dan berjuang. Beliau juga</p> | |

| | | | | |
|--|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | <p>Nurul Zumroti</p> | <p>FP2.G. 23/08/2013</p> | <p>berhusnudzon kepada siapa saja dan terus menumbuhkan semangat kebersamaan. Dengan niat ibadah dan berjuang akan meperoleh dua nikmat yaitu nikmat didunia yang berupa gaji dan nikmat diakherat nanti. (Toni, S.Ag, Guru Tgl 23/08/2013).</p> <p>Menurut saya motivasi itu bisa bangkit bila ibda' binafsi' yaitu mengawali dari diri sendiri. selama Bapak menjabat kepala madrasah, Bapak selalu menekankan untuk selalu ikhlas, disiplin. Dan beliau terdepan disetiap aktivitas dimadrasah ini salah satunya beliau datang lebih awal dan berdiri di depan gerbang menyambut warga madrasah dengan hangat. Dan Bapak tidak henti-hentinya memotivasi kami untuk selalu berusaha memberikan yang terbaik dalam proses pembelajaran tanpa tendensi apapun hanya untuk ibadah dan ikhlas karena Allah SWT. (Nurul Zumroti, S.Ag, Guru Tgl 23/08/2013)</p> | |
| | <p>Hizbulloh Muktar</p> | <p>FP2.G. 24/08/2013</p> | <p>Soal peningkatan kompetensi para guru pada setiap awal tahun pelajaran baru diadakan pelatihan (workshop). Pelatihan tersebut diadakan di madrasah dan juga di luar madrasah yang langsung di bina dari UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Negeri Malang (UM). Disamping itu bekerjasama dengan lembaga Bahasa Inggris Pare Kediri</p> | |

| | | | | |
|--|------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | <p>Mughni Fatoni, S.Ag Nurul</p> | <p><i>FP2.G.</i> 24/08/2013</p> | <p>untuk meningkatkan kompetensi guru bahasa inggris. Beliau selalu aktif untuk mengirimkan dan mengadakan kegiatan pelkatihan dengan tukjuan untuk meningkatkan kompetensi para guru atau peningkatan kualitas pengajaran. (Drs. Hizbulloh, Guru Tgl 24/08/2013).</p> | |
| | <p>Zumroti, S.Ag</p> | <p><i>FP2.G.</i> 24/08/2013</p> | <p>Bekerjasama dengan UIN Maliki Malang, UM dan lembaga Bahasa Inggris Pare Kediri dalam rangka untuk meningkatkan kompetensi guru yang berupa pelatihan atau workshop. Guru bahasa inggris khususnya untuk mendalami bidangnya dikirim ke Kediri selama satu bulan. (Toni, S.Ag, Guru Tgl 24/08/2013).</p> | |
| | <p>Hizbulloh Muktar</p> | <p><i>FP2.G.</i> 29/08/2013</p> | <p>Menurut yang saya ketahui dalam hal peningkatan kompetensi para guru diadakan pelatihan, wrkshop minimal tiga kali dlam satu tahun baik yang diadakan di madrasah sendiri maupun di luar madrasah. Disamping itu juga selalu mengikuti kegiatan dalam rangka peningkatan kompetensi guru yang diadakan oleh kemenag. (Nurul Zumroti, S.Ag, Guru Tgl 24/08/2013)</p> | |
| | | | <p>Pemberian penghargaan kepada guru yng berprestasi beliau lakukan dengan ucapan selamat dan terima kasih sekaligus beliau mengatakan</p> | |

| | | | | |
|--|------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | <p>Mugni Fatoni, S.Ag</p> | <p>FP2.G. 29/08/2013</p> | <p>mohon dipertahankan dan ditingkatkan juga memberikan tali asih berupa barang juga uang. Hal ini dengan maksud kami termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerja di madrasah ini. (Drs. Hizbulloh, Guru Tgl 29/08/2013)</p> <p>Dalam soal pemberian penghargaan terhadap guru yang berprestasi dan disiplin, yang saya ketahui, biasanya diwaktu rapat beliau menyebut nama dan mengucapkan terima kasih atas kinerjanya. Selain itu di akhir semester atau pelepasan siswa-siswi kelas sembilan Bapak mengumumkan serta memanggil guru yang berprestasi untuk maju kedepan kemudian mengucapkan terima kasih dan pemberian tanda simbolik (sertifikat). (Toni, S.Ag, Guru Tgl 29/08/2013)</p> | |
| | <p>Nurul Zumroti, S.Ag</p> | <p>FP2.G. 31/08/2013</p> | <p>Penghargaan yang beliau berikan kepada guru yang berprestasi yang selama ini saya ketahui biasanya beliau mengucapkan terima kasih dengan menyebutkan nama di waktu rapat terkadang pada waktu upacara hari senin, pada saat rapat guru, serta pada akhir semester ganjil maupun genap beliau memberi penghargaan kepada guru yang berprestasi dengan memberi sertifikat juga berupa barang atau uang. (Nurul Zumroti, S.Ag, Guru Tgl 29/08/2013)</p> | |

| | | | | |
|--|-----------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | Drs. Hizbulloh Muktar | FP2.G. 31/08/2013 | <p>Masalah strategi Bapak kepala madrasah dalam rangka untuk memotivasi kinerja guru dimadrasah ini beliau lakukan dengan strategi memberi perintah. Strategi memberi perintah kepada kami selaku bawahan sesuai dengan tupoksi kami. Kami akan menerima tugas tersebut dengan senang tanpa adanya unsur paksaan. Karena hal ini sudah merupakan kewajiban dan tugas sebagai abdi negara. Strategi yang berikutnya adalah strategi menegur. Dengan memberi teguran kepada kami secara langsung dan dilakukan secara tertutup yaitu dipanggil ke ruang beliau Bapak kepala madrasah. (Drs. Hizbulloh, Guru Tgl 31/08/2013)</p> | |
| | Mugni Fatoni, S.Ag | FP2.G. 31/08/2013 | <p>Menurut saya strategi ini dilakukan beliau adalah strategi menghargai. Pemberian penghargaan belaiiau lakukan apabila ada guru dan staf yang mendapatkan prestasi dengan cara diberi ucapan selamat dan juga diberi penghargaan berupa sertifikat juga kadang-kadang diberi hadiah berupa barang. Strategi berikutnya adalah strategi menerima saran. Beliau pada setiap rapat menghimbau kepada seluruh guru dan staf untuk memberikan masukan dan saran kepada beliau, tentunya saran dan masukan yang bersifat membangun demi kebaikan madrasah ini. (Toni, S.Ag, Guru Tgl 31/08/2013)</p> | |

| | | | | |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | <p>Nurul Zumroti, S.Ag</p> | <p><i>FP2.G.</i> <i>31/08/2013</i></p> | <p>Saya selaku guru di madrasah ini mengakui bahwa beliau sangat disiplin, dapat saya contohkan jam 06.30 beliau sudah berada di madrasah ini. Hal ini membuktikan bahwa dalam rangka untuk memotivasi kinerja guru beliau menerapkan strategi menciptakan disiplin kelompok. Beliau memberikan teladan kepada guru dalam mentaati peraturan serta menciptakan sanksi untuk menekan terjadinya penyimpangan-penyimpangan. (Nurul Zumroti, S.Ag, Guru Tgl 31/08/2013).</p> | |
| | <p>Drs. Hizbulloh Muktar</p> | <p><i>FP2.G.</i> <i>31/08/2013</i></p> | <p>Saya sependapat dengan yang dilakukan oleh Bapak Kepala madrasah bahwa untuk merubah kinerja para guru dengan <i>ibda' binnafsi</i> memberi contoh lebih dahulu sebelum menyuruh orang lain untuk melakukan sesuatu. Dapat saya contohkan disini beliau sangat disiplin hampir tidak ada waktu luang yang terbuang sia-sia . beliau selalu memberikan semangat dan dorongan untuk selalu menjadi yang terbaik dari lembaga lain baik kualitas maupun kuantitas. Dengan demikian dengan sendirinya para guru dan staf akan terdorong untuk bekerja lebih baik terdorong dari Beliau Bapak kepala madrasah. Hal ini menurut pendapat saya motivasi para guru di</p> | |

| | | | | |
|--|------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | <p>Mugni Fatoni, S.Ag</p> | <p>FP2.G. 31/08/2013</p> | <p>madrasah ini meningkat kinerjanya adanya dorongan dari luar yaitu dorongan Bapak kepala madrasah yang memberikan tauladan contoh yang baik demi kemajuan madrasah. Drs. Hizbulloh, Guru Tgl 31/08/2013)</p> <p>Dorongan atau motivasi para guru di madrasah ini timbul semangat untuk meningkatkan kinerjanya menurut saya timbul dari diri pribadi para guru. Sesuai dengan komitmen kita dari awal bahwa kita masuk dimadrasah ini niat kita untuk berjuang dan merupakan abdi negara. Walaupun tidak ada unsur dorongan dari luar kita sudah berusaha untuk yang lebih baik. Sedangkan bentuk dorongan atau bentuk motivasi dari luar menurut saya untuk meningkatkan kinerja guru, meningkatkan kompetensi para guru dengan mengikutkan diklat diluar baik agama/umum yang nantinya sosialisasikan hasil pelatihan kepada guru-guru yang lain (se-kkm MTsN tumpang) dan untuk meningkatkan kualitas pengajaran berkelanjutan dibina oleh tim konsultan pendidikan berpengalaman, yaitu Dr. H. Roekhan dari UM, Dr. H. Kholisin, M. Hum dari UM dan juga tim dosen UIN Maliki Malang. (Toni, S.Ag, Guru Tgl 31/08/2013)</p> | |
| | <p>Nurul Zumroti, S.Ag</p> | <p>FP2.G. 31/08/2013</p> | <p>Bentuk motivasi yang telah dilakukan oleh Bapak kepala madrasah dalam rangka</p> | |

| | | | | |
|-----------------------------|------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| | | | meningkatkan kinerja guru adalah dorongan dari luar, yaitu semua guru diikutkan pelatihan dan workshop dengan mendatangkan tenaga pengajar dari UM dan UIN juga selalu aktif mengikuti kegiatan pelatihan dan workshsop yang diadakan oleh Kemenag. (Nurul Zumroti, S.Ag, Guru Tgl 31/08/2013). | |
| Drs. Hizbulloh Muktar | <i>FP3.G.</i> <i>18/07/2013</i> | | Kalau kaitannya dengan kemampuan dalam pengajaran dari kontroling yang dilakukan kepala madrasah tersebut guru-guru hampir 100% dapat membuat administrasi pembelajaran sesuai target yang diinginkan terlebih guru-guru yang sudah tersertifikasi. Selanjutnya Dari pendisiplinan jam kerja guru-guru betul masuk setiap hari pada jam 06.30 pulang jam 02.00 walaupun tidak ada jam mengajar. Dari pemberian reward yang dilakukan kepala madrasah ternyata guru-guru bertambah semangat meningkatkan etos kerjanya, walaupun tingkat kesemangatan dari reward ini tidak mencapai 50% dampaknya, kemudian yang tidak kalah pentingnya juga adalah dari adanya sangsi moral ternyata guru-guru takut meninggalkan tugas atau melanggar peraturan madrasah walaupun cuma sekedar tidur dimejanya. | Dampak Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru |
| Mugni Fatoni, S.Ag | <i>FP3.G.</i> <i>18/07/2013</i> | | Kalau diprosentase paling tidak 80% kompetensi guru- | |

| | | | | |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | | | <p>guru menjadi lebih bagus, terutama dalam hal kemampuan mengelola kelas, kemudian semua guru dapat aktif dalam pembuatan LKS serta pembuatan soal ujian yang memang dalam madrasah ini betul-betul menjadi center atau aktor utama dalam pembuatan soal skala kabupaten untuk rujukan bagi guru-guru di sekolah-sekolah lain terutama sekelompok kmnya. Dan mengenai dampak dari strategi kepemimpinan yang telah diterapkan oleh beliau di madrasah ini yang terutama berkaitan dengan sistem penataan iklim kelas, ternyata siswa Mts Negeri Tumpang mendapat nilai yang sangat memuaskan, salah satu sebabnya adalah penggunaan teknologi berbasis IT telah diprogramkan sehingga guru-guru semangat untuk selalu up date strategi pembelajaran yang menggunakan strategi pembelajaran berbasis IT, dengan demikian iklim dikelas semakin kondusif dan menyenangkan, sehingga anak atau siswa lebih mudah menguasai mata pelajaran . Kemudian yang tidak kalah pentingnya adalah dari program kelas unggulan semakin banyak peminat dari orang tua atau peserta didik khusus yang ekonomi menengah keatas di wilayah kota untuk masuk ke lembaga ini bahkan tahun ini siswa melebihi target yang telah ditentukan</p> | |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| | | | |
|------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>Nurul Zumroti, S.Ag</p> | <p><i>FP3.G.</i> <i>18/07/2013</i></p> | <p>Mengenai dampak strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam kaitannya dengan kemampuan dalam pengajaran diantaranya adalah setelah guru diharuskan mempunyai laptop sendiri-sendiri, ternyata guru-guru lebih efektif dalam pembuatan perangkat pembelajaran, penggunaan media, serta proses evaluasi siswa dan perencanaan pembelajaran sesuai dengan target yang ditentukan. Kemudian adanya pelatihan khusus waka kurikulum para guru bisa mandiri membuat perangkat pembelajaran sekaligus tehnik evaluasi, dan yang terakhir adalah adanya program tahfidz Al-Qur'an ternyata sebagian siswa ada yang sudah mengikuti program hafal Al-Qur'an.</p> | |
|------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Keterangan Kode Data:

FP1 : Menunjukkan Fokus Penelitian 1 (Pertama)

FP2 : Menunjukkan Fokus Penelitian 2 (Dua)

FP3 : Menunjukkan Fokus Penelitian 3 (Tiga)

KM : Kepala Madrasah

WK.Kr : Wakil Kepala bidang Kurikulum

WK.Ks : Wakil Kepala bidang Kesiswaan

G : Guru

LAMPIRAN 6:**REKAMAN HASIL OBSERVASI**

CL (Catatan Lapangan) No. 1

Pengamatan tanggal, 17 Juli 2013

Jam 09.00 – 10.00 WIB

Disusun Jam: 14.00 WIB

KONDISI SARANA FISIK MADRASAH

Secara garis besar kondisi sarana fisik madrasah sudah memenuhi standarisasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah berdasarkan BSNP, mulai dari jumlah lokal pembelajaran, kantor kepala madrasah, TU, ruang guru serta sarana fisik lain baik sarana pembelajaran maupun media pembelajaran. Ada beberapa sebagian kecil dari sarana tersebut masih terkesan asal ada dan tidak memenuhi standar BSNP seperti luas ruang kepala madrasah, MCK, dan rasio murid

TANGGAPAN PENELITIAN

Peneliti berasumsi bahwa desain dari pihak lembaga masih kurang inovatif, mengingat kondisi area lahan yang luas dan masih banyak yang masih belum dimanfaatkan, disisi lain formulasi penggunaan dan fasilitas lapangan masih terkesan kurang maksimal.

REKAMAN HASIL OBSERVASI

CL (Catatan Lapangan) No. 2

Pengamatan tanggal, 17 Juli 2013

Jam 09.00 – 10.00 WIB

Disusun Jam: 13.00 WIB

KONDISI SARANA FISIK MADRASAH

Kondisi ruang guru dengan ukuran 7 X 8 m dengan penataan yang bagus, bisa berdampak rangsangan kesemangatan kinerja guru, hal demikian sangat menunjang program kegiatan guru karena kejenuhan bisa diminimalisir. Begitu pula dengan kondisi ruang perkantoran baik ruang kepala madrasah, wakil kepala madrasah, BP, dan TU sudah masuk kategori ideal baik dari ukuran maupun penataannya.

TANGGAPAN PENELITI

Ruang kerja sangat berpengaruh pada kesemangatan kinerja baik guru maupun staff, oleh sebab itulah kepala madrasah sangat peka dengan hal yang demikian, sehingga mulai dari ruang guru, staff, BP, dan TU bahkan sampai pada ruang pesuruh atau penjaga madrasah dikondisikan sebaik mungkin, hal ini dibentuk sedemikian rupa agar bisa menunjang bawahan agar supaya kinerja mereka tidak mengecewakan.

REKAMAN HASIL OBSERVASI

CL (Catatan Lapangan) No. 3

Pengamatan tanggal, 20 Agustus 2013

Jam 09.00 – 10.00 WIB

Disusun Jam: 19.00 WIB

KONDISI SARANA FISIK MADRASAH

Sarana dan media pembelajaran terus ditingkatkan dan dipenuhi semua apa yang dibutuhkan dalam rangka mensukseskan visi dan misi madrasah, mulai dari perangkat pembelajaran diruang sampai dengan sarana dan perangkat pembelajaran di lapangan (luar ruang) termasuk dalam hal ini kepala madrasah berupaya untuk menggunakan pembelajaran berbasis multi media.

TANGGAPAN PENELITIAN

Kelancaran proses transferensi keilmuan yang dilaksanakan guru bisa berjalan dengan baik salah satu faktor penentunya adalah kelengkapan sarana pembelajaran, oleh sebab itu program untuk melengkapi kebutuhan perangkat pembelajaran dan media pembelajaran tidak ada henti-hentinya dilakukan kepala sekolah karena dengan kelengkapan sarana tersebut semua proses belajar mengajar bisa berjalan dengan baik dan lancar

REKAMAN HASIL OBSERVASI

CL (Catatan Lapangan) No. 4

Pengamatan tanggal, 15 September 2013

Jam 09.00 – 10.00 WIB

Disusun Jam: 19.00 WIB

KONDISI PRASARANA FISIK MADRASAH

Berdasarkan pengamatan peneliti, kondisi area lahan yang dimiliki lembaga sangat luas dan masih banyak yang kosong sehingga lembaga harus pandai-pandai memutar otak agar untuk memanfaatkan lahan tersebut

TANGGAPAN PENELITI

Program pendidikan karakter, life skill, dan kegiatan ekstra kurikuler berhasil dan tidaknya program tersebut salah satunya ditopang oleh kelengkapan prasarana madrasah, oleh karena itu karena keterbatasan apa yang dimiliki lembaga maka pihak sekolah bekerja sama dengan pihak luar baik dari instansi pemerintah maupun tokoh masyarakat dan agama demi terealisasinya program kegiatan tersebut. Dengan jalan itu keterbatasan dan kekurangan lembaga bisa menemukan solusinya, dalam hal ini peran kepala madrasah sangat vital. Daya tawar masyarakat khususnya di daerah pelosok sangat tergantung pada kegiatan-kegiatan tersebut, sehingga manakala lembaga bisa show a force terutama dalam even-even yang berskala besar maka dominasi lembaga sangat berperan, pada akhirnya daya minat masyarakat untuk mensekolahkan ke lembaga tersebut juga tinggi.

REKAMAN HASIL OBSERVASI

CL (Catatan Lapangan) No. 5

Pengamatan tanggal, 20 September 2013

Jam 09.00 – 10.00 WIB

Disusun Jam: 20.00 WIB

STRATEGI KEPALA MADRASAH

Ketika peneliti melihat secara langsung sosok kepribadian kepala madrasah, baik ketika peneliti berhubungan secara personal maupun ketika peneliti mengamati secara langsung proses musyawarah yang dilakukan kepala madrasah dengan bawahannya, peneliti melihat kharisma kepala madrasah sangat tinggi bahkan jiwa demokrasinya juga demikian.

TANGGAPAN PENELITIAN

Peneliti bisa memberi kesimpulan bahwa Bapak kepala madrasah ini sangat responsif dalam peningkatan kompetensi guru, walaupun beliau dibidang agak baru akan tetapi sudah terdengar keinginan-keinginan beliau misalnya Pelatihan-pelatihan yang ada, trus program beliau juga menyambung dari kepala madrasah yang dulu, jadi dalam satu semester harus ada pelatihan khusus untuk guru-guru di lembaga kemudian juga menyemangatnya dengan pendekatan individu dengan obrolan-obrolan yang sifatnya santai tapi mengarahkan pada keinginan untuk tidak puas sampai di sini saja serta mengikuti informasi-informasi agar tidak ketinggalan jaman juga senantiasa mengikuti kecenderungan pemikiran anak-anak. Di saat santai pada jam-jam istirahat beliau seringnya bersama-sama kami ada saja hal-hal yang dibicarakan jadi tidak hanya duduk manis di ruangannya saja sehingga sepertinya sama sebelum menjadi kepala madrasah Hal demikian mengindikasikan bahwa jiwa demokrasi kepala madrasah sangatlah tinggi.

REKAMAN HASIL OBSERVASI

CL (Catatan Lapangan) No. 6

Pengamatan tanggal, 18 Juli 2013

Jam 09.00 – 10.00 WIB

Disusun Jam: 20.00 WIB

DAMPAK STRATEGI KEPALA MADRASAH

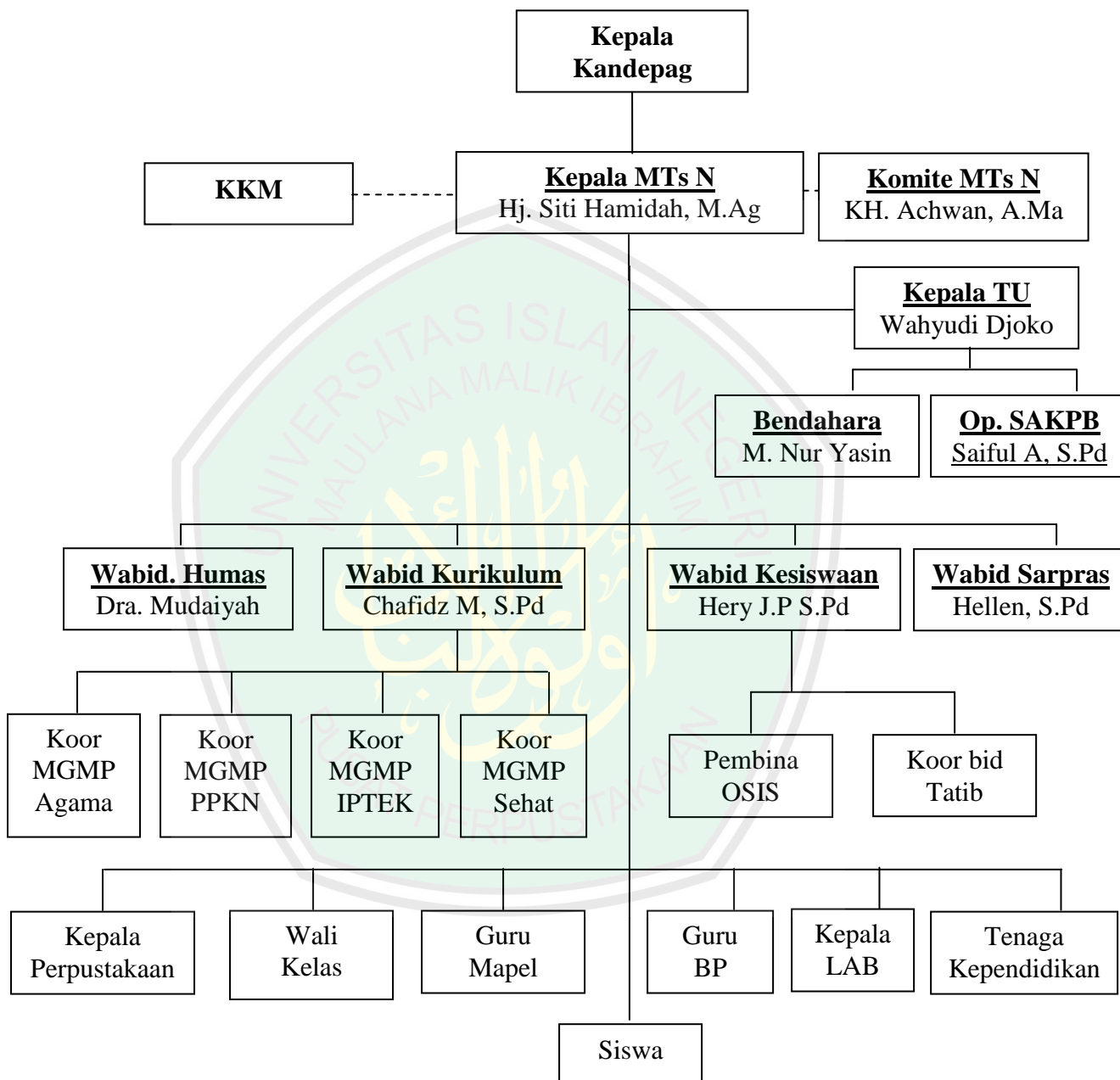
Dampak strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogic guru sangat urgen sekali. Pemberdayaan potensi internal betul-betul digali oleh kepala madrasah disamping potensi dari eksternal melalui kerja sama dengan pihak luar. Dilain sisi unsur penggalan loyalitas bawahan terus dilakukan oleh kepala madrasah secara istiqomah sehingga penerapan strategi di lapangan, bapak kepala madrasah selalu mendapat support dari pihak manapun, dengan dukungan itulah apapun strategi yang dilakukan kepala madrasah bisa terealisasi dengan baik.

TANGGAPAN PENELITI

Berdasarkan pengamatan peneliti, dampak strategi kepemimpinan yang telah diterapkan oleh kepala madrasah terhadap peningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI di MTs Al-Ittihad menunjukkan adanya perubahan yang cukup memuaskan baik dari sisi pengelolaan kelas, system pembelajaran maupun penataan iklim kelas yang kondusif, semuanya ini akan member pengaruh yang positif terhadap keberhasilan proses dan hasil belajar peserta didik.

LAMPIRAN 7:

1. STRUKTUR ORGANISASI MTs NEGERI TUMPANG



2. SUMBER DAYA MANUSIA

Sumber daya manusia adalah semua komponen individu yang terlibat secara langsung dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program kerja MTsN Tumpang pada tahun 2010 / 2011, komponen tersebut terdiri dari

1. Siswa

| KELAS | JUMLAH ROMBONGAN BELAJAR | | | | JUMLAH SISWA | ROM BEL |
|--------|--------------------------|----|----|----|--------------|---------|
| | A | B | C | D | | |
| VII | 27 | 29 | 28 | 27 | 111 | 4 |
| VIII | 38 | 38 | 37 | - | 113 | 3 |
| IX | 24 | 25 | 25 | 25 | 99 | 4 |
| Jumlah | | | | | 323 | 11 |

2. Tenaga pendidik dan karyawan

| SPESIFIKASI | PENDIDIKAN | | | | | |
|----------------------|------------|----|----|----|----|----|
| | SLTA | D1 | D2 | D3 | S1 | S2 |
| Kepala MTsN | - | - | - | - | - | 1 |
| Guru | - | - | - | - | 29 | 1 |
| Staf TU | 3 | - | 1 | - | - | - |
| BP | - | - | - | - | 1 | - |
| Petugas Perpustakaan | 1 | - | - | - | - | - |
| Tukang Kebun | 3 | - | - | - | - | - |
| Satpam | 1 | - | - | - | - | - |
| Jumlah | 8 | 0 | 1 | 0 | 30 | 2 |

3. Status Kepegawaian

| SPESIFIKASI | STATUS KEPEGAWAIAN | | |
|----------------------|--------------------|-----|-----|
| | PNS | GTT | PTT |
| Kepala MTsN | 1 | - | - |
| Guru | 26 | 4 | - |
| Staf TU | 4 | - | 1 |
| BP | - | - | - |
| Petugas Perpustakaan | 1 | - | - |
| Tukang Kebun | 1 | - | 2 |
| Satpam | 1 | - | - |
| Jumlah | 34 | 4 | 3 |

Sumber: Data Dokumentasi

3. DATA GURU MTsN TUMPANG

| NO | NAMA | TEMPAT/ TGL. LAHIR | PENDIDIKAN TERAKHIR | | STATUS | |
|-----|-----------------------------------|--------------------------|------------------------|-----------------|--------|-----|
| | | | JEN JANG | BID. STUDI | GT | GTT |
| 1. | Hj. Siti Hamidah, S Ag, M Ag.. | Jombang, 14-08-1959 | S2 | PAI | V | |
| 2. | Drs. H. M. Zainuri, MA. | Malang, 19-02-1966 | S2 | PAI | V | |
| 3. | Dra. Sulistini | Malang, 24-12-1967 | S1 | B. Inggris | V | |
| 4. | Chafidz Muslem, S.Pd. | Malang, 07-10-1970 | S1 | Biologi | V | |
| 5. | Dra. Mudaiyah | Malang, 14-11-1969 | S1 | MTK | V | |
| 6. | Dra. Siti Halimah | Blitar, 21-05-1968 | S1 | PAI | V | |
| 7. | Hellen,S Pd | Malang, 18-02-1970 | S1 | MTK | V | |
| 8. | Siti Roikhatul Janah,S.Ag. | Malang, 20-08-1973 | S1 | PAI | V | |
| 9. | Fatonah Sulistiyowati, S.Pdi. | Malang, 14-06-1976 | S1 | PAI | V | |
| 10. | Heri Joko Pratiknyo, S.Pd. | Malang, 15-01-1971 | S1 | Orkes | V | |
| 11. | Esti Retno Wilujeng , S.Pd. | Malang, 23-08-1970 | S1 | B. Indonesia | V | |
| 12. | Tri Muhandoko, S.Si. | Malang, 20-09-1977 | S1 | Biologi | V | |
| 13. | Mohamad Zainuddin,S.S. | Malang, 15-04-1979 | S1 | B. Inggris | V | |
| 14. | Dyah Yuniar R, SPd. | Malang, 12-06-1981 | S1 | Sejarah | V | |
| 15. | Drs. Syaiful Hadi | Malang, 04-08-1968 | S1 | PAI | V | |
| 16. | Siti Kifayatul Hidayah, S.Pdi. | Malang, 05 02-1970 | S1 | PAI | V | |
| 17. | Kurdiantoro, S.Pd. | Malang, 21-03-1971 | S1 | PPKn | V | |
| 18. | Siti Aini Rifaidah, S.Pd. | Malang, 26-03-1975 | S1 | PPKn | V | |

| | | | | | | |
|-----|----------------------------|------------------------|----|-----------------|---|---|
| 19. | Saiful Anwar,S Pd | Malang, 03-07-1969 | S1 | MTK | V | |
| 20. | Idatul Fitriyah, SS. | Malang, 05-09-1979 | S1 | Bhs. Inggris | V | |
| 21. | Mughni Fathoni, S.Ag. | Malang, 19-04-1974 | S1 | B. Arab | V | |
| 22. | Ainur Ridwan, S Pd. | Sumenep, 3-01-1979 | S1 | MTK | V | |
| 23. | Mislia, S Pd. | Malang, 4-03-1978 | S1 | B. Indonesia | V | |
| 24. | Ari Susijati, S.Pd | Malang, 15-02-1970 | S1 | Bimkons | V | |
| 25. | Tatik Widyawati, S Pd. | Malang, 11-03-1972 | S1 | Sejarah | V | |
| 26. | Hisbullah Mukhtar, S.Ag | Malang, 27-03-1975 | S1 | PAI | V | |
| 27. | Luluk Roifah, S Pd. | Malang, 21-03-1981 | S1 | Sejarah | V | |
| 28. | Mukhlisoh, S.Ag | Malang, 6-05-1969 | S1 | PAI | | V |
| 29. | Drs. Muhaimin | Malang, 01-05-1958 | S1 | Akuntansi | | V |
| 30. | Nurul Zumroti, S.Ag. | Malang, 12-04-1970 | S1 | PAI | | V |
| 31. | Rochmad, S.Ag. | Malang, 31 -12-1948 | S1 | PAI | | V |

Sumber: Data dokumentasi

4. DATA PEGAWAI MTsN TUMPANG

| NO | NAMA | TEMPAT / TGL. LAHIR | PENDIDIKAN TERAKHIR | | STATUS | | BIDANG PEKERJA AN |
|----|----------------------------|---------------------------|------------------------|--------------|--------|-----|-------------------------|
| | | | JEN JANG | BID. STDY | PT | PTT | |
| 1. | Wahyudi Joko Ruswono | Surabaya, 05-05-1960 | SMA | IPA | V | | Kepala TU |
| 2. | Moh. Nuryasin | Malang, 22-07-1965 | D2 | PAI | V | | Bendahara |
| 3. | Siti Nur | Malang, | S1 | PAI | V | | Staf TU |

| | | | | | | | |
|-----|--------------------|------------------------|-----|-----|---|---|--------------------|
| | Fauziah, S PdI. | 15-09-1975 | | | | | |
| 4. | Jupri | Malang, 19-04-1976 | SMA | IPS | V | | Staf Perpus. |
| 5. | Moh. Mustaghis | Malang, 14-07-1975 | MA | IPS | V | | Staf TU |
| 6. | Nanang Fahrudin | Malang, 26-07-1986 | MA | IPS | | V | Staf TU |
| 7. | Syaiful Ghozi | Malang, 12- 03-1976 | MA | IPS | V | | Satpam |
| 8. | Abdul Rahman | Malang, 03-09-1967 | SMA | IPS | V | | Pet. Kebersihan |
| 9. | Sulhan | Malang, 18-08-1969 | MTs | - | | V | Penjaga malam |
| 10. | Maftuhan Fuadi | Malang, 04-07-1986 | MA | IPS | | V | Penjaga malam |

Sumber: Data Dokumentasi

5. SARANA PRASARANA

Keberadaan sarana prasarana sangat mendukung kelancaran proses belajar mengajar, kondisi riil sarana dan prasarana MTsN Tumpang adalah sebagai berikut :

| NO | RUANG | JML. | UKURAN | KONDISI | KET. |
|----|---------------|----------|-----------------------|---------|---------------------|
| 1 | Ruang Kepala | 1 lokal | 6 x 7 m ² | Baik | Permanen |
| 2 | Ruang TU | 1 lokal | 6 x 7 m ² | Baik | Permanen |
| 3 | Kelas | 14 lokal | 7 x 9 m ² | Baik | Gedung Permanen, |
| 4 | Lab. IPA | 1 lokal | 7 x 9 m ² | Baik | Permanen |
| 5 | Lab. Bahasa | 1 lokal | 7 x 9 m ² | Baik | Permanen |
| 6 | Lab. Komputer | 1 lokal | 7 x 9 m ² | Baik | Gedung Permanen |
| 7 | Ruang Guru | 1 lokal | 7 x 12 m ² | Baik | Permanen |
| 8 | Perpustakaan | 1 lokal | 8 x 10 m ² | Baik | Koleksi buku 64 |

| | | | | | judul dengan jumlah 1944 eks. |
|----|-------------------|---------|--------------------------|-------------|-------------------------------|
| 9 | Ruang BP | 1 lokal | 3 x 3 m ² | Baik | Permanen |
| 10 | Musholla | 1 lokal | 12,5x17,5 m ² | Kurang Baik | Belum Sempurna |
| 11 | Kopsis | 1 lokal | 5 x 7 m ² | Baik | Permanen |
| 12 | Kamar kecil siswa | 4 lokal | 2 x 2 m ² | Kurang Baik | Seharusnya 8 MCK |
| 13 | Kamar kecil guru | 3 lokal | 2 x 2 m ² | Baik | Seharusnya 4 MCK |
| 14 | Pos Satpam | 1 lokal | 3 x 3 m ² | Baik | Ada |
| 15 | UKS | 1 lokal | 4 x 7 m ² | Baik | Permanen |
| 16 | Gudang | 1 lokal | 3 x 3 m ² | Kurang Baik | Belum permanen |
| 17 | Ruang OSIS | - | - | - | Belum ada |
| 18 | Pagar Madrasah | - | - | - | Belum ada |

Sumber: Data Dokumentasi

LAMPIRAN 8:







ENGLISH COURSE DENGAN NATIVE SPEAKER



IKRAR UJIAN NASIONAL



PEMBINAAN DENGAN PENGAWAS KKM MTs NEGERI TUMPANG



PEMBUKAAN RAKER PENYUSUNAN RKM



PENYUSUNAN RKM



JUARA 1 LOMBA MAPEL SE MALANG



JUARA 1 TELLING STORY DAN JUARA 3 SPEECH CONTEST SE
MALANG RAYA