

**MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI MTs MA'ARIF NU 5 DAWUHAN
SIRAMPOG BREBES**



TESIS

**Disusun Dan Diajukan Kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)**

Oleh

**AKHMAD SHOFANI
NIM : 201765021**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI
PURWOKERTO**

2022



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN

Nomor 581 Tahun 2022

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Akhmad Shofani
NIM : 201765021
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan

Telah disidangkan pada tanggal **08 Juni 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.



Purwokerto, 13 Juni 2022
Direktur,



Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
NIP. 19681008 199403 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis saya yang berjudul:

“Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Ma’arif NU 5 Dawuhan Sirampog Brebes”

Seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Namun ada bagian bagian tertentu dalam penulisan tesis saya kutip dari hasil karya orang lain telah saya tuliskan sumbernya, dengan norma kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat pada bagian bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

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

Purwokerto, Mei 2022

Hormat Saya



Akhmad Shofani
NIM. 201765021



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN TESIS

Nama : Akhmad Shofani
NIM : 201765021
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan Sirampog Brebes

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag NIP. 19681008 199403 1 001 Ketua Sidang/ Penguji		13/6-2022
2	Dr. H. Akhmad Faozan, Lc. M.Ag NIP. 197412172003121006 Sekretaris/ Penguji		10/6-22
3	Dr. Kholid Mawardi, S.Ag, M.Hum NIP. 19740228 19990 3 1005 Pembimbing/Penguji		9/6-2022
4	Dr. M. Misbah, M.Ag NIP. 197411162003121001 Penguji 1		9/6-2022
5	Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd NIP. 19720420200312 1001 Penguji 2		9/6-2022

Purwokerto, 8 Mei 2022
Mengetahui,
Ketua Program Studi

Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd
NIP. 19720420200312 1001



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROF. K.H SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto, 53126 Telp. 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website: pps.iainpurwokerto.ac.id E-mail: pps@iainpurwokerto.ac.id

**PERSETUJUAN TIM PEMBIMBING
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TESIS**

Nama : Akhmad Shofani
NIM : 201765021
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul Tesis : Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan
Kinerja Guru Di MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan
Sirampog Brebes

Mengetahui
Ketua Program Studi

Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd.
NIP. 19720420200312 1001

Tanggal:

Dosen Pembimbing

Dr. Kholid Mawardi, S.Ag, M.Hum.
NIP. 19740228 19990 3 1005

Tanggal:

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana UIN
Prof. K.H Saifuddin Zuhri
Purwokerto

Di Purwokerto

Assalamu'alaikum wr. Wb

Setelah membaca, memeriksa, dan mengadakan koreksi, serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa :

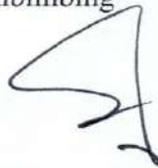
Nama : Akhmad Shofani
NIM : 201765021
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul Tesis : Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan
Kinerja Guru Di MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan
Sirampog Brebes

Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut diatas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian bapak, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb

Purwokerto, Mei 2022
Pembimbing



Dr. Kholid Mawardi, S.Ag, M.Hum.
NIP. 19740228 19990 3 1005

DAFTAR ISI HALAMAN

JUDUL.....	i
PENGESAHAN TIM PENGUJI	ii
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
ABSTRAK (Bahasa Indonesia)	v
ABSTRAK (Bahasa Inggris).....	vi
TRANSLITRASI	vii
MOTTO	viii
PERSEMBAHAN	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Batasan Masalah.....	7
C. Rumusan Masalah	7
D. Tujuan Penelitian.....	7
E. Manfaat Penelitian.....	8
F. Sistematika Pembahasan.....	8
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Manajemen Kepala Madrasah	
1. Pengertian Manajemen	10
2. Tujuan Manajemen Pendidikan.....	14
3. Prinsip Manajemen dan Fungsinya.....	15
4. Definisi Kepala Madrasah.....	20
5. Peran Kepala Madrasah	22
6. Peran dan fungsi kepala madrasah	28
7. Kinerja Guru	30

8. Tugas dan Tanggung Jawab Guru	31
9. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru	33
10. Kompetensi- Kompetensi Yang dimiliki seorang guru	35
11. Telaah Pustaka.....	36
12. Kerangka Berpikir.	41
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Lokasi dan Waktu Penelitian	43
B. Jenis dan Pendekatan dalam Penelitian	43
C. Subjek dan Objek Penelitian	44
D. Teknik Pengumpulan Data.....	48
E. Teknik Analisis Data	49
F. Keabsahan Data	51
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi wilayah penelitian	
1. Letak Geografis MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan	53
2. Sejarah Singkat Berdirinya MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan.....	54
3. Visi, Misi dan Tujuan MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan.....	58
4. Struktur Organisasi MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan.....	58
5. Profil Madrasah MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan	61
6. Langkah langkah strategis MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan	62
7. Data Pendidik dan Tenaga kependidikan.....	62
8. Data Pendidik dan kependidikan	63
9. Data siswa siswi MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan	64
10. Data sarana dan prasarana MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan	65
11. Prestasi MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan	66
12. kurikulum MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan	67
B. Manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru	
MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan	67
C. Implementasi manajemen yang dilakukan MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan	
D. Dampak Manajemen Kepala MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan dalam Meningkatkan Kinerja Guru	
106	

F. Pemaparan Data110

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan 122

B. Implikasi 123

C. Saran saran123

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

BIODATA PENULIS



PERSEMBAHAN

Tesis ini kupersembahkan untuk :

- 1. Almamater tercinta Universitas Islam Negeri Prof.
K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto**
- 2. Ayah dan Ibu Serta Ibu Mertuaku**
- 3. Istriku Tercinta: Mulyati**
- 4. Anaku: Indana Zulfani Amania, Muhammad
Fathan Al Maisan Zhafar**



KATA PENGANTAR

Segala puji syukur ke-Hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan karunia-Nya, shalawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi kita Muḥammad SAW, keluarga, para sahabat dan kita semua, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul: “Manajemen Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma’arif NU 5 Dawuhan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru” Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.

Penulis menyadari bahwa dalam menyusun tesis ini masih terdapat banyak kekurangan disebabkan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada, yang terhormat:

1. Dr. KH. Moh Roqib, M.Ag, Rektor Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag, Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
3. Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd., Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
4. Dr. Kholid Mawardi, S.Ag, M.Hum. selaku Penasehat Akademik Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto sekaligus Dosen Pembimbing, terimakasih atas bimbingannya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini.
5. Ropi,I, S.Ag Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma’arif NU 5 Dawuhan, beserta Dewan Guru dan Karyawan, terimakasih atas bantuan dan kerjasamanya, sehingga penulis mudah untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan.

6. Segenap dosen dan staf administrasi Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
7. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penulisan tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis juga memohon atas kritik dan saran terhadap segala kekurangan demi kesempurnaan tesis ini di masa mendatang. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya, dan pembaca pada umumnya. Dengan segala kesabaran penulis mohon kepada Allah SWT, semoga jasa-jasa beliau akan mendapat pahala yang setimpal dari Allah SWT.

Purwokerto, Mei 2022

Penulis

Akhmad Shofani
NIM. 201765921



MOTTO

"Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?"
(Surah Az Zumar Ayat 9)



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era reformasi sekarang ini, semua masyarakat Indonesia menginginkan adanya perubahan dalam semua aspek berbangsa bangsa dan bernegara. Pembaharuan pada sektor pendidikan yang memiliki peran sangat penting dan strategis, serta memerlukan paradigma baru yang harus menitikberatkan pada perubahan cara berpikir didalam peningkatan dan pelaksanaan pendidikan. Adapun pendidikan yang telah berjalan sampai sekarang ini tidak bisa menjadi penggerak terhadap pembangunan di Indonesia, seolah olah pendidikan telah menghambat pembangunan ekonomi dan teknologi, dengan adanya kesenjangan sosial, budaya, dan ekonomi. Serta berbagai masalah yang timbul tersebut dikarenakan oleh semakin lemahnya pendidikan nasional. Maka dengan adanya pembaharuan pendidikan nasional yang telah mendasar dan menyeluruh harus dimulai dari mencari penjelasan tentang paradigma dan peran pendidikan dalam pembangunan . Serta paradigma tersebut endingnya harus ada perubahan perspektif dalam peningkatan kinerja guru dalam mengemban pendidikan yang dikelolanya.

Pemerintah merumuskan dalam Undang-Undang Republik Indonesia No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menjelaskan bahwa pendidikan dilakukan agar mendapatkan tujuan yang diharapkan bersama yaitu:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab¹

¹ Undang-undang nomor 20 tahun 2003, *tentang sistem pendidikan nasional*, (Jakarta: 2003)

Dari penjelasan pendidikan yang telah dijelaskan dalam UU RI No. 20 Tahun 2003 sangatlah jelas bahwa pendidikan bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam mewujudkan tujuan tersebut dibutuhkan tenaga pendidik yang profesional atau guru yang memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang guru yang profesional, senantiasa menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkan dalam interaksi belajar mengajar, serta senantiasa mengembangkan kemampuan secara berkelanjutan, baik dalam segi ilmu yang dimiliki maupun pengalamannya, untuk mencapai pendidikan yang sesuai dengan harapan pemerintah dan masyarakat, perlu adanya rekrutmen pejabat pendidikan secara profesional. Kompetensi pendidikan guru dan tenaga kependidikan harus dilakukan dengan profesional, sehingga lembaga pendidikan akan memperoleh guru dan tenaga kependidikan yang profesional, semangat dalam kerjanya, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas serta kewajibannya.

Dengan demikian paradigma manajemen pendidikan harus sejalan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan waktu ke waktu. Maka adanya istilah *School Based Management (SBM)* sebagai alternatif paradigma baru, dengan pendekatan akar rumput (*grass root approach*)² sehingga lembaga pendidikan Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) berusaha untuk mencapai pendidikan yang maksimal, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan harapan pemerintah. Madrasah Tsanawiyah (MTs) merupakan suatu lembaga pendidikan formal yang di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia, sama seperti Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) yang di bawah naungan Kementerian Pendidikan Nasional, sehingga sesuatu yang berkenaan dengan manajemen Madrasah Tsanawiyah (MTs) itu pun sama, seperti kualifikasi pendidikan seorang kepala madrasah minimal harus S-1 begitu juga tenaga pendidik harus

² Akhmad Zaini Aziz, "Manajemen Berbasis Sekolah: Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah", Online *Jurnal eL-Tarbawi* VIII, No.1, (2015), diakses 29 April 2022).

memiliki kualifikasi S-1. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007³ bahwa seorang kepala madrasah harus memiliki kualifikasi S-1, dan mampu memenej lembaga yang dikelolanya, sehingga menjadikan lembaga yang bermutu, baik dari segi tata kelola manajemen pada lembaga, pendidik, tenaga pendidik, aoutput siswa serta sarana dan prasarana untuk memenuhi kebutuhan dalam meningkatkan kinerja guru serta melengkapi kebutuhan siswa dalam belajar dan mengajar.

Kepala madrasah adalah seorang *leader* (pimpinan), yang harus mampu menjadi roda penggerak pada suatu lembaga yang di pimpinnya, maju dan mundurnya sebuah lembaga terikat pada seorang kepala, bagaimana dia memenej, memotivasi pendidik, tenaga kependidikan serta menscening lingkungan lembaga yang dikelolanya, sebagaimana yang dikemukakan oleh E. Mulyasa, bahwa peningkatan mutu pendidikan menuntut kerja keras berbagai pihak, mulai dari tenaga kependidikan⁴

Kepala madrasah adalah seorang tokoh sentral dalam peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Berhasil atau tidaknya sebuah lembaga pendidikan khususnya pada satuan pendidikan akan sangat dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki kepala madrasah tersebut, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala sekolah/madrasah menegaskan bahwa seorang kepala madrasah harus memiliki lima dimensi kompetensi minimal yaitu: kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kepala madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah sehingga ia pun harus memiliki kompetensi yang disyaratkan memiliki kompetensi guru yaitu: kompetensi paedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Berdasarkan kenyataan tersebut, maka menjadi sangat penting bagi kepala madrasah menguasai Kompetensi kepala madrasah dalam rangka meningkatkan mutu kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah.

³ Permendiknas Standar kepala sekolah/madrasah no 13 tahun 2007

⁴ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi konsep, karakteristik, dan impleentasinya*, (Rosdakarya Bandung, 2003), 33.

Keberhasilan kepala Madrasah (Sekolah) dalam kepemimpinannya, Kepala Madrasah harus memiliki beberapa hal sebagai berikut :

1. Kepribadian yang kuat; Kepala Madrasah harus mengembangkan pribadi agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati dan memiliki kepekaan sosial;
2. Memahami tujuan pendidikan dengan baik; pemahaman yang baik merupakan bekal utama Kepala Madrasah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya;
3. Pengetahuan yang luas; Kepala Madrasah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang lain yang terkait;
4. Keterampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai Kepala Madrasah, yaitu; (a) keterampilan teknis, misalnya teknis menyusun jadwal pelajaran, memimpin rapat, (b) keterampilan hubungan kemanusiaan, misalnya bekerjasama dengan orang lain, memotivasi guru dan staf, (c) keterampilan konseptual, misalnya mengembangkan konsep pengembangan madrasah, memperkirakan masalah yang akan muncul dan mencari pemecahannya.⁵

Selain itu, efektifitas kepemimpinan kepala madrasah juga dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan kepala madrasah yang diperankannya. Tipe kepemimpinan kepala madrasah pada dasarnya merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Tipe kepemimpinan kepala madrasah merupakan perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Sehingga tipe kepemimpinan kepala madrasah yang paling tepat adalah suatu tipe yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

⁵ Departemen Pendidikan Nasional. Panduan KTSP, (Jakarta : Depdiknas. 2006),.345.

Aspek penting dari peran kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan adalah memberdayakan para guru sehingga tercapai kinerja guru yang diharapkan. Hal ini sangat penting karena guru merupakan salah satu unsur sumber daya manusia yang sangat berpengaruh dalam kegiatan pendidikan. Sehingga peran guru dalam kegiatan pembelajaran tidak hanya bersifat administratif dan organisatoris, tetapi juga bersifat metodologis dan psikologis.⁶

Kepala Madrasah adalah seorang guru yang mendapat tugas tambahan, untuk mengelola ataupun mengatur manajemen di sebuah lembaga pendidikan. Kepala madrasah merupakan seorang leader (pimpinan), yang dianggap mampu untuk menjalankan, mengatur, merencanakan dan mengevaluasi manajemen yang ada di lembaga tersebut. Maka dari itu kepala madrasah harus mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai seorang kepala, seperti yang di kemukakan oleh Marno dan Triyo Supriyanto bahwa kepala madrasah memiliki fungsi dan peran sebagai leader yaitu :

1. Sebagai Pendidik
2. Sebagai Manager
3. Sebagai Administrator
4. Sebagai Supervisore
5. Sebagai pemimpin (*Leader*)
6. Sebagai Inovator⁷

Maka dari itulah kepala madrasah harus memiliki strategi yang bersifat inkremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan atas dasar kinerja yang baik serta wawasan yang komperhensif, dalam rangka meningkatkan manajemen yang bagus, baik dalam peningkatan mutu pelayanan dan profesionalisme kinerja guru.

Kepala madrasah sebagai seorang pendidik, administrator, pemimpin dan supervisor, diharapkan dengan sendirinya dapat menjanjikan masa depan

⁶ Oemar Hamalik. *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*, (Jakarta; Bumi Aksara, 2003), 43.

⁷ Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), 32.

madrasah yang dipimpinnya.⁸ Kepala Madrasah sebagai pimpinan lembaga pendidikan harus dapat mengenal situasi dan kondisi lembaga pendidikan⁹. Dalam strategi kepala madrasah harus mempunyai kemampuan sebagai sosok yang dapat memberi pengaruh, mengarahkan, menggerakkan, memotivasi, dan banyak lagi bagi pendidik.¹⁰

Kemampuan kepala madrasah dalam mengolah, menjalankan strategi dan memanage administrasi sangat perlu dibutuhkan pada suatu lembaga, agar lembaga tersebut memiliki menejemen yang baik dari segi profesionalisme guru maupun prestasi dari suatu madrasah tersebut.

Manajemen yang baik sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja guru, Menurut Brown yang dikutip Saipul Annur straregi yaitu keseluruhan tindakan yang ditetapkan sebagai aturan direncanakan oleh suatu organisasi.¹¹ kepala madrasah sebagai ujung tombak bagi sebuah lembaga, tenaga pendidik dan aoutput dari lembaga yang dikelolanya, maka dari itulah sikap dan sifat manajerial seorang leader (kepala madrasah) harus tertanam dalam jiwa seorang pemimpin, sehingga akan menciptakan sebuah lembaga yang memiliki tenaga-tenaga pendidik professional dalam kinerjanya.¹² professional dalam kinerjanya yaitu, tenaga-tenaga pendidik yang ada pada Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan mampu meningkatkan tugas tugasnya dengan sebaik baiknya.

Berdasarkan dari studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti, bahwa Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan menerapkan tata tertib dan peraturan yang belum seluruhnya dilaksanakan oleh seluruh dewan guru, ini dijumpai melalui banyak guru-guru yang absen dan kurang semangat

⁸ Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung : Refika Aditama, 2008), 32.

⁹ Sri Novita Sudarmo, Herson Anwar, *Profil Kepemimpinan Kepala Madrasah, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Swasta* (Al-Minhaj: Jurnal Pendidikan Islam Vol. 2, No 1, Juni 2019), 20-21.

¹⁰ Taufik Maulana, *Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Kompetensi Professional Guru PAI* (Jurnal Tahdzibi Volume 4 No.1 Mei 2019), 62.

¹¹ Saipul Annur, *Metodologi Penelitian Pendidikan, Analisis Data Kualitatif dan Kualitatif*, (Palembang: IAIN Raden Fatah Press, 2005), 178.

¹² <https://idtesis.com/kinerja-guru-menurut-undang-undang-no-14-tahun-2005>

dalam kinerjanya, serta kurangnya fasilitas penunjang untuk meningkatkan kinerja guru-guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, pada era melenial sekarang ini, serta kurangnya motivasi dari seorang *leader* (kepala madrasah) untuk memupuk dan menanamkan jiwa kedisiplinan guru-guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, maka dari itulah seharusnya kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, Kec. Sirampog Kab. Brebes Jawa Tengah, memperhatikan dewan guru dan staf tenaga kependidikan dalam rangka meningkatkan dan memotivasi kinerjanya, serta membimbing dan menanamkan jiwa kedisiplinan dalam bekerja. Namun kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan Kec. Sirampog Kab. Brebes Jawa Tengah, berusaha menerapkan tata tertib dan peraturan untuk meningkatkan kinerja guru sekaligus mengarahkan guru dan karyawan dalam memperbaiki kinerjanya, sekalipun di masa sekarang ini Insya Allah melalui bimbingan dan motivasi kepala madrasah terhadap guru-guru dan karyawan Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan.¹³

B. Batasan Dan Rumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian latar belakang masalah penelitian di atas, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimanakah manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan?
2. Manajemen apakah yang digunakan oleh kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan?
3. Bagaimanakah penggunaan manajemen kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah ungkapan “mengapa” penelitian itu dilakukan. Tujuan dari suatu penelitian dapat untuk mengidentifikasi atau menggambarkan

¹³ Hasil observasi studi pendahuluan pada hari senin tanggal 7 Februari 2022 di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan

suatu konsep atau untuk menjelaskan atau memprediksi suatu situasi atau solusi untuk suatu situasi yang mengindikasikan jenis studi yang akan dilakukan.¹⁴

1. Mendeskripsikan manajemen kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan
2. Menganalisis manajemen yang digunakan oleh kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan
3. Mengidentifikasi dampak manajemen yang digunakan oleh kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan pada tujuan diatas yang telah teruraikan, peneliti berharap akan tercapainya sebuah tujuan penelitian yang baik, dengan tercapainya tujuan, maka manfaat penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Secara Teoritis
 - a. Memberikan kontribusi terhadap keilmuan melalui manajemen kepala madrasah dalam kinerja guru.
 - b. Memberikan kontribusi terhadap peningkatkan kinerja guru dengan adanya manajemen kepala Madrasah,
2. Secara praktis
 - a. Para kepala madrasah selaku pemegang pimpinan, dapat mengambil hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja guru.
 - b. Memberikan gambaran yang menyeluruh bagi pemangku pendidikan, tentang manajemen kepala madrasah yang dapat meningkatkan kinerja guru di MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan Sirapmpog Brebes
 - c. Memberikan gambaran yang utuh tentang manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan Sirapmpog Brebes

¹⁴ <https://raharja.ac.id/2020/10/23/tujuan-penelitian/>, (diakses tanggal 8 Februari 2022)

E. Sistematika Pembahasan

Dalam rangka untuk mempermudah memahami penelitian ini, peneliti menyusun sistematika pembahasan, yaitu antara lain:

Bab satu membahas pendahuluan. yang meliputi latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat hasil penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab kedua membahas kajian teoritik yang meliputi pengertian manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, tujuan meningkatkan kinerja guru, proses meningkatkan kinerja guru, jenis-jenis meningkatkan kinerja guru, fungsi oprasional meningkatkan kinerja guru, metode meningkatkan kinerja guru, penelitian yang relevan dan juga kerangka berpikir.

Bab ketiga membahas metode penelitian yang meliputi jenis dan pendekatan penelitian, data dan sumber data, tehnik pengumpulan data, dan tehnik analisis data.

Bab keempat Hasil dan pembahasan yang meliputi data yang telah diperoleh berkaitan dengan profil Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5, visi-misi dan tujuan Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, dan hasil meningkatkan kinerja guru Islam di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan.

Bab kelima merupakan penutup berupa kesimpulan, implikasi dan saran saran yang membangun bagi pihak-pihak yang berkaitan dalam fokus permasalahan penelitian ini.

BAB II

MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

A. Manajemen Kepala Madrasah

1. Pengertian Manajemen

Kata manajemen yaitu berasal dari Bahasa Latin yaitu kata *mana* yang artinya tangan dan *agere* berarti melakukan. Kemudian kalimat itu dijadikan satu menjadi kata kerja *managere* yang berarti menangani. *Managere* kemudian diartikan ke Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja to *manage*, dengan kata benda *management* dan *manager* bagi orang yang melakukan kegiatan manajemen. kemudian manajemen diartikan ke dalam Bahasa Indonesia sehingga menjadi manajemen atau pengelolaan.¹⁵ Kemudian Manajemen didefinisikan sebagai orang-orang yang bekerja dalam suatu lembaga untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).¹⁶

Sedangkan menurut Manullang, M & Marihot Amh Mannulang manajemen sebagai seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan karyawan, pemberian perintah dan pengawasan terhadap “*human and natural resources*”. Dengan demikian manajemen merupakan sebuah proses dengan seluruh kegiatan manajemen yang dilakukan secara berkesinambungan dan semuanya bermuara pada pencapaian tujuan lembaga.¹⁷

Lain halnya menurut Hasibuan, yang menyatakan bahwa manajemen

¹⁵ Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara,2006), 3.

¹⁶ Hani Handoko T, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), 10.

¹⁷ Mannulang, M & Marihot Amh Mannulang, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), 23.

adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹⁸

Sehingga dapat disimpulkan, dari beberapa definisi di atas bahwasanya manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dalam mengelola sumber daya dalam suatu organisasi atau kelompok secara efektif dan efisien dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan. Sedangkan manajemen dalam bahasa Inggris artinya yaitu manage, mengatur atau mengelola. Lain halnya manajemen dalam arti khusus yaitu bermakna memimpin dan kepemimpinan, yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mengelola lembaga dan organisasi, yaitu memimpin dan menjalankan kepemimpinan dalam organisasi orang yang memimpin organisasi disebut manajer.¹⁹

Senada dengan pendapat tersebut di atas, bahwa manajemen adalah suatu usaha dalam lembaga maupun organisasi untuk mencapai tujuan. Manajemen menjadi pusat orientasi tujuan organisasi dan sebagai salah satu indikator ketercapaiannya keefektifan²⁰. Berbicara tentang manajemen, ada beberapa istilah, sebagaimana yang telah disampaikan oleh Samsu yaitu, ada empat istilah yang sering digunakan dalam memberikan pengertian tentang manajemen, yaitu proses, seni, manusia, dan tujuan.²¹

Kata *proses* menunjukkan bahwa manajemen adalah cara kerja yang sistematis pada suatu lembaga dalam melakukan atau menyelesaikan sesuatu yang harus dikerjakan, kata *seni* menunjukkan bahwa manajemen merupakan suatu kemampuan khusus yang dimiliki oleh seseorang dalam memainkan suatu peran yang berpungsi sebagai panutan dalam lingkungan tertentu, baik dalam berperilaku maupun dalam bekerja.

Kata *manusia* menunjukkan bahwa manajemen melibatkan manusia

¹⁸ Malayu, Hasibuan S.P. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 2.

¹⁹ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Pustaka Setia –Bandung : 2009), 11.

²⁰ Sunhaji, Tol'ah Aeni Firdiasih, S.Pd, *Manajemen Supervisi Pendidikan*, (Pustaka Senja Purwokerto : 2021), 7.

²¹ Samsu, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jambi PUSAKA nopember 2014)

dalam bekerja, baik sebagai individu maupun kelompok.

Kata *tujuan* menunjukkan bahwa dalam manajemen ada sesuatu yang ingin dicapai, karena tanpa adanya tujuan yang pasti, maka berbagai hal tentu dapat terjadi, adapun manajemen menurut para ahli sebagaimana yang telah dikutip oleh Syaiful Sagala²², diantaranya : Frederick Winslow Taylor: manajemen adalah mengetahui secara tepat apa yang anda ingin kerjakan dan anda melihat bahwa mereka mengerjakannya dengan cara yang terbaik dan murah. Mary Parker Follet: manajemen sebagai kiat atau seni dalam mencapai suatu tujuan atau menyelesaikan sesuatu melalui bantuan orang lain.

Susilo Martayo, mengemukakan bahwa manajemen adalah usaha untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan serta pengawasan.²³

Nana Sudjana: manajemen merupakan rangkaian berbagai kegiatan wajar yang dilakukan seseorang berdasarkan norma-norma yang telah ditetapkan dalam pelaksanaannya memiliki hubungan dan saling keterkaitan dengan lainnya. dan hal tersebut dilaksanakan oleh orang atau beberapa orang yang ada dalam organisasi dan diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan tersebut.²⁴

Awaludin Pimay: Manajemen berasal dari bahasa Inggris *management* yang berarti tata laksana, tata pimpinan dan tata pengelola. Artinya manajemen adalah sebagai suatu proses yang diterapkan oleh individu atau kelompok dalam upaya upaya koordinasi untuk mencapai tujuan.²⁵

²² Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan, Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*, Cet. III (Bandung: Alfabeta, 2009), 51.

²³ Susilo Martayo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet.I (Yogyakarta: BPPFE,1980), 3.

²⁴ Dadang Suhardan, dkk., *manajemen pendidikan*, Cet.1 (Bandung: Alfabeta, 2009), 87.

²⁵ Murni Yanto, "Manajemen kepala Madrasah Ibtidaiyah dalam menumbuhkan pendidikan karakter religius pada era digital" *Jurnal Konseling dan Pendidikan* Vol. 8, No.3, 2020, pp. 176-183 (Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup, Indonesia), 176.

Yanto: Manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif dilakukan dalam lingkungan yang senantiasa berubah dari waktu ke waktu.²⁶

Di dalam manajemen terdapat strategi memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain untuk melaksanakan aktifitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam manajemen terdapat teknik-teknik yang kaya akan nilai-nilai kepemimpinan dalam mengarahkan, mempengaruhi, mengawasi, dan mengorganisasikan semua komponen yang saling menunjang untuk mencapainya tujuan.²⁷

Ramayulis: mendefinisikan Manajemen sebagai “proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki umat Islam, lembaga pendidikan dan lainnya, baik perangkat keras maupun lunak. Pemanfaatan tersebut dilaksanakan melalui kerjasama dengan orang lain secara efektif dan efisien dan produktif untuk mencapai tujuan tertentu.²⁸

Dari beberapa pakar ahli tentang manajemen, peneliti lebih condong dengan pendapatnya Dewi Ratna yang mengutip pendapatnya Manullang, M & Marhot Amh Mannulang bahwa manajemen sebagai seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan karyawan, pemberian perintah dan pengawasan terhadap “*human and natural resources*” sumber daya dan alam, yang artinya bahwa manajemen memerlukan kerjasama yang kuat, serta bekerjasama dengan lingkungan masyarakat.²⁹

²⁶ Murni Yanto, “Manajemen kepala Madrasah Ibtidaiyah dalam menumbuhkan pendidikan karakter religius pada era digital” *Jurnal Konseling dan Pendidikan* Vol. 8, No.3, 2020, pp. 176-183 (Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup, Indonesia), 176.

²⁷ Sanjaya Perdana Zain, “Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Tenaga Pendidik Di MTs Nw Selayar” *Jurnal Manajemen dan Ilmu Pendidikan* Volume 2, Nomor 1, Februari 2020, 56.

²⁸ Sanjaya Perdana Zain “Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Tenaga Pendidik Di MTs Nw Selayar” *Jurnal Manajemen dan Ilmu Pendidikan* Volume 2, Nomor 1, Februari 2020, 54-69.

²⁹ Dewi Ratna Sari, Dhian Supardam, Sutar, Elly Pujiatuti, *Prosiding Seminar Nasional Inovasi Teknologi Penerbangan*, (SNITP), 2017, 9.

Begitu juga dalam manajemen pembelajaran sebagaimana yang disampaikan oleh Nurfuadi bahwa manajemen pembelajaran adalah, agar proses pembelajaran dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien serta mencapai hasil yang diharapkan, di perlukan kegiatan manajemen system Pembelajaran.³⁰

Dan peneliti juga sependapat bahwa manajemen ” sebagai seni dan ilmu” sebab di dalam manajemen terdapat strategi memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain untuk melaksanakan aktifitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dengan demikian bahwa manajemen itu di gunakan untuk menentukan pencapaian tujuan tertentu yang telah ditetapkan dalam sebuah manajemen, sehingga kita perlu tau tentang ilmu dalam suatu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan

Dari paparan para ahli diatas dapat disimpulkan, bahwa manajemen adalah suatu proses yang harus dikerjakan dengan sebaik mungkin, agar dapat tercapainya suatu tujuan, serta manajemen tidak bisa dikerjakan secara individual melainkan harus secara berkelompok, sehingga akan saling berkesinambungan dalam berorganisasi baik di masyarakat, lembaga pendidikan maupun pada lembaga pemerintahan khususnya pada Madrasah Tsyanaawiyah (MTs) Ma’arif NU Dawuhan, untuk mencapai tujuan didalam lembaganya serta meningkatkan mutu pendidikannya.

2. Tujuan Manajemen Pendidikan

Diperlukannya sebuah manajemen yaitu agar pelaksanaan suatu usaha terencana secara sistematis dan dapat dievaluasi secara benar, akurat dan lengkap sehingga mencapai tujuan secara produktif, berkualitas, efektif dan efisien. Tujuan utama dalam mempelajari manajemen pendidikan yaitu untuk memperoleh metode atau cara, serta menemukan tehnik, yang bagus untuk dilakukan, termasuk untuk mencapai sumber-sumber yang sangat

³⁰ Nurfuadi, *Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam dalam manajemen mutu pembelajaran* (Purwokerto, lutfigilang 2021), 38.

terbatas misalkan tenaga, dana, fasilitas, material maupun sepirtual untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Dalam kontek manajemen setrategik, kepala sekolah perlu mencerminkan peran koordinatif, sebagai fasilitator dan pengambil keputusan(dicision maker) yang tepat terhadap program strategik sekolah.³¹

Terkait dengan tujuan manajemen pendidikan sangat terikat sekali dengan tujuan pendidikan secara umum, sebab manajemen pendidikan merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan secara keseluruhan. Sehingga dapat dikaitkan dengan pengertian manajemen pendidikan pada dasarnya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Sedangkan tujuan pendidikan nasional yaitu untuk mengembangkannya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada tuhan yang maha esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.³² Serta tujuan manajemen pendidikan adalah terciptanya perencanaan pendidikan yang merata, bermutu, relevan dan akuntabel, sehingga dapat meningkatnya citra positif pendidikan, dan meningkatnya mutu pendidikan karena masalah mutu juga di sebabkan oleh manajemennya.

3. Prinsip Manajemen dan Fungsinya

Dalam manajemen terdapat prinsip prinsip atau komponen-komponen yang membuatnya menjadi suatu proses yang bersifat mengatur dan mengontrol, unsur tersebut seperti:

- a. Perencanaan adalah suatu aktivitas integratif yang berusaha memaksimumkan efektivitas seluruhnya dari suatu organisasi sebagai suatu sistem, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai³³. *Planning* menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang

³¹ Ulfah Irani Z dkk, "Implementasi manajemen strategik dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pada SMAN 10 Fajar harapan", *Jurnal adminstasi Pendidikan*, Volume 4, No 2 Nopember 2014), 60.

³² UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 : 7

³³ Siswanto, *Pengantar Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 70.

akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.³⁴

- b. Pengorganisasian membuat penggunaan maksimal dari sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan rencana dengan baik. *Organizing* berarti menciptakan suatu struktur organisasi dengan bagian-bagian yang terintegrasi sedemikian rupa sehingga hubungan antar bagian-bagian satu sama lain dipengaruhi oleh hubungan mereka dengan keseluruhan struktur tersebut. Pengorganisasian bertujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Selain itu, mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas.
- c. Kepemimpinan atau leading dan motivasi memakai kemampuan di area ini untuk membuat yang lain mengambil peran dengan efektif dalam mencapai suatu rencana. *Actuating* adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi *actuating* artinya adalah menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan (*leadership*).
- d. Pengendalian monitoring memantau kemajuan rencana, yang mungkin membutuhkan perubahan tergantung apa yang terjadi. *Controlling* adalah proses pengawasan performa perusahaan untuk memastikan bahwa jalannya perusahaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Seorang manajer dituntut untuk menemukan masalah yang ada dalam operasional perusahaan, kemudian memecahkannya sebelum masalah itu menjadi semakin besar mengevaluasinya.

Sedangkan Manajemen menurut Ibrahim Nanang Bafadal diantaranya:³⁵

³⁴ Brantas, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Alfabeta, 2009), 28.

³⁵ Ibrahim Bafadal. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, Dari Sentralisasi menuju Desentralisasi*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 50.

- a. Efektifitas. Tujuan manajemen itu diupayakan dalam rangka mencapai efektifitas, suatu program kerja dikatakan efektif apabila program kerja tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Efisiensi. Manajemen itu dilakukan dalam rangka mencapai efisiensi pelaksanaan setiap program. Efisiensi merupakan suatu konsepsi perbandingan antara pelaksanaan serta program dengan hasil akhir yang diraih.

Lain halnya dengan apa yang dikemukakan oleh Hani T. Handoko tujuan manajemen diantaranya.³⁶

- a. Untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi.
- b. Untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, saran-saran, dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi.
- c. Untuk mencapai efisiensi dan efektifitas.

Sedangkan menurut Nurfuadi bahwa manajemen adalah usaha yang dilakukan untuk memanfaatkan atau menggunakan sumber daya yang ada dalam meraih suatu tujuan dalam organisasi melalui fungsi fungsi manajemen.³⁷

Dari paparan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa ranah dari manajemen yaitu agar tercapainya suatu tujuan sesuai dengan planing yang tersusun oleh lembaga tersebut. Lain halnya menurut pendapatnya Terry, George R. & Rue, Leslie W, Realisasinya sebuah manajemen pada suatu lembaga memerlukan suatu usaha-usaha tertentu agar memiliki fungsi yang saling berkaitan. Fungsi manajemen tersebut antara lain :³⁸

- a. *planning*, merupakan penentuan tujuan-tujuan yang hendak dicapai untuk masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan,

³⁶ Hani Handoko, *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta : PT BPF, 2014), 6.

³⁷ Nurfuadi, *Manajemen Kompetensi Guru dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran*, (STAIN Press Purwokerto : 2021)

³⁸ Terry, George R. & Rue, Leslie W. *Dasar-Dasar Manajemen*.(Alih Bahasa .A. Ticoalu) Jakarta: Bumi Aksara,2010), 10.

- b. *organizing*, merupakan pengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan tersebut,
- c. *staffing*, merupakan penentuan keperluan sumber daya manusia, pengarahan, penyaringan, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja;
- d. *motivating*, merupakan mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia ke arah tujuan;
- e. *controlling*, merupakan kegiatan mengukur pelaksanaan dengan tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif.

Sedangkan menurut Ismail Solihin diantara fungsi-fungsi manajemen antara lain terdiri dari:³⁹

- a. perencanaan, merupakan suatu proses mengembangkan tujuan-tujuan lembaga serta memilih serangkaian tindakan (strategi) untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut;
- b. Pengorganisasian, merupakan suatu proses dimana pegawai dan pekerjaannya saling dihubungkan untuk mencapai tujuan tertentu;
- c. Penyusunan staf, merupakan suatu proses untuk memastikan bahwa pegawai yang berkompeten dapat dipilih, dikembangkan dan diberi imbalan untuk mencapai tujuan lembaga;
- d. Memimpin, merupakan suatu proses memotivasi individu atau kelompok dalam suatu aktivitas hubungan kerja agar mereka dapat bekerja dengan sukarela dan harmonis dalam mencapai tujuan lembaga;
- e. Pengontrolan, merupakan suatu proses dalam rangka memastikan adanya kinerja yang efisien dalam pencapaian tujuan lembaga.

Lain halnya dengan pendapat Husaini Usman, yang menjelaskan fungsi manajemen terdiri atas:⁴⁰

- a. perencanaan, merupakan menetapkan sejumlah pekerjaan yang harus

³⁹ Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 2010), 4 dan 5.

⁴⁰ Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 4.

dikerjakan;

- b. pengorganisasian, merupakan menetapkan sistem organisasi yang dianut organisasi dan mengadakan distribusi kerja agar mempermudah perealisasi tujuan;
- c. pengarahan, merupakan kegiatan yang berhubungan dengan pemberian perintah dan saran;
- d. pemotivasian, merupakan kegiatan manajer dalam memotivasi bawahannya;
- e. pengontrolan, merupakan kegiatan mengevaluasi dan menilai pekerjaan yang dilakukan para bawahan.

Dapat disimpulkan dari uraian dan pendapat dari para ahli tentang fungsi manajemen, sebagai berikut:

- a. Perencanaan, adalah proses menentukan tujuan-tujuan yang dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Dalam proses perencanaan ini menyangkut apa yang akan dilaksanakan, kapan dilaksanakan, oleh siapa, di mana dan bagaimana melaksanakannya.
- b. Pengorganisasian, adalah kegiatan pada suatu lembaga atau sekelompok orang untuk mengatur dan mendelegasikan suatu pekerjaan kepada para anggotanya agar tujuan organisasi dapat terlaksana secara efektif.
- c. Pengarahan, adalah suatu kegiatan untuk menyatukan usaha-usaha anggota dari suatu kelompok sehingga melalui tugas-tugas tersebut dapat terpenuhi tujuan yang ditetapkan.
- d. Pengawasan, adalah suatu proses mengetahui kondisi dilapangan.

Dengan demikian ketika manajemen, di laksanakan dan dikembangkan maka endingnya, akan tercapai sebuah tujuan ataupun visi dan misi sebuah lembaga ataupun organisasi, sebagai mana apa yang telah dikemukakan oleh As'ad Said Ali, kepercayaan dan keyakinan terhadap visi masa depan bisa ditransformasikan menjadi sebuah ideologi,⁴¹

⁴¹ As'ad Said Ali, *Negara Pancasila Jalan Kemaslahatan bangsa*, (Jakarta, LP3ES Indonesia 2019), 86.

4. Definisi Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.⁴² Pemimpin yang merupakan dari bahasa Inggris juga disebut leader dari asal kata to lead yang terkandung arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di depan, serta mengambil langkah pertama, berbuat paling awal, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Selanjutnya, penulis akan menjelaskan definisi kepemimpinan menurut para ahli. Definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain. Hoy dan Miskol, seperti yang telah dikutip Purwanto, mengemukakan bahwa definisi kepemimpinan hampir sebanyak orang yang meneliti dan mendefinisikannya.⁴³

Pemimpin atau kepemimpinan adalah merupakan suatu kegiatan dalam membimbing sesuatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tercapailah tujuan dari kelompok itu.⁴⁴ Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” pada suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan “madrasah (sekolah)” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.⁴⁵

Lain halnya menurut pendapat dari Wahjosumidjo, secara sederhana kepala madrasah (sekolah) dapat diartikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah (sekolah) dimana

⁴² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 1999), 81.

⁴³ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 26.

⁴⁴ N.A. Ametembun, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang: IKIP Malang, 1975), 1-2.

⁴⁵ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta, Perum Balai Pustaka, 1988), 420, 796.

diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁴⁶

Pengertian seorang kepala madrasah atau seorang pemimpin sebagaimana di kutip dari jurnal Nursya'bani Purnama,

- 1) "Menjadi pemimpin tidak bisa terjadi seketika, tetapi membutuhkan perjalanan yang tidak singkat. Bennis dalam Hitt (1993), memberikan pandangan secara umum tentang kepemimpinan. Dia mengatakan bahwa proses menjadi pemimpin identik dengan proses menjadi manusia seutuhnya. Jalur yang harus ditempuh pemimpin sebagai orang yang berfungsi sepenuhnya melalui sejumlah kebijaksanaan berikut: Kepemimpinan pada umumnya didefinisikan sebagai suatu pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang sehingga mereka akan bertindak secara sukarela menuju pencapaian tujuan kelompok.
- 2) Pengaruh ini ditimbulkan melalui hubungan pribadi yang efektif antara pemimpin dan pengikut. Hubungan ini akan mendorong pengikut menjadi pribadi yang lebih baik.
- 3) Bagi seorang pemimpin agar dapat menyelaraskan pengikut menjadi pribadi yang lebih baik, pemimpin harus berada pada "level keadaan yang lebih baik" dari pengikutnya.
- 4) Dengan level keadaan yang lebih baik berarti pemimpin memiliki kematangan secara psikologis. Derajat kemampuan pemimpin menciptakan hubungan yang mendorong pertumbuhan pengikut sebagai pribadi yang terpisah merupakan ukuran pertumbuhan psikologis.
- 5) Pemimpin yang matang kepribadiannya adalah orang yang berfungsi sepenuhnya. Orang yang berfungsi sepenuhnya adalah orang yang menggunakan semua kemampuan yang telah dibentuk menjadi suatu kesatuan.⁴⁷

Dari beberapa pendapat yang dipaparkan oleh para ahli, peneliti lebih condong dengan pendapatnya Wahjosumidjo, bahwa kepala madrasah itu sebagai seorang guru yang diberi tugas untuk memimpin atau mengelola madrasah, dengan demikian kepala madrasah akan menyadari bahwa amanat

⁴⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 1999), 83.

⁴⁷ Nursya'bani Purnama, "Kepemimpinan Organisasi Masa Depan Konsep dan Strategi" *Jurnal EDISI KHUSUS JSB ON HUMAN RESOURCES*, 2005 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, 116-117.

menjadi seorang pemimpin atau kepala madrasah itu harus di jalankan dengan sebaik baiknya.

Dengan demikian dapat diambil kesimpulan, bahwa kepala madrasah merupakan seseorang guru yang diberi tugas oleh atasan maupun dari bawahannya untuk memimpin dan mengelola suatu lembaga madrasah dimana di dalam madrasah tersebut diselenggarakan proses belajar mengajar. Serta di dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah harus bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada di lingkungan madrasah tersebut. serta memiliki tujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka bisa terealisasikan dengan baik dan benar sesuai dengan tukpoksi masing masing. Selain itu juga seorang kepala madrasah bertanggung jawab atas tercapainya pendidikan dilembaga tersebut. Hal ini bias dilakukan dengan cara menggerakkan bawahan serta memotivasi ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

5. Peran Kepala Madrasah

Menurut pendapat dari E. Mulyasa kepala sekolah sebagai motivator yaitu untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB)⁴⁸

Kepala madrasah merupakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap aplikasi prinsip-prinsip administrasi pendidikan yang inovatif di madrasah. Sebagai orang yang mendapat tugas tambahan berarti tugas pokok kepala sekolah tersebut adalah guru yaitu sebagai tenaga pengajar dan pendidik, di sini berarti dalam suatu madrasah seorang kepala madrasah harus mempunyai tugas sebagai seorang guru yang melaksanakan atau memberikan

⁴⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), 22.

pelajaran atau mengajar bidang studi tertentu atau memberikan bimbingan. Berarti kepala madrasah menduduki dua fungsi yaitu sebagai tenaga kependidikan dan tenaga pendidik. Hal ini sesuai dikemukakan oleh Sudarwan tentang jenis jenis tenaga kependidikan sebagai berikut: tenaga pendidik terdiri atas pembimbing, penguji, pengajar dan pelatih tenaga fungsional pendidikan, terdiri atas penilik, pengawas, peneliti dan pengembang di bidang kependidikan, dan pustakawan tenaga teknis kependidikan, terdiri atas laboran dan teknisi sumber belajar tenaga pengelola satuan pendidikan, terdiri atas kepala madrasah , direktur, ketua, rector, dan pimpinan satuan pendidikan luar madrasah .

Kepala madrasah sebagai manajer :yaitu 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. Kepala sekolah sebagai administrator yaitu kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

Kepala sekolah sebagai supervisor yaitu pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh meningkatnya kesadaran tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan keterampilan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya.⁴⁹

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

⁴⁹ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan supervisi pendidikan* (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya,2006), 31.

salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan. Tenaga pendidikan terutama guru merupakan jiwa dari madrasah.⁵⁰ Seorang kepala madrasah mempunyai peran mengatur dan menggerakkan sejumlah orang yang memiliki berbagai sikap, tingkah laku, dan latar belakang berbeda-beda. Untuk mendapatkan staf yang handal dan dapat membantu tugas kepala madrasah secara optimal, diperlukan kepala madrasah yang mampu mengarahkan bawahannya kepada tercapainya tujuan organisasi secara maksimal.

Kepala madrasah memiliki peran sebagai pemimpin di madrasah yang bertanggung jawab untuk memimpin proses pendidikan di madrasah, berkaitan dengan peningkatan mutu SDM, peningkatan kinerja guru, karyawan, dan semua yang berhubungan dengan madrasah di bawah naungan kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah mempunyai peran sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah sangat menentukan dalam memperlancar kegiatan belajar mengajar (KBM). Peranannya bukan hanya menguasai teori-teori kepemimpinan, lebih dari itu seorang kepala madrasah harus bisa mengimplementasikan kemampuannya dalam aplikasi teori secara nyata. Untuk itu seorang kepala madrasah dituntut untuk memiliki ilmu pendidikan secara menyeluruh. Seorang kepala madrasah menduduki jabatannya karena ditetapkan dan diangkat oleh atasan (yayasan). Di dalam usaha meningkatkan mutu madrasah, seorang kepala madrasah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas-fasilitas madrasah. Di samping itu juga harus memperhatikan mutu guru-guru dan seluruh staf kantor. Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Sudarwan Danim dkk. Sebagai berikut

“Kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Mereka harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian

⁵⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), 90.

dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Sebagai pemimpin, kepala madrasah harus memiliki sifatnya yang jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.”⁵¹

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.⁵² Maka dari itulah untuk memahami definisi kepemimpinan secara lebih dalam, ada beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu: 1) Stephen P. Robbins mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. 2) Richard L. Daft mengatakan kepemimpinan (Leadership) adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan. 3) R. Terry memberikan definisi: Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives. 4) Ricky W. Griffin mengatakan pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan; pemimpin adalah individu yang diterima orang lain sebagai pemimpin.⁵³

Setiap kepala madrasah (sekolah) memiliki gaya sendiri sendiri sebagai berikut gaya-gaya kepemimpinan yang pokok atau dapat juga disebut ekstrim ada tiga, yaitu:

1) Tipe Otokratis

Tipe kepemimpinan otokratis ini pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Batasan kekuasaan dari pemimpin otokratis hanya dibatasi oleh undangundang. Bawahan hanya bersifat sebagai pembantu, kewajiban bawahan hanyalah mengikuti dan

⁵¹ Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 82.

⁵² Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan*, Cet. 2, (Bandung: Alfabeta, 2013), 15.

⁵³ Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan*), 15-16.

menjalankan perintah dan tidak boleh membantah atau mengajukan saran. Mereka harus patuh dan setia kepada pemimpin secara mutlak. Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki rapat atau musyawarah. Setiap perbedaan diantara anggota kelompoknya diartikan sebagai kelicikan, pembangkangan, atau pelanggaran disiplin terhadap perintah atau instruksi yang telah diberikan. Inisiatif dan daya pikir anggota sangat dibatasi, sehingga tidak diberikan kesempatan untuk mengeluarkan pendapatnya. Pengawasan bagi pemimpin yang otoriter hanyalah berarti mengontrol, apakah segala perintah yang telah diberikan ditaati atau dijalankan dengan baik oleh anggotanya. Mereka melaksanakan inspeksi, mencari kesalahan dan meneliti orang-orang yang dianggap tidak taat kepada pemimpin, kemudian orang-orang tersebut diancam dengan hukuman, dipecat, dsb. Sebaliknya, orang-orang yang berlaku taat dan menyenangkan pribadinya, dijadikan anak emas dan bahkan diberi penghargaan.⁵⁴

2) Kepemimpinan Pseudo-Demokratis

Pseudo (berarti palsu), Ia sebenarnya otokratis, tetapi dalam kepemimpinannya ia memberi kesan demokratis. Seorang pemimpin yang bersifat pseudo-demokratis sering memakai “topeng”. Ia pura pura memperlihatkan sifat demokratis di dalam kepemimpinannya. Ia memberi hak dan kuasa kepada guru-guru untuk menetapkan dan memutuskan sesuatu, tetapi sesungguhnya ia bekerja dengan perhitungan. Ia mengatur siasat agar kemauannya terwujud kelak.

3) Tipe Laissez-faire

Tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya, dia membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan control dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan sepenuhnya kepada bawahannya tanpa petunjuk atau saran-saran dari pemimpin. Dengan demikian mudah terjadi kekacauan-kekacauan dan

⁵⁴ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010), 48-49.

bentrok-bentrok. Tingkat keberhasilan anggota dan kelompok semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpin. Struktur organisasinya tidak jelas atau kabur, segala kegiatan dilakukan tanpa rencana dan tanpa pengawasan dari pimpinan.⁵⁵

4) Tipe Demokratis

Tipe pemimpin demokratis ikut berbaur di tengah anggota anggota kelompoknya. Hubungan pemimpin dengan anggota bukan sebagai majikan dengan bawahan, tetapi lebih seperti kakak dengan saudara-saudaranya. Dalam tindakan dan usaha-udahnya ia selalu berpangkal kepada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan dan kemampuan kelompoknya.⁵⁶

Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi faktor yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian dimanapun berada termasuk organisasi lembaga sekolah/madrasah. Hal ini akan membawa konsistensi bahwa setiap kepala sekolah berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi tenaga pendidik dan kependidikan disekolah yang ia pimpin, agar terpenuhi volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan tersebut.⁵⁷

Tenaga Administrasi Madrasah dalam hal ini menempati peran penting sebagai tenaga kependidikan dengan tugasnya yang bukan hanya sekedar membantu sekolah dalam urusan administrasi melainkan meliputi beberapa kegiatan penting dalam pengembangan kualitas sekolah seperti pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis. Dengan kata lain Tenaga Administrasi Madrasah ini bertugas sebagai pendukung berjalannya proses pendidikan di sekolah melalui layanan administratif guna terselenggaranya

⁵⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010),49.

⁵⁶ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010), 50

⁵⁷ Mulyasa. E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), 26.

proses pendidikan yang efektif dan efisien di sekolah.⁵⁸ Termasuk kepala madrasah. Sebagaimana di kemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan lainnya, dan pendaya gunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana serta kepala madrasah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu.

Dengan demikian kepala madrasah bukan hanya sekedar menguasai teori kepemimpinan tapi juga harus bisa mengaplikasikan kemampuannya, baik sebagai *leader* (Pemimpin) dalam suatu lembaga tapi juga harus mampu memenej serta menjadi seorang pendidik yang professional dalam lembaga tersebut.

6. Peran dan fungsi kepala madrasah

- a. Kepala madrasah sebagai manajer :yaitu suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha paraanggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Kepala madrasah sebagai administrator yaitu kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.
- c. Kepala madrasah sebagai supervisor yaitu pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh meningkatnya kesadaran tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan keterampilan tenaga

⁵⁸ Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan* (Jogjakarta: Ar Ruzz,2008),10.

kependidikan dalam melaksanakan tugasnya.⁵⁹

- d. Kepala madrasah sebagai leader yaitu harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Munir Abdullah mengemukakan bahwa kepala madrasah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional serta kemampuan administrasi dan pengawasan.⁶⁰
- e. Kepala madrasah sebagai inovator yaitu memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah.
- f. Kepala madrasah sebagai motivator yaitu :
 - 1) Pengaturan lingkungan fisik lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal.
 - 2) Pengaturan suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.
 - 3) Disiplin maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah kepala madrasah harus berusaha

⁵⁹ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan supervisi pendidikan*, (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 2006), 76.

⁶⁰ Munir Abdullah, *menjadi kepala sekolah efektif*, (Jogjakarta : Ar Ruzz Media, 2008),

menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas madrasah

7. Kinerja Guru

a. Pengertian Meningkatkan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), arti kata meningkat adalah naik (dalam berbagai-bagai arti, seperti meninggi, mengatas, membumbung).⁶¹ Kinerja seseorang dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan keahliannya, begitu pula halnya dengan penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan. Bila guru diberikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya akan berakibat menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan mereka, juga akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka. Rasa kecewa akan menghambat perkembangan moral kerja guru.

b. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah prestasi kerja atau tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang ditetapkan. Sedangkan dengan kata lain bahwa kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu: Kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi; Kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud⁶².

c. Pengertian Guru,

⁶¹ <https://lektur.id/arti-meningkat>, (diakses 12 Sep 2021)

⁶² Timple A. Dale, Kinerja, (IKIP Yogyakarta. Terjemahan). Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2002, 10.

Secara khusus peneliti di sini akan mengemukakan berbagai pendapat tentang pengertian guru, antara lain ;

1. Menurut UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab 1 Pasal 1 ayat 1 menyatakan:

Guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”⁶³

2. Menurut UU No. 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS Bab XI Pasal 39 ayat 1 menyatakan:

“Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Dan dimaksud pendidik adalah tenaga professional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi, ”⁶⁴

Dari paparan penelitian diatas, dapat peneliti simpulkan bahwa, Guru merupakan sebuah profesi jasa yang bisa membimbing, mengarahkan, serta merubah pelaku peserta didik untuk menuju kebaikan. Guru harus memiliki kemampuan untuk mengembangkan progam-progam pendidikan yang secara khusus dibuat yang sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik yang akan diajarnya.

8. Tugas dan Tanggung Jawab Guru

Endingnya seorang guru mempunyai peformen terhadap peran dan fungsi yang menjadi tanggungjawabnya. Guru harus memiliki tugas dan

⁶³ Undang-Undang RI No. 14 tahun 2005 *Tentang Guru dan Dosen* (pasal 1 ayat 1), 1.

⁶⁴ Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional* Bab XI Pasal 39 ayat 2, 13.

tanggung jawab yang tidak bisa terelakan, diantara kemampuan mendidik, membimbing, mengajar, dan melatih. Guru disamping sebagai pendidik maupun pengajar di forum formal, tetapi guru juga disebut sebagai pemimpin masyarakat dan pekerjaan sosial. Untuk itu peneliti akan memaparkan beberapa pendapat mengenai tugas dan tanggung jawab seorang guru, diantaranya:

- a. Dalam UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab 1 Pasal 1 ayat 1, menyatakan:
 “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”.⁶⁵
- b. Depag RI menyatakan:
 “Tugas pokok guru masa kini tidak cukup hanya menyajikan informasi faktual untuk memperluas cakrawala anak dan mengembangkan sejumlah keterampilan serta sikap positif. Tetapi, guru juga memungkinkan untuk berperan sebagai peneliti, pembangkit semangat (motifator) dan pembantu belajar (fasilitator)”.⁶⁶
- c. Soedijarto membagi menjadi empat yang harus dilaksanakan guru, diantaranya ;⁶⁷
 - a) Merencanakan program belajar mengajar;
 - b) Melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar;
 - c) Menilai kemajuan proses belajar mengajar; dan
 - d) Menafsirkan dan memanfaatkan hasil penilaian kemajuan belajar mengajar dan informasi lainnya bagi penyempurnaan perencanaan dan pelaksanaan proses belajar mengajar.

⁶⁵ UU No 14 Tahun 2005, Op.Cit, 1.

⁶⁶ Direktorat Pembinaan Perguruan Agama Islam. *Pedoman Pembinaan Profesional Guru Madrasah Ibtidaiyah*, (Jakarta: Departemen Agama RI, 1999), 4.

⁶⁷ Soedijarto, *Menuju Pendidikan Nasional yang Relevan dan Bermutu*, (Jakarta: Balai Pustaka), 1993, 89.

Berdasarkan beberapa uraian pendapat para ahli tentang tugas dan tanggung jawab guru di atas, peneliti akan mendeskripsikan dan menguraikan bahwa, tugas dan tanggung jawab guru sebagai berikut :

1. Tugas guru adalah sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik.
2. Guru sebagai motifator dan fasilitator
3. Guru harus bisa menjaga nama baik
4. Merencanakan program belajar mengajar;
5. Melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar;
6. Mempunyai etos kerja yang tinggi.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu. sebagai ungkapan seperti output , efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktifitas⁶⁸ begitu juga dampak dari pengembangan kurikulum dan pembelajaran yang baik, konten kurikulum yang terintegrasi antara Islam dan sains, peningkatan budaya mutu madrasah, dan kualitas guru atau tenaga pendidik yang terbaik.⁶⁹

9. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Kependidikan

Menurut dalam jurnal suprihati yang menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

a. Insentif

Insentif merupakan perangsang atau daya tarik yang sengaja diberikan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan dengan tujuan ikut membangun, memelihara dan memperkuat harapan-harapan manajer dan karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat kerja yang lebih

⁶⁸ Bambang Kusriyanto, *Manajemen Kinerja*, (Rajawali press, Jakarta), 5.

⁶⁹ Umar MA, *Diorama Pergulatan Madrasah di Desa dan di Kota*, 9.

besar untuk berpartisipasi bagi perusahaan dalam hal peningkatan produktivitas kerja. Dengan demikian insentif akan merangsang peningkatan prestasi kerja karyawan, hal ini berarti sangat mendukung pencapaian tujuan perusahaan akhirnya insentif akan membawa manfaat bagi kedua pihak yaitu bagi karyawan akan meningkatkan prestasi kerja yang berarti peningkatan penghasilan.

b. Lingkungan Kerja

Kartonomembagi lingkungan kedalam kedua

kelompok yaitu kondisi – kondisi material dan kondisikondisi psikis. Dalam batasan tersebut terlihat bahwa lingkungan kerja bukan hanyamenyangkut lingkungan fisik tempat bekerja saja, tetapi juga mencakup aspek-spek fisik dan psikis yang ditimbulkan oleh lingkungan fisik maupun pekerjaan itu sendiri, akan membentuk karyawan terhadap lingkungan kerja. lingkungan kerja adalah suatu lingkungan dimana karyawan bekerja, sedangkan kondisi kerja merupakan kondisi dimana karyawan tersebut bekerja.

c. Motivasi Kerja

Motif atau dalam bahasa asing disebut motive adalah sesuatu seperti kebutuhan atau keinginan yang mendorong atau mempengaruhi seseorang untuk melakukan gerak. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Motivasi individu muncul dari dalam individu itu sendiri atau disebut motivasi intrinsik dan dapat pula berasal dari luar atau motivasi ekstrinsik. Hasibuan mengemukakan bahwa motivasi adalah pemberiandaya penggerak yang menciptakan kegairahan seorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahannya, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang

menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi dengan tujuan yang diinginkan. Untuk motivasi karyawan, manajer harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan. Hasibunorang mau bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang didasari (conscious needs) maupun kebutuhan yang tidak didasari (Unconscious needs), berbentuk materi atau non materi, kebutuhan fisik maupun rohani.⁷⁰

10. Kompetensi Kompetensi Yang Harus Dimiliki Seorang Guru

a. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran dan pengembangan potensi peserta didik.⁷¹

b. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantab, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi para peserta didik.⁷²

c. Kompetensi Profesional

Kompetensi Profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan seorang guru dapat membimbing peserta didik yang meliputi:

- a. konsep, struktur, dan metode keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar;
- b. materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah;
- c. hubungan konsep antar mata pelajaran terkait;

⁷⁰ Suprihati, “analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan sari-jati di sragen”, *Jurnal Paradigma*, 97-98.

⁷¹ Moh. Roqib, dan Nurfuadi, *Kepribadian Guru, Upaya mengembangkan Kepribadian guru yang sehat di masa depan* (Purwokerto, 2020), 128.

⁷² Roqib, dan Nurfuadi, (Purwokerto, 2020), 130.

- d. penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan
- e. kompetisi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.⁷³

Dari uraian diatas dapat kita ketahui, bahwa seorang guru harus memiliki kompetensi yang harus dimiliki yaitu kompetensi pedagogik kompetensi kepribadian, kompetensi professional dan kompetensi sosial. 4 kompetensi tersebut harus dimiliki seorang guru agar guru dapat melakukan tugas dan wewenangnya dengan maksimal.

11. Telaah Pustaka

Sepengetahuan peneliti belum ada judul yang mengangkat tema yang berkaitan dengan judul “Manajemen kepala madrasah dalam kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma’arif NU 5 Dawuhan Kec. Sirampog Kab. Brebes”

sekalipun demikian peneliti menemukan ada beberapa penelitian yang cukup relevan diantaranya:

Titi Subekti “*Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di MIN 1 Banyumas*”⁷⁴ penelitian ini bertujuan, (1). Mendeskripsikan bagaimana manajemen perencanaan dalam meningkatkan prestasi siswa di MIN 1 Banyumas. (2). Mendeskripsikan bagaimana manajemen implementasi dalam meningkatkan prestasi siswa di MIN 1 Banyumas. (3). Mendeskripsikan bagaimana manajemen evaluasi dalam meningkatkan prestasi siswa di MIN 1 Banyumas. Dari penelitian diatas, sama sama mengkaji tentang manajemen kepala madrasah, namun ada perbedaannya dengan penulis didalam beberapa hal, jika penelitian diatas fokus pada manajemen peningkatan prestasi di MIN 1 Banyumas, maka penelitian penulis terfokus pada manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Ma’arif NU 5 Dawuhan.

⁷³ Roqib, dan Nurfuadi, (Purwokerto, 2020), 15.

⁷⁴ Titi Subekti, *Tesis*, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2018.

Baridin *“Manajemen Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Pendidikan Karakter Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Brebes Dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6 Brebes”*⁷⁵ penelitian ini bertujuan, (1). Mendeskripsikan dan menganalisa manajemen kepala madrasah dalam pengembangan pendidikan karakter melalui kegiatan intrakurikuler di MI Negeri 4 Brebes dan MI Negeri 6 Brebes. (2). menganalisa manajemen kepala madrasah dalam pengembangan pendidikan karakter melalui kegiatan ekstrakurikuler di MI Negeri 4 Brebes dan MI Negeri 6 Brebes. Dari penelitian, sama sama mengkaji tentang manajemen kepala madrasah, namun ada perbedaannya dengan penulis didalam beberapa hal, jika penelitian diatas fokus pada manajemen kepala madrasah dalam pengembangan pendidikan berkarakter melalui kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler di MI Negeri 4 Brebes dan MI Negeri 6 Brebes. maka penelitian penulis terfokus pada manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Ma’arif NU 5 Dawuhan.

Nurkhisom *“Manajemen Kepala Madrasah Dalam Membangun Kreativitas Pendidik Di Madrasah Ibtidaiyah Nu Miftahul Ulum Margasari Kabupaten Tegal”*⁷⁶ penelitian ini bertujuan, (1). Mendeskripsikan manajemen kepala madrasah dalam membangun kreativitas pendidik di Madrasah Ibtidaiyah NU Miftahul Ulum Margasari Kabupaten Tegal, (2). Menganalisis unsur-unsur kreativitas yang di bangun oleh Madrasah Ibtidaiyah NU Miftahul Ulum Margasari Kabupaten Tegal, Dari penelitian diatas, sama sama mengkaji tentang manajemen kepala madrasah, namun ada perbedaannya dengan penulis didalam beberapa hal, jika penelitian fokus pada manajemen kepala madrasah dalam membangun kreativitas pendidik serta unsur unsur kreativitas di Madrasah Ibtidaiyah NU Miftahul Ulum Margasari Kabupaten Tegal, maka penelitian penulis terfokus pada manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Ma’arif NU 5 Dawuhan.

⁷⁵ Baridin, *Tesis*, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2019.

⁷⁶ Nurkhisom, *Tesis*, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2021.

Samsuri “*Manajemen Strategis Program Full Day School (FDS) di MI Muhammadiyah Tambahan Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas*”⁷⁷ penelitian ini bertujuan, (1). Mendeskripsikan manajemen strategis serta penerapan Program *Full Day School (FDS)* di MI Muhammadiyah Tambahan Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas, Dari penelitian diatas, sama sama mengkaji tentang manajemen strategis, namun ada perbedaannya dengan penulis didalam beberapa hal, jika penelitian fokus pada manajemen strategis beserta implementasinya Program *Full Day School (FDS)* di MI Muhammadiyah Tambahan Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas, maka penelitian penulis terfokus pada manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Ma’arif NU 5 Dawuhan.

Alif Nurlaila “*Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Citra Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Kandat*”⁷⁸ penelitian ini bertujuan, (1). Mengetahui strategi kepala madrasah dalam penempatan visi dan misi secara konperhensif, Dari penelitian, sama sama mengkaji tentang manajemen kepala madrasah namun ada perbedaannya dengan penulis didalam beberapa hal, jika penelitian diatas fokus pada Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Citra Madrasah Di Madrasah Aliyah Negeri Kandat, maka penelitian penulis terfokus pada manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Ma’arif NU 5 Dawuhan.

Maka dari itulah, penulis tertarik ingin mengetahui bagaimana manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Ma’arif NU 5 Dawuhan. sehingga dapat meningkatkan kinerja pendidik yang memiliki kualitas yang professional sehingga dapat meningkatkan kinerja dan meningkatkan mutu pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam tentang “manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Ma’arif NU 5 Dawuhan”.

⁷⁷ Samsuri, *Tesis*, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2018.

⁷⁸ Alif Nurlaila, *Tesis*, Universitas Negeri Malang, 2015.

Dari kajian-kajian penelitian diatas bisa di dicermati pada table

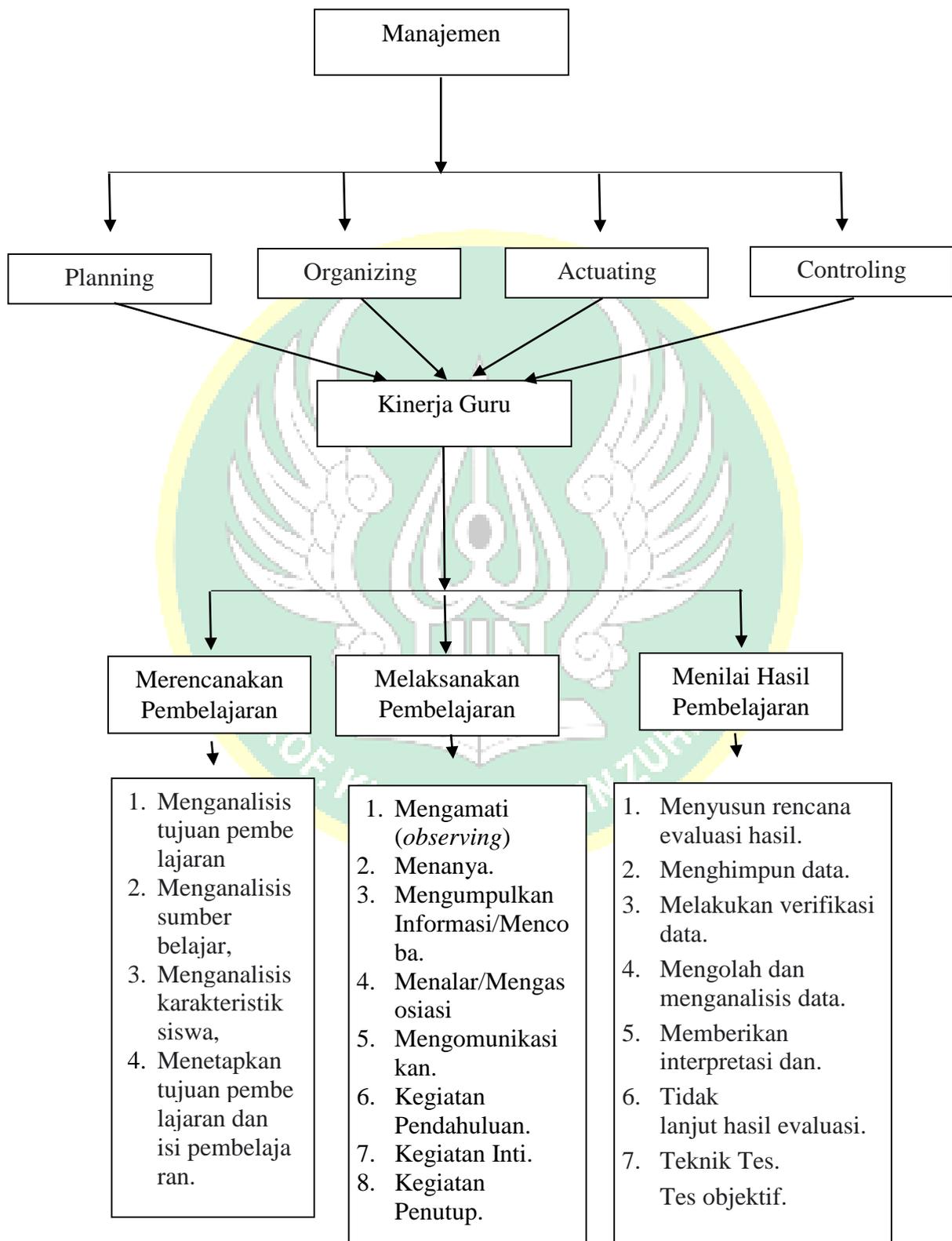
Tabel. 2.1
Perbedaan dan Persamaan dengan Penelitian
Terdahulu

No	Penelitian Terdahulu	Persamaan	Perbedaan
1	Titi Subekti <i>“Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di MIN 1 Banyumas”</i>	Sama di bagian jenis penelitian	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian dahulu menggunakan Meningkatkan Prestasi Siswa sedangkan penelitian ini menggunakan Meningkatkan Kinerja Guru - Penelitian dahulu Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa sedangkan penelitian ini Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru
2	Baridin <i>“Manajemen Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Pendidikan Karakter Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Brebes Dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6 Brebes”</i>	Sama di bagian jenis penelitian	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian dahulu menggunakan Pengembangan Pendidikan Karakter sedangkan penelitian ini menggunakan Meningkatkan Kinerja Guru - Penelitian sebelumnya mengenai Manajemen Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Pendidikan Karakter Di Madrasah, sedangkan penelitian ini Manajemen Kepala Madrasah

			Dalam Meningkatkan Kinerja Guru
3	Nurkhisom <i>“Manajemen Kepala Madrasah Dalam Membangun Kreativitas Pendidik Di Madrasah Ibtidaiyah NU Miftahul Ulum Margasari Kabupaten Tegal”</i>	Sama di bagian jenis penelitian	- Penelitian dahulu menggunakan Membangun Kreativitas Pendidik sedangkan penelitian ini menggunakan Meningkatkan Kinerja Guru
4	Samsuri <i>“Manajemen Strategis Program Full Day School (FDS) di MI Muhammadiyah Tambahan Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas”</i>	Sama di bagian jenis penelitian	- Penelitian dahulu menggunakan Strategis Program Full Day School sedangkan penelitian ini menggunakan Meningkatkan Kinerja Guru - Penelitian sebelumnya mengenai Manajemen Strategis Program Full Day School , sedangkan penelitian ini tentang Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru
5	Alif Nurlaila <i>“ Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Citra Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Kandat”</i>	Sama di bagian jenis penelitian	- Penelitian dahulu menggunakan Meningkatkan Citra Madrasah sedangkan penelitian ini menggunakan Meningkatkan Kinerja Guru - Penelitian sebelumnya dalam Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Citra Madrasah, sedangkan penelitian ini meningkatkan kinerja Guru

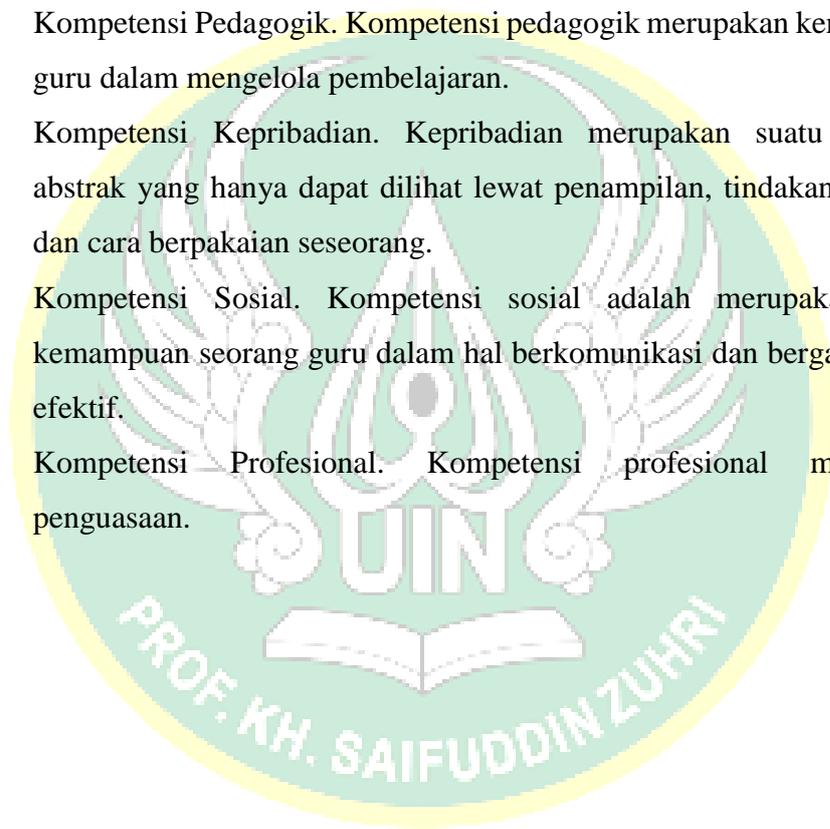
12. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dari penelitian ini yaitu :



Dengan demikian dapat di diskripsikan setidaknya ada empat fungsi manajemen yang paling dikenal dan banyak digunakan di organisasi. Fungsi ini disebut dengan POAC atau Planning (perencanaan), Organizing (pengorganisasian), Actuating (pengarahan), serta Controlling (pengendalian) Aspek-Aspek Kinerja Guru Aspek kinerja menurut Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 137 tahun 2014, yang dipakai sebagai acuan penilaian kinerja guru, ada 4 kompetensi yang harus dimiliki oleh pendidik, yaitu,

- a. Kompetensi Pedagogik. Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran.
- b. Kompetensi Kepribadian. Kepribadian merupakan suatu masalah abstrak yang hanya dapat dilihat lewat penampilan, tindakan, ucapan, dan cara berpakaian seseorang.
- c. Kompetensi Sosial. Kompetensi sosial adalah merupakan suatu kemampuan seorang guru dalam hal berkomunikasi dan bergaul secara efektif.
- d. Kompetensi Profesional. Kompetensi profesional merupakan penguasaan.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Adapun lokasi penelitian ini yaitu di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes Jawa Tengah, pemilihan objek penelitian ini oleh peneliti dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Madrasah tersebut merupakan salah satu Madrasah yang terletak di Desa Dawuhan Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes Jawa Tengah, merupakan satu satunya madrasah yang berada di daerah penggunang.
- b. Madrasah tersebut belum pernah dijadikan suatu objek penelitian khususnya dalam manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan meningkatkan kinerja guru.
- c. Madrasah tersebut mendapatkan antusias dari masyarakat maupun pemerintah dengan dibuktikan meningkatnya jumlah siswa dari tahun ketahun serta mendapatkan perhatian dari pemerintah dengan bukti adanya pemberian bantuan untuk sarana dan prasarana tersebut.
- d. Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan memiliki prestasi yang baik itu akibat kinerja guru.

2. Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Februari 2022 sampai dengan bulan Maret 2022. Sedangkan pengumpulan data dan informasi dilaksanakan pada bulan April 2022 kemudian penulisan laporan di mulai dari bulan April 2022.

B. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif yang di fokuskan pada penelitian lapangan (*field research*), manajemen yang digunakan oleh kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan dalam

meningkatkan kinerja guru. Kemudian penulis menggunakan metode deskriptif ini, yang dianggap mampu untuk dapat memecahkan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan subjek atau objek dalam penelitian ini dapat berupa orang, lembaga, masyarakat dan yang lainnya yang pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau apa adanya, serta pengambilan data atau penjarangan fenomena dilakukan dari keadaan yang sewajarnya atau yang dikenal dengan sebutan pengambilan data secara alami atau natural, serta melibatkan peneliti dilapangan secara langsung.⁷⁹ pada manajemen yang digunakan oleh kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian diskritif, yaitu suatu penelitian dalam rangka mengumpulkan suatu informasi-informasi serta data-data dengan situasi seadanya. Sehingga metode kualitatif ini juga disebut dengan postpositivistik dengan mengacu pada filsafat *postpositivisme*, dan juga disebut metode *artistic*, sebab penelitian ini lebih berkenaan interpretasi data yang ditemukan dilapangan.⁸⁰

Kemudian dalam pendekatan penelitian ini tidak menggunakan data secara setatistik, melainkan berdasarkan bukti-bukti kualitatif, yaitu yang terdapat unsur inovasi bersama, baik fenologis maupun leksikal yang dimiliki oleh suatu kelompok bahasa tertentu secara eksklusif.⁸¹

Dari paparan diatas dapat disimpulkan, bahwa penelitian kualitatif dengan pendekatan diskritif yaitu jenis penelitian yang menguraikan hasil temuan fenomena-fenomena serta gambaran-gambaran data yang diperoleh oleh peneliti dari informan di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes Provinsi Jawa Tengah.

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian Kepala MTs Ma'arif NU 5, Dewan Guru, TU dan Komite

⁷⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 11.

⁸⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 13.

⁸¹ Hariwijaya, *Metodologi dan Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi untuk ilmu social dan Humaniora* (Yogyakarta: Parama Ilmu 2007), 83.

Subjek penelitian pada penelitian kualitatif responden atau subjek penelitian disebut dengan istilah informan, yaitu orang memberi informasi tentang data yang diinginkan peneliti berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan, pemilihan subjek penelitian dapat menggunakan *criterion-based selection* (seleksi berbasis kriteria), lain halnya menurut Muhajir dalam buku *Metode Penelitian Ilmu Sosial* yang ditulis oleh Muhammad Idrus. Yang didasari pada asumsi bahwa subjek tersebut sebagai aktor dalam tema penelitian yang diajukan.⁸² Yang dimaksud dengan data yaitu suatu kumpulan yang terdiri dari fakta-fakta dengan tujuan untuk memberikan gambaran yang luas terkait dengan suatu keadaan. Adapun seseorang yang akan mengambil sebuah kebijakan atau keputusan biasanya akan menggunakan data sebagai bahan pertimbangan.⁸³ Dari data itulah seseorang dapat menganalisis, menggambarkan, menjelaskan atau menyampaikan suatu keadaan.

Didalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, data diartikan sebagai kenyataan yang ada dan berfungsi sebagai bahan untuk menyatakan suatu pendapat, keterangan yang benar. Dan bahan yang dapat digunakan untuk penalaran dan suatu penyelidikan. Pada dasarnya data merupakan informasi yang dicari untuk dapat memecahkan masalah baik yang berbentuk fakta ataupun angka. dan setiap hal yang dicatat maupun seorang transkrip peneliti secara aktif, dapat berupa transkrip, wawancara, catatan hasil pengamatan, dokumen, foto maupun catatan harian.⁸⁴

Sesuai dengan judul peneliti yang diangkat yaitu “Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma’arif NU 5 Dawuhan” adapun subjek dalam penelitian ini adalah kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma’arif NU 5 Dawuhan Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes Provinsi Jawa Tengah.

⁸² Muhammad Idrus, *Metode Penelitian Ilmu Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, (Jakarta: Erlangga, 2009), 92.

⁸³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek edisi revisi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 20.

⁸⁴ M.Jamal. *Paradigma Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar), Cet III, 2017

2. Objek Penelitian Guru, TU, Komite

Sedangkan objek penelitian itu sendiri adalah suatu hal, perkara, atau orang yang menjadi pokok pembicaraan, atau sasaran yang akan diteliti, dalam penelitian ini, sehingga peneliti menjadikan Peningkatan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan sebagai objek yang akan di teliti.

Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah subyek dari mana data dapat diperoleh. seperti peneliti menggunakan dokumentasi, maka dokumen atau catatan yang menjadi sumber data. Sedangkan sumber data penelitian terdiri atas sumber data sekunder dan primer data sekunder, kemudian langkah selanjutnya menentukan sumber data penelitian yang mencakup sumber data sekunder dan sumber data primer.

a. Data Primer

Dalam penelitian ini yang pertama peneliti mengambil data data yang paling utama yaitu sumber data primer yang merupakan data dari responden atau objek penelitiannya langsung. Sehingga peneliti bisa terjun mengamati dan menulis jawaban langsung dari objek penelitian. Sebab data primer adalah data yang bisa kita dapatkan dengan beberapa cara misalnya kuesioner, wawancara langsung, atau survey,

sebagaimana apa yang telah di sampaikan oleh: Sekaran, Uma metode Penelitian dalam bukunya yang berjudul, *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Sumber data primer adalah responden individu, kelompok focus, internet juga dapat menjadi sumber data primer jika koesioner disebarkan melalui internet⁸⁵.

Dengan demikian peneliti akan mengambil langsung dari sumbernya yaitu di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes Provinsi Jawa Tengah, yang meliputi:

⁸⁵ Sekaran, Uma. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 56.

1. Profil Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes
 2. Simpatika Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes
 3. Education Manajemen System (EMIS) Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes
 4. Kurikulum Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes
 5. Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) Guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes
 6. Rencana Program Suvervisi Guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes
 7. Laporan Program Suvervisi Guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes
- b. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang sudah diolah terlebih dahulu dan baru didapatkan oleh peneliti dari sumber yang lain sebagai tambahan informasi dan wawasan pengetahuan, diantaranya beberapa sumber data sekunder adalah buku, jurnal, publikasi pemerintah, serta situs atau sumber lain yang mendukung dalam penelitian ini, yang mengenai manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

Dalam penelitian ini penulis mengambil dari buku-buku atau jurnal untuk dijadikan refrensi maupun rujukan sebagai sumber data primer dalam penelitian, sehingga akan membantu peneliti didalam menyelesaikan persoalan-persoalan dalam penelitian ini.

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data di lapangan, peneliti akan terfokus pada subjek penelitian sehingga subjek yang dituju akan lebih mudah untuk diteliti oleh peneliti. Jika kita bicara tentang subjek penelitian, sebetulnya kita berbicara tentang unit analisis, yaitu subjek yang menjadi pusat perhatian atau sasaran peneliti.⁸⁶ Dalam hal ini yang menjadi subjek penelitian oleh peneliti yaitu Kepala dan Dewan guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes Jawa Tengah.

Sedangkan objek utama atau Informan adalah orang yang memberikan informasi. Dengan pengertian ini maka informan dapat dikatakan sama dengan responden, apabila pemberian keterangannya karena dipancing oleh pihak peneliti. Istilah “informan” ini banyak digunakan dalam penelitian kualitatif.⁸⁷ Pada penelitian ini, informan utama yaitu: Kepala Madrasah dan Dewan Guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes Jawa Tengah.

Sehingga penulis menggunakan beberapa teknik antara lain :

1. Observasi

Observasi adalah suatu metode pengamatan secara langsung.⁸⁸ yang dilakukan untuk memperoleh data tentang proses pembelajaran dikelas, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) guru serta keadaan madrasah, sarana prasarana, guru, dan manajemen pendidikan, dengan ini penulis akan menarik data, tentang manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes Jawa Tengah.

2. Interview (Wawancara)

Metode Interview (Wawancara) adalah suatu metode dialog yang dilaksanakan oleh pewawancara dengan orang yang diwawancarai guna

⁸⁶ M.Iqbal Hasan , *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*,(Bogor, Ghalia Indonesia,) Cet I, 2002, 11.

⁸⁷ M.Iqbal Hasan , *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*,(Bogor, Ghalia Indonesia,) Cet I, 2002, 236.

⁸⁸ M.Iqbal Hasan , *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*,(Bogor, Ghalia Indonesia,) Cet I, 2002, 85.

mendapatkan informasi.⁸⁹ Metode ini digunakan untuk mengetahui dan memperoleh data tentang objek yang akan diteliti, hambatan dan faktor pendukung dalam meningkatkan profesionalisme kinerja guru.

3. Dokumentasi

Metode ini digunakan untuk memperoleh data tertulis, seperti letak geografis, keadaan jumlah guru dan sarana prasarana, kondisi penelitian, struktur pengambilan data ini penulis mengambil catatan tentang organisasi madrasah, sejarah berdirinya Yayasan Shirotol Mustaqim, sejarah berdirinya Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes Jawa Tengah.⁹⁰

E. Teknik Analisis Data

Pada tahapan ini data yang terkumpul di harapkan adalah data yang berupa gambaran dengan kata-kata atau kalimat. Disamping itu juga akan terkumpul data kualitatif. Maka dengan demikian analisa data yang dipakai adalah analisa deskriptif kualitatif.⁹¹ Prosedur analisis data yang peneliti gunakan adalah sebagai berikut:

1. Reduksi data (*data reduction*)

Kemudian pada kegiatan reduksi ini peneliti mencoba merangkum, memilah hal-hal pokok, fokus pada hal-hal penting, mencari tema dan polanya untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas, dan memudahkan peneliti melakukan pengumpulan data berikutnya, dan mencarinya bila diperlukan⁹².

2. Penyajian Data (*data display*)

⁸⁹ Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1998, 236.

⁹⁰ Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1998, 28.

⁹¹ Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1998, 28

⁹² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2018), 247.

Display data atau penyajian data juga merupakan tahap dari teknik analisis data kualitatif. Penyajian data merupakan kegiatan saat sekumpulan data disusun secara sistematis dan mudah dipahami, sehingga memberikan kemungkinan menghasilkan kesimpulan.⁹³

3. Verifikasi Data (*Data Verification*)

Verifikasi sejatinya merupakan proses yang dilakukan oleh seorang penelitian untuk memastikan bahwa teknik pengumpulan data dalam database laporan penelitian kita yang kita buat tidak memiliki atau mengurangi kesalahan sesedikit mungkin, atau dengan kata lain verifikasi dilakukan untuk memastikan bahwa data yang dimasukkan sama dengan data dari sumber asli⁹⁴.

Kemudian pada kegiatan reduksi data dilakukan, tahap berikutnya adalah menyajikan data. Menyajikan data atau display data dilakukan dengan cara membuat uraian singkat, membuat bagan, membuat hubungan antar kategori, membuat *flowchart* dan sejenisnya. dengan ini mengandung maksud agar mudah memahami apa yang terjadi, serta dapat merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan yang telah dipahami tersebut.

Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2018) menyatakan bahwa “*the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text*”. Artinya, yang sering digunakan untuk menyajikan data pada penelitian kualitatif adalah teks yang sifatnya naratif⁹⁵.

Pada tahap ini, kesimpulan awal sifatnya sementara. Akan berubah jika tidak diperoleh bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Jika kesimpulan yang disampaikan ditahap awal dapat

⁹³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2018), 249.

⁹⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2018), 249.

⁹⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2018), 249.

didukung oleh bukti-bukti valid dan konsisten saat dilakukan pengambilan data kembali di lapangan, maka kesimpulan tersebut kredibel⁹⁶.

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif menjadi temuan baru yang belum pernah ada sebelumnya. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih samar atau belum jelas sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis, atau teori⁹⁷.

F. Keabsahan Data

Adapun untuk memperoleh data yang keabsahannya mempunyai validitas maka peneliti melakukan usaha-usaha sebagai berikut :

1. Perpanjangan kehadiran

Peneliti memperpanjang waktu observasi dan wawancara untuk memperoleh data yang valid dari lokasi penelitian. Disini peneliti tidak hanya sekali dua kali atau tiga kali, akan tetapi peneliti sesering mungkin datang untuk mendapatkan informasi yang berbeda dari para informan sampai jawaban yang keluar seperti jawaban yang pertama kali.

2. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan suatu yang lain, di luar itu untuk keperluan pengecekan atau suatu pembandingan terhadap data itu.⁹⁸ Peneliti selalu berusaha mengkaji data dengan mengkaji beberapa sumber dan mengadakan pengecekan hasil penelitian. Secara garis besar triangulasi ada tiga yaitu triangulasi sumber, tehnik, dan waktu.⁹⁹

⁹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2018), 252.

⁹⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Affabeta, 2018), 253.

⁹⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitaatif*, (Rosdakarya Bandung, 2007), 330.

⁹⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitaatif*, (Rosdakarya Bandung, 2007), 330.

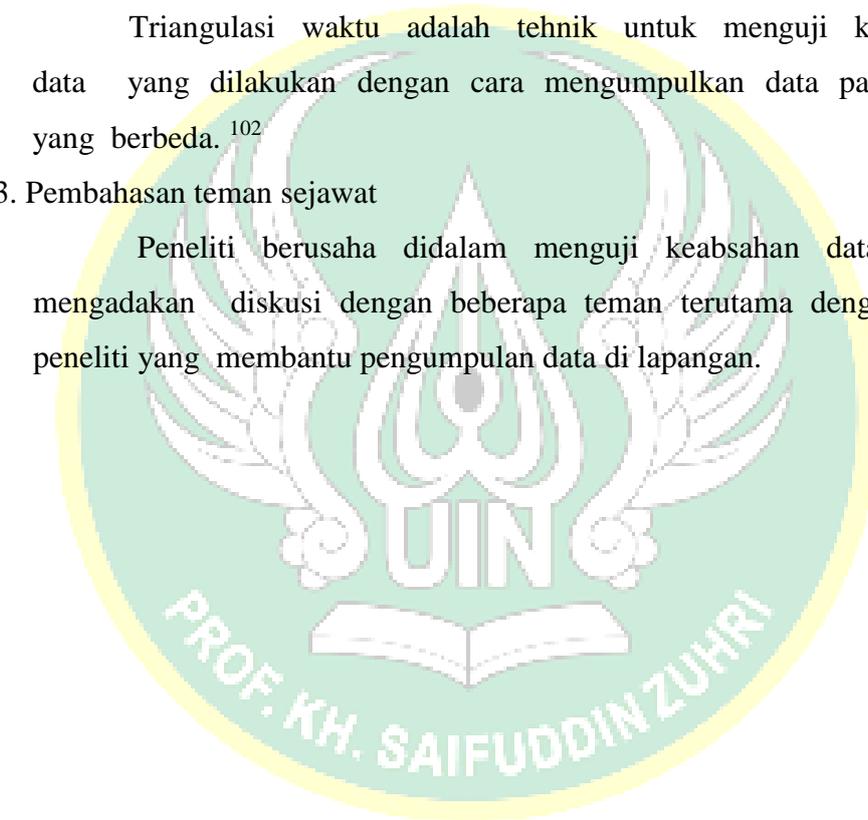
Triangulasi sumber adalah tehnik untuk menguji kredibilitas data, tehnik ini dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh dari berbagai sumber.¹⁰⁰

Triangulasi tehnik adalah tehnik untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek pada sumber yang sama tetapi dengan tehnik yang berbeda.¹⁰¹

Triangulasi waktu adalah tehnik untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data pada waktu yang berbeda.¹⁰²

3. Pembahasan teman sejawat

Peneliti berusaha didalam menguji keabsahan data dengan mengadakan diskusi dengan beberapa teman terutama dengan teman peneliti yang membantu pengumpulan data di lapangan.



¹⁰⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Affabeta, 2018), 253.

¹⁰¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Affabeta, 2018), 253.

¹⁰² Djam'an Satori dan Aan komariah, (*Metodologi penelitian kualitatif*), 171

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi wilayah penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan Sirampog Brebes, Untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang lokasi penelitian, peneliti akan mendeskripsikan Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan Sirampog Brebes.

1. Letak Geografis Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan

Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 berada di Jl.Raya KH.Wakhid Hasyim No.01 Desa Dawuhan Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes Provinsi Jawa Tengah, dengan:

Nomor Statistik Madrasah (NSM) : 121233290027

Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN) : 20326899.

Geografis Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan strategis sekali yaitu berada di wilayah pegunungan, tepatnya dibawah kaki gunung selamet yang dikelilingi oleh beberapa kabupaten diantaranya, Kabupaten Pemalang, Kabupaten Tegal, Kabupaten Banyumas dan Kabupaten Brebes, Desa Dawuhan merupakan salah satu bagian dari Kabupaten Brebes, yang mayoritas masyarakat disekitarnya setiap hari adalah para petani sayur mayor.

Madrasah Tsanawiyah (MTs) Dawuhan satu satunya Madrasah yang berada diantara empat Desa diantaranya Desa Dawuhan, Desa Sridadi, Desa Igirk lanceng dan Desa Batur sari. Sedangkan lokasinya yaitu sebagai berikut:

Lokasi Titik :

Latitude/lintang : -7.234892

Longitude bujur : 109.113138



Gambar 1.4 ¹⁰³
Lokasi Penelitian

2. Sejarah Berdirinya Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan

Madrasah Tsanawiyah Ma'arif NU 5 Dawuhan adalah salah satu pendidikan yang berada dibawah naungan Yayasan Pendidikan Shirothol Mustaqim Dawuhan yang pengelolaanya mulai tahun 2002 telah bergabung dengan Perkumpulan Nahdlatul Ulama dengan lengkapnya Badan Pelaksana Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama Desa Dawuhan.

Badan Pelaksana Pendidikan Ma'arif NU terletak di Dawuhan Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes Provinsi Jawa Tengah, tepatnya kurang lebih 19 Km dari Bumiayu berada di ketinggian 1.550 m dari permukaan laut.

Sebagai tindak lanjut pengembangan Yayasan/Badan Pelaksana Pendidikan Ma'arif NU mulai dirintis sistem pendidikan klasikal yaitu Madrasah Ibtidaiyah Shirothol Mustaqim yan didirikan tepatnya pada tanggal 12 Desember 1965 M. yang didirikan oleh Ust. Abdullah.

Pada tanggal 9 Juli 1985 Yayasan tersebut mendirikan Sekolah lanjutan Madrasah Tsanawiyah Al Hikmah VI pada waktu itu nyabang

¹⁰³ Dokumen Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (10 Februari 2022)

pada Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al Hikmah Benda. Namun pada waktu itu MTs tersebut gulung tikar berjalan hanya dua tahun. Mengapa demikian dan apa yang menjadi penyebab gulung tikar ?

Penyebab gulung tikarnya MTs. Al Hikmah VI Dawuhan sebagai berikut:

- a. Jumlah siswa tidak memenuhi kelas boleh dikata Kelas kurus.
- b. Guru sebagai pendidik mayoritas guru-guru Negeri dari Sekolah Dasar.
- c. Muridnya berangkat akan tetapi gurunya tidak berangkat.
- d. Sebaliknya gurunya berangkat siswanya tidak berangkat.
- e. Segi keuangan untuk honor guru dan karyawan pada waktu itu tersendat, sehingga kebanyakan guru dan karyawan tidak di beri honor atau dibayar.

Di situlah sehingga awal mula mendirikan pendidikan lanjutan seperti Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Dawuhan mengalami kepakuman. Setelah dicanangkannya wajib belajar sembilan (9) tahun oleh Pemerintah kita, maka tepatnya pada tanggal 10 Juli 1992 Pengurus Yayasan bekerja sama dengan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Cabang Brebes, mendirikan Madrasah Tsanawiyah yang kedua yang diberi nama Madrasah Tsanawiyah Ma'arif NU 5 Dawuhan. Namun pada waktu itu banyak calon Wali murid yang ragu-ragu untuk menyekolahkan anaknya di Madrasah tersebut takut terjadi bangkrut yang kedua kalinya.

Berkat rakhmat Allah SWT, dan kerja kerasnya para pengurus yayasan Al Hamdulillah Madrasah Tsanawiyah Ma'arif NU 5 Dawuhan mendapat kepercayaan masyarakat dan mendapat tanggapan dari Pemerintah, sehingga Madrasah tersebut bisa berjalan sampai dengan sekarang, namun demikian Pengurus Yayasan sangat menghargai adanya kegagalan pengalaman demi pengalaman merupakan sebuah pelajaran, dan kegagalan adalah merupakan sebuah keberhasilan. Pengurus dalam pengelolaannya serba hati-hati terutama dalam pengekstruan dewan guru agar jangan sampai terulang lagi seperti pengalaman-pengalaman yang pernah terjadi pada waktu silam.

Untuk mempermudah jalannya pendidikan serta dapat dipertanggung jawabkan secara hukum maka pada tahun 1997 melalui akte notaris no.3 tanggal 8 September 1997 didirikan Yayasan Pendidikan Shirothol Mustaqim (nomor ijob. Akta Notaris no.3 tanggal 8 September 1997) dengan susunan sebagai berikut :

K e t u a	:	Ust. Caswan
Wakil Ketua	:	Mulyono
Sekretaris	:	Syamsudin Suparno
Wakil Sekretaris	:	Aminuddin
Bendahara	:	H. Taufik Sulaiman
Wakil Bendahara	:	T a h r o
SEKSI – SEKSI PENDIDIKAN	:	1. A. Riyanto. 2. Sutarno. 3. Suwito.
DAKWAH	:	1. Abd. Rokhim. 2. Daris. 3. Jamili.
EKONOMI	:	1. Kumyati Caswan. 2. Saidah. 3. Samirah.
BANGUNAN	:	1. Suhud. 2. Ramli 3. Wasori
KEMASYARAKATAN	:	1. Saryono. 2. Damuin. 3. Kasno.
SARANA/PRASARANA	:	1. Khusnaini.

2. Jamaluddin.
3. Udung. S

Namun demikian yayasan tersebut tidak berlangsung lama karena terbentur dengan adanya undang-undang no 16 tentang Yayasan, maka yayasan tersebut melebur menggabungkan diri dengan Perkumpulan Nahdlatul Ulama pada tanggal 6 Agustus 2002 nomor 30 dengan susunan kepengurusannya sama seperti semula.¹⁰⁴

Lembaga/badan tersebut telah mendirikan pendidikan baik formal ataupun non formal. Pendidikan formal disini seperti Taman Kanak-kanak (TK) Siti Masyitoh, Madrasah Ibtidaiyah (MI) Shirothol Mustaqim Dawuhan, Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan dan Madrasah Aliyah (MA) Al Ma'arif Dawuhan Adapun kurikulumnya mengacu dengan kurikulum yang berlaku di Negara Republik Indonesia.

Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan adalah salah satu pendidikan yang didirikan oleh lembaga/yayasan tersebut ke dua setelah Madrasah Ibtidaiyah (MI). Dengan demikian Madrasah tersebut berusia belum cukup dewasa baru mencapai 21 (dua satu) tahun lebih sekian bulan, namun demikian Al Hamdzulillah dari tahun ke tahun madrasah tersebut telah berhasil meluluskan siswa-siswinya 10 kali dengan hasil yang cukup mennggembirakan 100 %. dalam UN/UM di setiap tahunnya.

Melihat perkembangan madrasah yang cukup pesat ini, maka mulailah kepercayaan masyarakat dari tahun ke tahun tumbuh dan berkembang terutama menghadapi tahun baru, hal tersebut dibuktikan dengan adanya pendaftaran siswa baru walaupun Madrasah Tsanawiyah tersebut berada di daerah terpencil dan terisolir ini bisa menampung dua kelas siswa baru disetiap tahunnya.

¹⁰⁴ Dokumen Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (10 Februari 2022)

3. Visi, Misi dan Tujuan MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan

a. Visi

Unggul dalam Prestasi, Berakhlakul Karimah, Berwawasan Iman dan Taqwa serta melaksanakan kebijakan pemerintah dalam usaha mencerdaskan anak bangsa yang dilandasi Akhlakul karimah yang lulusannya bisa diharapkan dan diandalkan, yang potensi dan profesional, sehingga setelah terjun ditengah-tengah masyarakat tidak canggung bisa langsung berperan aktif dan kreatif dan berpegang teguh pada landasan agama dan tetap menjaga etika (Akhlakul karimah).

b. Misi

1. Melaksanakan pembelajaran dan Bimbingan yang efektif dan efisien
2. Menumbuhkan penghayatan dan pengamalan ajaran agama
3. Menumbuhkembangkan semangat kebersamaan
4. Mendorong dan membantu siswa untuk mengenal dirinya sehingga dapat dikembangkan secara optimal.

c. Tujuan

Memberikan bekal kemampuan dasar sebagai perluasan dan peningkatan pengetahuan agama dan ketrampilan yang diperoleh di Madrasah Ibtidaiyyah/Sekolah Dasar yang bermanfaat bagi siswa untuk mengembangkan kehidupannya sebagai pribadi muslim,serta menjadi bekal untuk mengikuti pendidikan kejenjang yang lebih tinggi

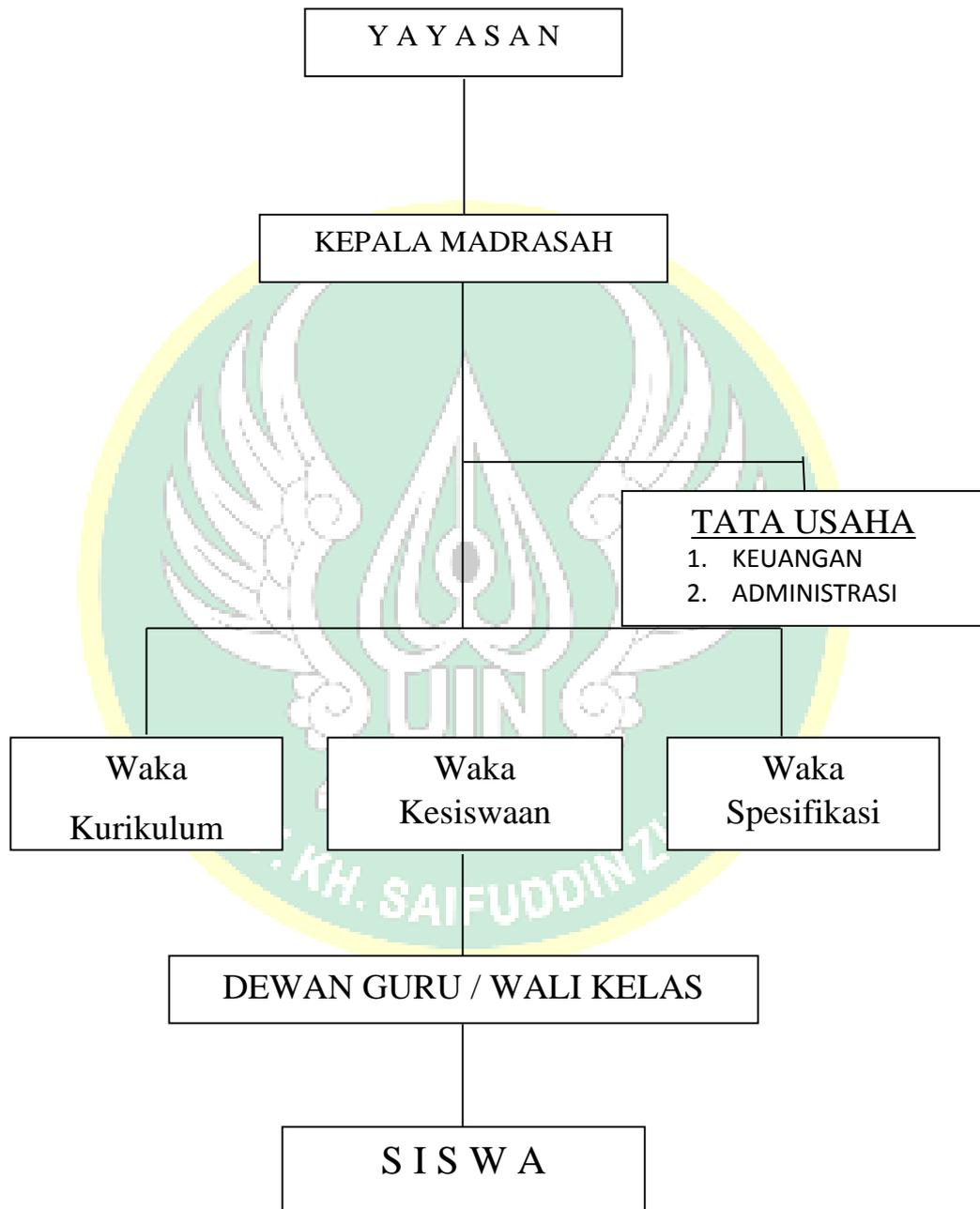
4. Struktur Organisasi

Bagan struktur Madrasah Tsanawiyah Ma'arif NU 5 Dawuhan

Tabel 4.1¹⁰⁵

¹⁰⁵ Dokumen Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (10 Februari 2022)

**STRUKTUR MADRASAH TSANAWIYAH (MTS) MA'ARIF
NU 5 DAWUHAN TAHUN PELAJARAN 2021/2022**



Uraian bagan table Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan.¹⁰⁶

Kepala Madrasah	: Ropi'i, S.Ag
Waka Kurikulum	: Sepudin, S.Pd.I
Waka Kesiswaan	: M. Shoim, S.Pd.I
Waka Humas	: Luqman Hakim, S.Pd.I
Waka Sarpras	: M. Ikhsan, S.Pd
Ka TU	: M. Nasir Malik I.
Pembina Pramuka	: 1. Iman Subhi, S.Pd.I 2. Masrochi, S.Pd
Pembina Olahraga	: Masrochi, S.Pd
Pembina Komputer	: M. Nasir Malik I.
English Club	: Istiqomah, S.Pd
Kepala Perpustakaan	: H. Syamsudin, S.Pd.I
Kepala Laboratorium	: Amin Supaimin, S.Si
Pustakawan	: Kholifah
Bendahara	: Amin Supaimin, S.Si
Wali Kelas	
	VIIa : Masrurroh, S.Pd
	VIIb : Istiqomah, S.Pd
	VIIIa : M. Ikhsan, S.Pd
	VIIIb : Widayati Kristiani, SE
	IXa : Siti Masitoh, S.Pd
	IXb : Masrochi, S.Pd
TU Administrasi/OPM	: M. Nasir Malik I.
TU/guru piket	: Kholifah

¹⁰⁶ Dokumen Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (10 Februari 2022)

5. Profil Sekolah

Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif Nu 5 Dawuhan

1. Nama Madrasah : MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan
2. NSM : 12123329 0027
3. NPSN : 69752332
4. Alamat : Jl. Raya Dawuhan Kec. Sirampog
Kab. Brebes
5. No Telp : 0852-2512-5030
6. Nama Yayasan : Badan Pelaksana Pendidikan
Ma'arif NU Dawuhan
7. Kategori Sekolah : Sekolah Swasta
8. Data Kepala Sekolah
Nama Kepala sekolah : ROPI'I, S.Ag
NIP : -
Pangkat/Gol : -
Mulai tugas sebagai Kepala : Tanggal 17 Juli 2017
Alamat : Dk. Igirgowok Desa Dawuhan
Kec. Sirampog Kab. Brebes
9. Tahun Berdiri : 1992
10. Tahun Operasi : 1992
11. Kepemilikan Tanah/Bangunan
Milik Sendiri/Milik Sendiri:
 - a. Luas Tanah : 665 m2
 - b. Luas Bangunan : 350 m2

6. Langkah langkah Strategis Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan

- a. Melakukan proses pembelajaran secara maksimal dengan mengarah pada peningkatan mutu pembelajaran
- b. Melaksanakan pengamalan ajaran agama melalui kegiatan sholat jamaah dzuhur, sholat dhuha dan tadarus al qur'an
- c. Melaksanakan kegiatan kesiswaan melalui IPNU dan IPPNU, pengajian kelas dan kegiatan lain yang menumbuhkembangkan kebersamaan
- d. Melaksanakan kegiatan ekstra kurikuler untuk mendukung kegiatan kurikuler dan untuk membina iman dan taqwa, membina akhlakul karimah dan membina jasmani dan kesehatan
- e. Melaksanakan bimbingan dan Konseling untuk melakukan identifikasi kemampuan bakat dan minat siswa untuk dapat dikembangkan secara optimal
- f. Melakukan kegiatan arisan guru dan karyawan guna mempererat tali siraturrokhim antara guru, karyawan dan keluarga besar madrasah.
- g. Mengupayakan pelayanan administrative pendidikan yang baik ,efektif dan memuaskan

7. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan

Tabel Tabel 4.2
Dokumen Madrasah¹⁰⁷

No	Tenaga Guru/TU	L	P	JML	PNS	GTY	GTT	PTT
1	Guru	12	4	16	-	13	3	-

¹⁰⁷ Dokumen Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (10 Februari 2022)

2	Pustakawan	1	-	1	-	-	1	-
3	Laborat	1	-	1	-	-	1	-
4	Staf TU	1	-	1	-	-	-	1

8. Data Pendidik Kependidikan Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan

Tabel 4.3
Dokumen Madrasah¹⁰⁸

No.	Nama Pendidik	Mapel yang diampu	Ket.
1	Syamsudin,S.Pd.I	Aqidah Akhlak	
2	Masruroh,S.Pd	Bahasa Indonesia	
3	Ropi'i,S.Ag	Fiqih	
4	M. Sho'im,S.Pd.I	Bahasa Arab	
5	M. Sudarsono,S.Pd.I	Seni Budaya	
6	Luqman Hakim,S.Pd.I	Bahasa Arab, Bahasa Jawa	
7	Sepudin,S.Pd.I	Qur'an Hadits	
8	Widayati Kristiani,SE	Ilmu Pengetahuan Sosial	
9	Istiqomah,S.Pd	Bahasa Inggris	
10	Nurkhozin S, SH	PKn	
11	Susanti,S.Pd.I	Sejarah Kebudayaan Islam	

¹⁰⁸ Dokumen Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (10 Februari 2022)

12	Amin Supaimin,S.Si	Ilmu Pengetahuan Alam	
13	Masrochi, S.Pd	PJOK	
14	Iman Subkhi,S.Pd.I	Informatika	
15	M. Ikhsan S.Pd	Ke-NU-an	
16	Jefri Aristiadi, S.Pd	Matematika	

9. Data Siswa Siswi Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif Nu 5 Dawuhan dalam 4 Tahun Terakhir

Tabel 4.4
Dokumen Madrasah¹⁰⁹

Th.Pel	Jml	Kelas VII		Kelas VIII		Kelas IX		Jumlah	
	Pend aftar	Jml Siswa	Jml Rom bel	Jml Sis wa	Jml Rom bel	Jml Sis wa	Jml Rom bel	Jml Sisw a	Jml Rom bel
2018/2019	75	75	2	75	2	89	3	239	7
2019/2020	74	74	2	75	2	71	3	220	7
2020/2021	70	70	2	75	2	73	3	218	7
2021/2022	50	45	2	67	2	72	3	218	7

¹⁰⁹ Dokumen Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (21 Februari 2022)

**10. Data Sarana dan Prasarana Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif
NU 5 Dawuhan dalam 4 Tahun Terakhir**

Tabel 4.5
Dokumen Madrasah¹¹⁰

No	Nama	Jumlah	Luas per @	Keadaan		
				Baik	Sedang	Rusak
1	Ruang Kelas	6	64	3	1	2
2	Ruang Kepala	1	32	1	-	-
3	Ruang TU	1	32	1	-	-
4	Ruang Guru	1	64	-	1	-
5	Ruang BP/BK	-	-	-	-	-
6	Ruang UKS/PMR	-	-	-	-	-
7	Ruang IPNU/IPPNU	1	32	-	1	-
8	Laboratorium IPA	-	-	-	-	-
9	Laboratorium Komputer	1	64	1	-	-
10	Laboratorium IPS	-	-	-	-	-
11	Laboratorium Bahasa	-	-	-	-	-
12	Laboratorium Matematika	-	-	-	-	-

¹¹⁰ Dokumen Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (21 Februari 2022)

13	Ruang Aula	-	-	-	-	-
14	R.Perpustakaan	1	32	-	-	1
15	Gudang	-	-	-	-	-
16	Pos satpam	-	-	-	-	-
17	WC Guru/karyawan	1	4	-	1	-
18	WC Siswa	2	3	-	-	2
19	Mushola	-	-	-	-	-
20	Lapangan olahraga	1	200	1	-	-
21	Tempat Parkir Kendaraan	-	-	-	-	-

11. Prestasi Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan dalam 4 Tahun Terakhir

Tabel 4.6

Dokumen Madrasah¹¹¹

NO	Jenis Lomba	Prestasi	Tingkat
1	Hadroh	Juara 2	Kabupaten
2	HARKA	Juara 1	Kecamatan
3	Lustrum	Juara 1	Kecamatan

¹¹¹ Dokumen Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (21 Februari 2022)

4	Lustrum	Juara 2	Kecamatan
5	Lustrum	Juara 3	Kecamatan

12. Kurikulum Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan

Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan menggunakan kurikulum 2013, sehingga dari kelas tujuh (7) sampai dengan kelas sembilan (9) sehingga dalam pembelajaran semuanya menggunakan kurikulum tersebut, namun tak kalah pentingnya untuk memperkaya dalam pembelajaran Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan juga mengkombinasikan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang disusun oleh madrasah tersebut, juga ditambah mulok, pengembangan diri serta ekstrakurikuler yang wajib diikuti oleh seluruh siswa siswi Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, serta sistem pembelajaran dengan cara klasikal didalam kelas (*indoor class*) maupun diluar kelas (*outdoor class*) dengan tujuan agar pembelajaran tidak membosankan siswa siswinya.

B. Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan

Dalam rangka menyelesaikan permasalahan penelitian tentang manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru peneliti mengadakan pencarian data dengan mewawancarai beberapa informan yang sekiranya dapat memberikan informasi terkait dengan fokus yang diteliti, serta dokumentasi dan observasi di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan. Keberhasilan yang di raih oleh Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, tidak lepas dari usaha penerapan manajemen seorang kepala madrasah dalam membina, membimbing, memberi motivasi kepada seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam kinerjanya sehingga tercapailah suatu tujuan di lembaga Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU

5 Dawuhan dengan sesuai harapan yang di capainya, oleh karena itu, kepala Madrasah harus mampu memberikan kebijakan serta menerapkan manajemen yang sekiranya bisa meningkatkan kinerja guru-gurunya didalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Adapun untuk mengetahui manajemen kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, peneliti akan mendiskripsikan manajemen yang diterapkan oleh beliau berdasarkan wawancara dengan informan utama yaitu kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan dan informan pendukung yaitu waka, staf administrasi madrasah yang terkait dengan manajemen kepala madrasah serta hasil observasi lapangan yang diperoleh oleh peneliti, untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya.

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa sumber dilapangan maka peneliti dapat memperoleh bahwa manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, telah diterapkan sejak tahun 2014 semenjak beliau menjadi kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan serta beberapa tahapan yang beliau gunakan untuk memberi dorongan, motivasi dan semangat dalam bekerja. Kepala madrasah harus mengetahui kondisi pendidik dan tenaga kependidikan yang ada dilingkungannya, sebab hal tersebut akan menjadikan seorang kepala madrasah yang bijak, dalam menentukan semua kebijakan yang akan dijalankan sebagai langkah awal untuk mencapai suatu tujuan dalam mengelola pendidikan, karena Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan adalah salah satu pendidikan berbasis agama, yang berada di wilayah dataran tinggi atau pegunungan yang harus mampu bersaing dengan sekolah sekolah umum sederajat yang ada di sekitar madrasah, maka dari itulah kepala madrasah harus mampu membina dan mengarahkan semua pendidik dan tenaga kependidikan dalam mensukseskan serta meningkatkan kinerja guru dalam pembelajarannya,

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan berkaitan dengan manajemen yang beliau terapkan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja guru yaitu:

“Untuk meningkatkan kinerja guru tidaklah mudah, harus adanya manajemen yang baik, diantaranya saya harus mengawali sebagai seorang kepala madrasah memberikan contoh menaati peraturan peraturan yang di buat oleh madrasah, maka saya harus mengikuti dan mentaatinya, sebab pendidik dan tenaga pendidik akan melihat apa yang dilakukan oleh seorang pimpinan atau kepala madrasah, serta saya harus memahami karakter masing masing guru sehingga saya akan mudah untuk memberikan motivasi serta bimbingan kepada mereka dan sekaligus menerapkan manajemen yang baik untuk mengkondupsikan kinerja guru di madrasah”¹¹²

Berdasarkan dari hasil wawancara peneliti dengan beliau kepala madrasah, dapat di ketahui bahwasanya kinerja guru tidak semata mata berjalan dengan sendirinya, namun perlu adanya penerapan manajemen yang baik, seperti adanya perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan serta pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).

Kepala Madrasah sebagai pemimpin atau pengelola madrasah memiliki langkah-langkah yang meliputi empat tahap kegiatan, yakni

Kepala Madrasah sebagai pemimpin atau pengelola madrasah memiliki langkah-langkah yang meliputi empat tahap kegiatan, yakni

1) **Adanya perencanaan (*Planing*)**

Kepala Madrasah adalah pucuk pimpinan sekaligus penanggung jawab semua administrasi yang berada di lingkungan madrasah, baik dalam hal yang berkaitan dengan administrasi kurikulum, kesiswaan, personil, keuangan, sarana prasarana, serta tata usaha dan sebagainya. Oleh sebab itulah kepala madrasah harus mampu menjadi sebagai seorang manager di bidang pendidikan untuk melakukan perannya.

Kepala madrasah yang profesional adalah seorang kepala yang tak bosan bosannya untuk melaksanakan perencanaan perogram yang baik, kemudian mengaplikasikan rencana rencana tersebut yang telah tersusun dengan baik serta dapat memanfaatkan potensi yang ada di lingkungan madrasah, kemudian melakukan evaluasi atas kebijakan maupun rencana

¹¹² Hasil wawancara dengan beliau Bapak Rofi'i, S.Ag selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (5 Maret 2022)

yang telah diaplikasikan. Dengan harapan akan meminimalisir kekurangan kekurangan manajerial yang terjadi, sehingga dapat terkaper dan tidak terjadi pada masa berikutnya. Seperti apa yang disampaikan oleh beliau kepala madrasah, yakni:

“Untuk meningkatkan kinerja guru dalam rangka mencapai suatu tujuan dalam pendidikan maka perlu adanya administrasi madrasah yang terorganisir serta terencana, teratur, terarah, dan saling berkaitan kemudian diwujudkan dalam bentuk program supervisi, dengan harapan program yang telah direncanakan pada awal tahun ini dapat terealisasi dengan baik, dan program tersebut dapat menjadi acuan maupun pedoman bagi kepala madrasah, dalam meningkatkan kinerja guru di madrasah”¹¹³

Manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru berdasarkan hasil temuan-temuan di lapangan diaplikasikan melalui beberapa tahapan diantaranya, *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (pelaksanaan), *Controlling* (pengawasan).

Pertama, perencanaan (*planning*). Pada tahap perencanaan ini, meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan berdasarkan informasi yang didapat dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, bahwa hal tersebut berdasarkan pertemuan pada acara pembinaan guru dan staf karyawan yang ada dilingkungan madrasah. Pada pembinaan tersebut kepala madrasah menekankan bahwa salah satu faktor keberhasilan dalam mewujudkan visi dan misi pada Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif Nu 5 Dawuhan, didasarkan pada kinerja guru masing-masing sehingga akan tercapainya tujuan dari visi dan misi tersebut, sehingga akan menghasilkan peserta didik yang kompeten dan berakhlakul karimah. Terkait dengan peningkatan kinerja guru kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, menjelaskan:

“Saya selalu mengingatkan dan menekankan kepada seluruh guru agar selalu disiplin dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pendidik serta mampu menyampaikan pembelajaran

¹¹³ Hasil wawancara dengan beliau Bapak Rofi'i, S.Ag selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (5 Maret 2022)

kepada peserta didik dan mampu menyelesaikan permasalahan-permasalahan didalam kelas maupun dilingkungan madrasah”¹¹⁴

Berasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, berkaitan dengan perencanaan peningkatan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma’arif NU 5 Dawuhan, maka ada beberapa rencana yang harus dilakukan oleh kepala madrasah, terutama kewajiban yang harus dilakukan oleh guru diantaranya yaitu, merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan melaksanakan penilaian pembelajaran, ketiga komponen tersebut harus dikuasai guru beserta kompetensi-kompetensi yang melekat pada guru diantaranya, kompetensi *pedagogik*, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, kompetensi social, keempat kompetensi ini wajib dimiliki seorang guru agar bisa terwujudnya visi dan misi madrasah serta dapat meningkatkan kinerjanya.

Tugas pokok dan fungsi guru semakin mendapatkan tantangan penyesuaian dalam menghadapi tantangan abad 21. Menurut UU No. 14 Tahun 2015 tentang guru dan dosen; tugas utama guru adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.¹¹⁵

Adapun tugas tugas pokok guru yang harus dilaksanakan ketika dalam proses pembelajaran yaitu:

a) Merencanakan pembelajaran

Guru harus mampu merencanakan pembelajaran, sehingga guru harus memiliki kompetensi *pedagogik*, dengan demikian guru harus memiliki kecerdasan dalam merencanakan pembelajaran.

b) Melaksanakan pembelajaran

Seorang guru harus mampu menjalankan atau melaksanakan pembelajaran, membimbing mengarahkan serta menuntun keakhlakul

¹¹⁴ Hasil wawancara dengan beliau Bapak Rofi’i, S.Ag selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma’arif NU 5 Dawuhan, (12 Maret 2022)

¹¹⁵ Sisdiknas UUD tentang guru dan dosen

karimah, dengan begitu guru dituntut memiliki kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial didalam pembelajaran.

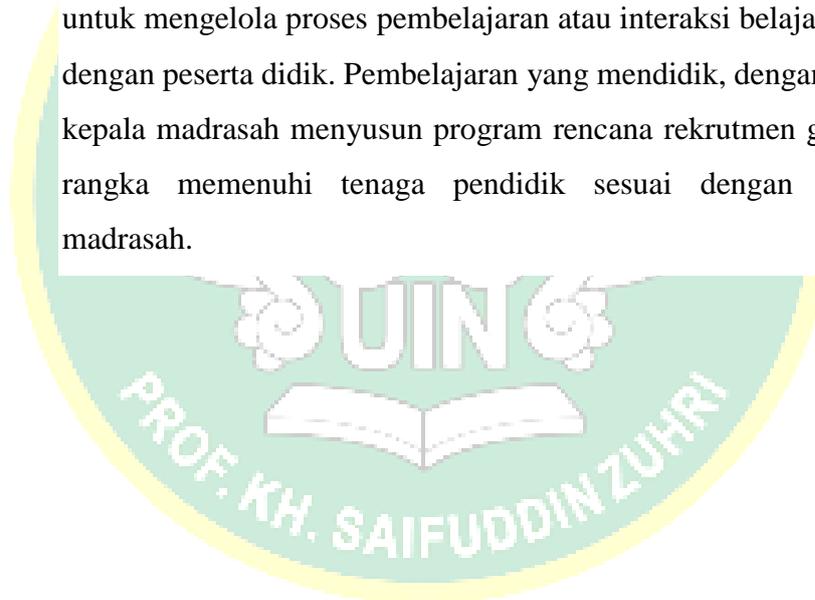
c) Melaksanakan penilaian pembelajaran,

Guru dituntut untuk melaksanakan penilaian pembelajaran dengan baik dan bijak sehingga tidak merugikan peserta didik, dengan demikian guru harus memiliki kompetensi professional sehingga guru mampu menjalankan tugas serta menyelesaikan penilaian pembelajaran dengan baik.

Kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki guru didalam pembelajaran maupun diluar pembelajaran, yaitu:

1) Kompetensi *Pedagogik*

Kompetensi *pedagogik* adalah kemampuan atau keterampilan guru untuk mengelola proses pembelajaran atau interaksi belajar mengajar dengan peserta didik. Pembelajaran yang mendidik, dengan demikian kepala madrasah menyusun program rencana rekrutmen guru dalam rangka memenuhi tenaga pendidik sesuai dengan kebutuhan madrasah.



2) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian berkaitan dengan karakter guru, yang wajib dimiliki agar menjadi teladan bagi para peserta didik. Selain itu, para guru juga harus mampu mendidik para pesertanya agar membantu mereka memiliki kepribadian yang baik dan berakhlakul karimah, sebab kepribadian seorang guru yang baik akan memberikan pendidikan serta motivasi kepada seluruh peserta didiknya, untuk itu dalam rekrutmen guru kepribadian guru menjadi salah satu kriteria penilaian.

3) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional ini adalah kemampuan atau keterampilan yang harus dimiliki guru agar tugas-tugas keguruan dapat diselesaikan dengan baik dan benar. Keterampilan ini berkaitan dengan hal-hal yang teknis dan berkaitan langsung dengan kinerja guru, serta menjadi pertimbangan pada rekrutmen dan pembinaan guru bahwa profesional guru sangat diperlukan.

4) Kompetensi sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua ataupun wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Sikap sosial yang dimiliki guru merupakan salah satu bagian dari tercapainya visi dan misi madrasah, maka perlu adanya perencanaan bimbingan oleh kepala madrasah.

Sebagaimana hasil wawancara dengan beliau kepala madrasah

Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan bapak Rofi'i S.Ag

“Begini mas guru itu bisa melaksanakan tugasnya dengan baik, apabila memiliki kompetensi kecerdasan atau kemampuan dalam merencanakan pembelajaran melaksanakan pembelajaran dan menilai pembelajaran”.

Berdasarkan hasil wawancara bahwa guru dituntut untuk bisa merencanakan pembelajaran meliputi kegiatan perumusan tujuan yang ingin

dicapai dalam suatu kegiatan pembelajaran, metode yang digunakan untuk menilai pencapaian tujuan tersebut, bahan materi yang akan disajikan, cara menyampaikannya, persiapan alat atau media yang digunakan. Perencanaan pembelajaran menjadikan guru dapat mempersiapkan dan menentukan tindakan apa yang akan dilakukan saat proses pembelajaran berlangsung agar proses pembelajaran dapat berlangsung secara efektif.¹¹⁶

Tabel 4.7
Dokumen Madrasah
Perencanaan program peningkatan kinerja guru¹¹⁷

NO	Penyusunan Program	Penyusun Program	Rencana Program
1	Kompetensi Pedagogik	Kepala Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rekrutmen pendidik, dan tenaga pendidik 2. Pembinaan oleh kepala madrasah 3. Pembinaan oleh Pengawas dabin
2	Kompetensi Kepribadian	Kepala Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rekrutmen pendidik 2. Pembinaan oleh kepala madrasah 3. Kreteria penilaian kebribadian guru
3	Kompetensi Profesional	Kepala Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rekrutmen pendidik, dan tenaga pendidik

¹¹⁶ <https://bdkmakassar.kemenag.go.id/berita/perencanaan-pengajaran-dalam-pembelajaran> (diakses tanggal 28 Mei 2022)

¹¹⁷ Dokumen Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (12 Maret 2022)

			2. Pembinaan oleh kepala madrasah 3. Pembinaan oleh Pengawas dabin
4	Kompetensi Sosial	Kepala Madrasah	1. Rekrutmen pendidik, dan tenaga pendidik 2. Pembinaan oleh kepala madrasah 3. Pembinaan oleh Pengawas dabin

Adapun perencanaan yang dilakukan oleh kepala madrasah pada tahap awal yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.8

Dokumen Madrasah ¹¹⁸

Perencanaan program peningkatan kinerja guru

NO	Penyusunan Program	Tim Penyusun yang terlibat	Jangka Waktu Program
1	Penyusunan Visi dan Misi Madrasah	Kepala Madrasah, Pengurus, Komite Madrasah dan Guru	4 Tahun

¹¹⁸ Dokumen Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (12 Maret 2022)

2	Penyusunan Program Supervisi	Kepala Madrasah,	1 Tahun
3	Penyusunan Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM)	Kepala Madrasah, Pengurus, Komite Madrasah dan Guru	4 Tahun
4	Penyusunan Rencana Kerja Tahunan (RKT)	Kepala Madrasah, dan Guru	1 Tahun
5	Penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)	Kementerian Agama, Pengawas Madrasah, Kepala Madrasah dan Guru	1 Tahun
6	Penyusunan Rencana Program Peserta Didik Baru (PPDB)	Kepala Madrasah dan Guru	1 Tahun
7	Penyusunan Rencana Program Ujian Kelas Akhir	Kepala Madrasah dan Guru	1 Tahun

8	Penyusunan Rencana Program Ulangan Akhir Semester (PAS)	Kepala Madrasah dan Guru	Tiap 6 bulan Sekali
---	---	--------------------------	---------------------

b) Penyusunan Visi dan Misi

Dalam penyusunan visi dan misi kepala madrasah, mempertimbangkan output yang akan di capai, melihat lingkungan madrasah serta melihat kebutuhan masyarakat sehingga dalam penyusunan visi dan misi akan terarah dengan baik, sebagaimana yang disampaikan oleh beliau kepala madrasah, yakni:

“Dalam rangka membuat visi dan misi madrasah langkah awal yang harus kita pikirkan adalah tujuan dari berdirinya madrasah tersebut, keberhasilan hingga ruang lingkup madrasah tersebut, dan ada beberapa kriteria yang harus di penuhi diantaranya:

- 1) Adanya tujuan madrasah, mengapa harus adanya madrasah, Apa yang harus dan tidak dilakukan untuk mencapai tujuan madrasah, Bagaimana madrasah dapat melakukan sesuatu secara berbeda dengan yang lain, lebih baik dan bermutu, inilah yang menjadi pemikiran kami dalam menyusun visi dan misi
- 2) Mempertimbangkan nilai nilai madrasah yang akan di capai, di masa yang akan datang sehingga menghasilkan peserta didik yang memiliki kredibilitas yang tinggi serta menjaga nama baik lembaganya.
- 3) Memberikan kualitas pendidikan yang baik, serta memberikan layanan pendidikan yang bagus, Itulah diantara visi dan misi kami yang buat”¹¹⁹

c) Penyusunan Program Supervisi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

1) Perencanaan

Kegiatan perencanaan mengacu pada kegiatan identifikasi permasalahan. Langkah-langkah yang dilaksanakan dalam perencanaan supervisi adalah : 1. Mengumpulkan data melalui

¹¹⁹ Hasil wawancara dengan beliau Bapak Rofi'i, S.Ag selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (12 Maret 2022)

kunjungan kelas, pertemuan pribadi atau rapat staf, 2. Mengolah data dengan melakukan koreksi kebenaran terhadap data yang dikumpulkan, 3. Mengklasifikasi data sesuai dengan bidang permasalahan, 4. Menarik kesimpulan tentang permasalahan sasaran sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, 5. Menetapkan teknik yang tepat digunakan untuk memperbaiki atau meningkatkan profesionalisme Pendidik.

2) Pelaksanaan

Kegiatan pelaksanaan merupakan kegiatan nyata yang dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan kemampuan Pendidik. Kegiatan pelaksanaan merupakan kegiatan pemberian bantuan dari supervisor kepada Pendidik, agar dapat terlaksana dengan efektif pelaksanaannya harus sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan dan ada follow up untuk melihat keberhasilan proses dan hasil pelaksanaan supervisi.

3) Evaluasi

Kegiatan evaluasi merupakan kegiatan untuk menelaah keberhasilan proses dan hasil pelaksanaan supervisi. Evaluasi dilaksanakan secara komprehensif. Sasaran evaluasi supervisi ditujukan kepada semua orang yang terlibat dalam proses pelaksanaan supervisi. Hasil dari evaluasi supervisi akan dijadikan pedoman untuk menyusun program perencanaan berikutnya.

4) Tindak lanjut

Adapun bentuk tindak lanjut supervisi akademik dapat dilakukan melalui kegiatan sebagai berikut: Pembinaan langsung maupun pembinaan tidak langsung.

d) Penyusunan Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Perumusan RKJM mengikuti langkah-langkah sebagai berikut : Kesatu adalah dengan menyusun analisis SWOT (*strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats*. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh madrasah, yaitu dengan cara membandingkan antara ”apa yang diinginkan (harapan)” dengan ”apa yang ada saat ini ” di madrasah, atau upaya untuk mempertahankan suatu keberhasilan yang telah dicapai sekolah. Kedua adalah dengan menyusun analisis kesenjangan untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan sekolah juga mempertimbangan peluang dan ancamannya. Ketiga adalah dengan menentukan alternatif pemecahan dengan merumuskan solusi untuk mengurangi kelemahan sekolah dan menghilangkan ancaman yang mungkin terjadi. Keempat adalah penyusunan time line atau sebaran waktu kegiatan yang ingin dan akan dicapai , sebagaimana hasil wawancara yang disampaikan oleh beliau kepala madrasah.

“adapun dari tujuan penyusunan rencana kerja madrasah jangka menengah (RKJM) secara umum adalah sebagai berikut : pertama sebagai dasar bagi sekolah dalam melaksanakan program program yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan, serta sasaran madrasah. Kedua sebagai dasar bagi madrasah untuk membuat target yang akan dicapai sebagai dasar-dasar keberhasilan madrasah dalam jangka pendek, dan menengah. Ketiga sebagai dasar bagi madrasah untuk menentukan langkah-langkah strategis merubah dari kondisi nyata madrasah yang ada sekarang menuju kondisi madrasah yang diharapkan. Keempat untuk memberikan gambaran kepada stakeholder madrasah (khususnya kepada orang tua siswa/masyarakat) terhadap segala bentuk program sekolah yang akan diselenggarakan, baik dalam jangka pendek dan menengah . Adapun tujuan penyusunan RKJM secara khusus adalah: yang pertama menjamin agar tujuan madrasah yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan tingkat kepastian yang tinggi dan resiko yang kecil. Kedua mendukung koordinasi antar pelaku madrasah. Ketiga menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi baik antar pelaku madrasah, antar madrasah dan Kementerian Agama Kabupaten Brebes Provinsi Jawa Tengah. Keempat menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan. Kelima mengoptimalkan partisipasi warga madrasah dan masyarakat. Keenam menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif dan berkelanjutan.

Ketujuh sebagai dasar ketika kita melaksanakan monitoring dan mengevaluasi pada akhir program.”¹²⁰

Dari paparan beliau kepala madrasah bahwa dalam penyusunan RKJM mempunyai harapan yang memiliki manfaat yang ingin dicapai dari penyusunan RKJM ini adalah untuk memberi arah dan bimbingan kepada para pelaku madrasah dalam rangka menciptakan perubahan ke arah yang lebih baik dalam meningkatkan dan mengembangkan dengan menekan risiko kegagalan dan mengantisipasi ketidakpastian masa depan.

Dengan adanya RKJM diharapkan dapat dijadikan sebagai : Pedoman kerja untuk perbaikan dan pedoman madrasah, sebagai sarana untuk melakukan monitoring dan mengevaluasi pelaksanaan pengembangan madrasah, serta menjadi bahan untuk mengajukan usulan pendanaan dan pengembangan madrasah.

e) **Penyusunan Rencana Kerja Tahunan (RKT) dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

Perlu adanya penyusunan rencana kerja tahunan (RKT) sebagai acuan rencana kerja madrasah (RKM) dalam jangka waktu 1 tahun sebagai skala prioritas dari RKJM, serta RKT akan juga dapat dinyatakan dalam RKAM (Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah) sedangkan merut istilah lainnya dari RAPBM (Rencana Anggaran Penerimaan dan Belanja Madrasah). Kemudian dalam Penyusunan RKAM dan RAPBM berdasarkan dari RKT yang mencakup keseluruhan diantaranya kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan serta akuntabilitas, serta rencana kerja tahunan (RKT) harus memuat tentang kesiswaan. kurikulum, kegiatan pembelajaran, pendidik dan tendik, serta pengembangan sarpras, keuangan/pembiayaan, budaya lingkungan madrasah, peran

¹²⁰ Hasil wawancara dengan beliau Bapak Rofi'i, S.Ag selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (21 Maret 2022)

masarakat, kemitraan serta rencana kerja lain yang mengarah kepada peningkatan serta pengembangan mutu madrasah, sebagaimana hasil wawancara dengan beliau selaku kepala madrasah.

“begini mas, pada dasarnya dalam menyusun rencana kerja tahunan (RKT) dan rencana kerja anggaran madrasah (RKAM) menggunakan beberapa tahapan atau langkah-langkah kerja sebagai berikut, membentuk Tim Pengembang dan membuat SK TPM, menganalisis program pada rencana kerja jangka menengah (RKJM) yang menjadi skala prioritas pada tahun terkait, menguraikan pembiayaan terkait program, volume, satuan, harga satuan, jumlah harga dan sumber daya, menyetujui rencana kerja tahunan (RKT) melalui rapat pengurus yayasan berdasar pertimbangan komite dan disahkan oleh Kementerian Agama kabupaten/kota, serta dalam menyusun rencana kerja tahunan (RKT) dilengkapi dengan rencana kerja anggaran madrasah (RKAM) dalam dokumen tertulis yang mudah dipahami oleh pemangku kepentingan pendidikan”¹²¹

Dari paparan beliau mengenai rencana kerja tahunan (RKT) harus melihat pada rencana kerja jangka menengah (RKJM) program-program manakah yang menjadi skala prioritas yang harus diutamakan, serta dalam penyusunannya secara terurut berdasar dari visi misi dan tujuan madrasah. dan berdasarkan atas hasil analisis EDM (Evaluasi Diri Madrasah) serta hasil kajian RKJM yang telah disusun sebelumnya.

- f) Penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 mengamanatkan bahwa kurikulum (KTSP) pada jenjang pendidikan dasar dan menengah mengacu kepada Standar Isi (SI) dan Standar Kompetensi Kelulusan (SKL) serta berpedoman pada panduan yang disusun oleh Badan Nasional

¹²¹ Hasil wawancara dengan beliau Bapak Rofi'i, S.Ag selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (21 Maret 2022)

Standar Pendidikan (BNSP). Dalam hal ini, baik SI, SKL dan panduan BNSP merupakan rambu-rambu nasional yang harus dipahami sehingga KTSP suatu madrasah mempunyai kesamaan umum dengan madrasah lain sebagai pencerminan nasionalisme ke-Indonesiaan dalam bidang pendidikan. Yang dimaksud dengan kurikulum dalam konteks undang-undang tersebut adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi, tujuan dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran. Tujuan tersebut meliputi tujuan pendidikan nasional serta kesesuaian dengan keadaan, kondisi dan potensi daerah satuan pendidikan masing-masing, sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Sepudin, S.Pd.I selaku wakakurikulum.

“Pentingnya dalam menyusun Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) merupakan salah satu bentuk aplikasi kebijakan mandiri di bidang pendidikan agar kurikulum benar-benar sesuai dengan kebutuhan pengembangan potensi peserta didik di madrasah yang bersangkutan di masa sekarang dan yang akan datang dengan mempertimbangkan kepentingan lokal, nasional dan tuntutan global dengan semangat manajemen berbasis madrasah. Sesuai dengan pemikiran yang mendasar di atas, untuk bagaimana aplikasinya di madrasah dalam hal proses penyusunan KTSP serta ketersediaan, kelengkapan dokumen KTSP yang fisibilitas sebagai terwujud hasil kinerja kepala madrasah”¹²²

Dari hasil wawancara diatas, dapat di ketahui bahwa pentingnya kepala madrasah menyusun kurikulum satuan pendidikan (KTSP) untuk menjadikan pedoman serta acuan dalam pembelajaran, sehingga kurikulum tersebut bukan hanya sekedar kumpulan silabus guru-guru madrasah yang hanya sebagai pelengkap administrasi kepala madrasah, namun kurikulum tersebut menjadi rujukan bagi satuan pendidikan yang dikelolanya.

¹²² Hasil wawancara dengan beliau Bapak Rofi'i, S.Ag selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (21 Maret 2022)

g) Penyusunan Rencana Program Peserta Didik Baru (PPDB) dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Dalam rangka penerimaan peserta didik baru pada setiap tahunnya, maka perlu adanya juknis maupun panduan yang disusun oleh kepala madrasah beserta dewan guru, dalam rangka untuk mendapatkan minat dari masyarakat terutama yang memiliki anak yang sudah waktunya untuk masuk ke Madrasah Tsanawiyah Ma'arif NU 5 Dawuhan, dengan berbagai macam strategi yang harus di susun oleh kepala madrasah sebagaimana mekanisme alur Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) sehingga akan lebih mudah dipahami oleh masyarakat ataupun calon dari wali murid tersebut sesuai dengan Permendikbud No.1 Tahun 2021 Tentang Penerimaan Peserta Didik Baru, sebagaimana hasil wawancara dengan salah satu dewan guru Madrasah Tsanawiyah Ma'arif NU 5 Dawuhan, yang menjadi ketua panitia Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) tahun pelajaran 2021/2022 sebagai berikut;

“begini mas pada tahun pelajaran 2021/2022 saya diamanati oleh bapak kepala madrasah menjadi ketua Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) ya yang jelas setelah adanya hasil musyawarah pembentukan panitia PPDB tersebut, dan Alhamdulillah saya terpilih menjadi ketua panitia, namun hal ini bukanlah perkara yang ringan, apalagi persaingan pendidikan yang semakin ketat, kita harus bisa bersaing dengan lembaga lembaga pendidikan yang ada diwilayah kami, namun berdasarkan bekal serta dorongan dari bapak kepala madrasah sekaligus beliau ikut terjun dan bersinergi untuk menyusun program tersebut Alhamdulillah berhasil sesuai dengan harapan”¹²³

Dengan demikian dapat diketahui bahwa pentingnya, seorang kepala madrasah yang melibatkan dewan guru untuk menyusun sebuah Program Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), penyusunan program tersebut yang akan memudahkan dalam

¹²³ Hasil wawancara dengan beliau Bapak Rofi'i, S.Ag selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (21 Maret 2022)

memberikan informasi kepada calon peserta didik, adapun langkah-langkahnya sebagai berikut;

1). Pengumuman pendaftaran

Pengumuman pendaftaran penerimaan calon peserta didik baru dilakukan secara terbuka oleh pihak sekolah menggunakan media informasi sekolah seperti papan pengumuman atau media lainnya. Pengumuman pendaftaran penerimaan calon peserta didik baru dilaksanakan oleh sekolah paling lambat minggu pertama bulan Mei dengan memuat informasi seperti persyaratan calon peserta didik sesuai dengan jenjangnya, tanggal pendaftaran, jalur pendaftaran, jumlah daya tampung yang tersedia pada kelas 7 (tujuh) sesuai dengan data rombongan belajar dalam EMIS, dan tanggal penetapan pengumuman hasil proses seleksi PPDB.

2). Pendaftaran

Tahap pendaftaran dilaksanakan dengan menggunakan mekanisme *online* dan *offline* dengan mengunggah dokumen yang dibutuhkan sesuai dengan persyaratan ke laman pendaftaran PPDB yang telah ditentukan (laman PPDB yang dikelola Pemda masing-masing daerah). Bila fasilitas jaringan tidak memadai, maka PPDB dilaksanakan melalui mekanisme *offline* dengan melampirkan fotokopi dokumen yang dibutuhkan sesuai dengan persyaratan.

3). Seleksi sesuai dengan jalur pendaftaran

Bagi calon peserta didik untuk jenjang MTs berusia paling tinggi 15 (lima belas) tahun pada tanggal 1 Juli tahun berjalan dan telah menyelesaikan kelas 6 (enam) SD/MI atau bentuk lain yang sederajat. maka seleksi untuk pemenuhan kuota/daya tampung terakhir menggunakan usia peserta didik yang lebih tua berdasarkan akta kelahiran atau surat keterangan lahir.

4). Pengumuman penetapan peserta didik baru

Pengumuman penetapan peserta didik baru dilakukan sesuai dengan jalur pendaftaran dalam PPDB. Proses penetapan peserta didik baru dilakukan berdasarkan hasil rapat dewan guru yang dipimpin oleh kepala madrasah dan ditetapkan melalui keputusan kepala madrasah.

5). Daftar ulang

Dilakukan oleh calon peserta didik baru yang telah diterima di sekolah untuk memastikan statusnya sebagai peserta didik pada sekolah yang bersangkutan dengan menunjukkan dokumen asli yang dibutuhkan sesuai dengan persyaratan.

h) Penyusunan Rencana Program Ujian Kelas Akhir dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Ruang lingkup program ini meliputi pelaksanaan Try Out UN dan Ujian madrasah (UM) tertulis dan praktik serta Ulangan Umum kelas 9 yang diselenggarakan di MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan sesuai dengan Permendiknas Nomor 23 Tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, Permendikbud Nomor 102 tahun 2013 tentang penyelenggaraan Ujian Sekolah/Madrasah pada jenjang SD/MI, SDLB dan program paket A/Ula. Serta Keputusan Direktur Jendral Pendidikan Islam Madrasah pada MI, MTs, MA tahun pelajaran 2021/2022.

Serta memiliki sasaran yang akan dilaksanakan pada program yang disusun oleh kepala madrasah diantaranya adalah sebagai berikut; pertama, terlaksananya kegiatan Try Out, Ujian Madrasah (UM) dan Ulangan Umum di MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan, sehingga dapat berjalan secara objektif, tertib, aman dan lancar, terhindar dari berbagai macam hambatan dan gangguan baik yang berbentuk fisik maupun psikis dari awal sampai akhir kegiatan. Tingginya dedikasi dan moril para pelaksana kegiatan TO UM, memacu para guru dan Kepala madrasah untuk lebih

meningkatkan semangat belajar dan mengajar sehingga target kurikulum dapat tersmapaikan dengan hasil yang optimal, sembagaimana hasil wawancara dengan beliau Kepala Madrasah,

“Tujuan saya dalam menyusun rencana program ujian kelas akhir yaitu agar dapat memberikan panduan atau acuan bagi madrasah, dalam menyelenggarakan ujian madrasah Tahun Pelajaran 2021 / 2022 serta dapat digunakan untuk mengetahui standar kompetensi bagi siswa dan bahan pertimbangan dalam penentuan kelulusan peserta didik serta terealisasinya Pelaksanaan Ujian Madrasah (UM) berjalan dengan baik dan lancer, dengan harapan mutu pendidikan akan semakin meningkat, untuk menciptakan kehidupan yang cerdas, damai, terbuka, berdemokrasi, dan mampu bersaing di era Revolusi Industri 4.0, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan semua warga Negara Indonesia. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dan sumber daya manusia sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan secara nasional, maka perlu dilaksanakan sistem penilaian yang baik dan terencana. Demikian juga agar lulusan pendidikan nasional memiliki keunggulan kompetitif dan kooperatif sesuai standar mutu pendidikan secara nasional perlu dilaksanakan UM. Sebab UM merupakan kegiatan penilaian hasil belajar yang dilaksanakan oleh madrasah, sistem penilaian yang baik dan terencana tersebut, tidak lagi secara terpusat, tetapi diserahkan sepenuhnya kepada madrasah. Penyelenggaraan UM sebagai upaya dalam memberdayakan madrasah sesuai dengan manajemen pendidikan, yang lebih banyak memberikan kewenangan pada madrasah dalam penyelenggaraan penilaian”¹²⁴

Sangat jelas apa yang telah disampaikan oleh beliau bapak kepala madrasah, bahwa pentingnya penyusunan program penyelenggaraan ujian pada kelas akhir di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma’arif NU 5 Dawuhan dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan siswa dalam menerima pembelajaran yang telah disampaikan oleh guru, dan sekaligus menjadi acuan bagi para guru-guru yang ada di naungan Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma’arif NU 5 Dawuhan dalam meningkatkan kinerjanya.

¹²⁴ Hasil wawancara dengan beliau Bapak Rofi’i, S.Ag selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma’arif NU 5 Dawuhan, (21 Maret 2022)

Ujian Madrasah (UM) maupun ujian dikelas akhir dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan serta melatih siswa-siswi untuk mempersiapkan diri untuk selalu memacu didalam belajarnya, baik di madrasah maupun diluar madrasah, dengan demikian tujuan pembelajaran di madrasah akan tercapai.

i) Penyusunan Rencana Program Ulangan Akhir Semester (PAS) dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 tercantum salah satu Tujuan Nasional yaitu mencerdaskan bangsa. Sehubungan dengan usaha tersebut untuk mencapai sebuah tujuan maka pemerintah mempunyai program untuk meningkatkan mutu pendidikan dan sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan dan dapat mandiri serta berkualitas. Kebijakan ini diambil sebagai strategi dasar nasional pendidikan dalam upaya mensejajarkan diri dengan negara maju dalam bidang pengetahuan dan teknologi. Sehingga usaha pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan ini tampak dari pembaharuan dan penyempurnaan yang telah beberapa kali dilaksanakan. Disamping usaha tersebut, pemerintah juga mengadakan usaha standarisasi tingkat pengetahuan dan kemampuan siswa untuk setiap jenjang dan jenis sekolah di Indonesia. Sementara itu untuk menentukan keberhasilan dari suatu proses pendidikan yang dilakukan, perlu diselenggarakan proses evaluasi. evaluasi merupakan cara atau teknik penilaian terhadap peserta didik berdasarkan pada perhitungan yang telah ditetapkan yakni untuk mengetahui apakah suatu program telah berhasil dan efisien atau tidak, sebagaimana hasil wawancara dengan salah satu dewan guru yang terlibat dalam kepanitian ulangan semester akhir.

“saya termasuk guru yang ikut terlibat menjadi panitia ulangan akhir semester di madrasah ini, berdasarkan program yang di susun oleh bapak kepala madrasah, ini sangat membantu sekali bagi kami selaku panitia, dalam rangka untuk mengetahui sejauhmana kemampuan peserta didik dalam mengaplikasikan pembelajaran yang telah disampaikan oleh para dewan guru, dengan adanya

program tersebut sehingga kami lebih terarah dalam menjalankan tugas sebagai panitia”¹²⁵

Dapat di simpulkan dari paparan diatas, bahwa penyusunan program ulangan akhir semester sangat penting untuk mengetahui sejauh mana pemahaman peserta didik dalam menyerap pembelajaran yang disampaikan oleh guru masing-masing serta menjadi ajang peningkatan kualitas dalam pembelajaran pada peserta didik.

a) Adanya Pengorganisasian (*Organizing*) Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Organizing (pengorganisasian) merupakan salah satu bagian fungsi manajemen yang perlu diperhatikan perhatian oleh kepala madrasah, sebab fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi madrasah, menguraian tugas pada tiap bidang, wewenang serta tanggungjawab menjadi lebih jelas, kemudian pada penentuan sumber daya manusia serta kebutuhan yang diperlukan, seperti dalam hal pembagian tugas dan kegiatan besar terasa menjadi kecil ataupun ringan untuk dibagikan pada para anggota sesuai keahlian masing-masing anggota organisasi.

Kedua, pengorganisasian (*organzing*). Pada tahap pengorganisasian dalam rangka meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma’arif Nu 5 Dawuhan berdasarkan hasil wawancara diatas dapat di pahami bahwa hal tersebut perlu adanya penetapan rencana program yang disusun oleh kepala madrasah, sehingga pada acara pembinaan guru dan staf karyawan yang ada dilingkungan madrasah kepala menyampaikan dan menetapkan program yang akan dilaksanakan, dalam rangka mewujudkan visi dan misi pada Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma’arif

¹²⁵ Hasil wawancara dengan beliau Bapak Lukman, S.Pd.I selaku guru yang menjadi panitian PPDB Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma’arif NU 5 Dawuhan, (21 Maret 2022)

NU 5 Dawuhan, diharapkan pada kinerja guru masing-masing dapat mencapai tujuan dari visi dan misi tersebut, sehingga akan menghasilkan aoutput peserta didik yang dapat diandalkan.

Tabel 4.9
Dokumen Madrasah ¹²⁶
Pengorganisasian program peningkatan kinerja guru

NO	Penyusunan Program	Penyusun Program	Prioritas Program
1	Kompetensi Pedagogik	Kepala Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan atau keterampilan guru mengelola proses pembelajaran 2. Interaksi belajar mengajar dengan peserta didik
2	Kompetensi Kepribadian	Kepala Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepribadian berkaitan dengan karakter guru, 2. Menjadi teladan bagi para peserta didik. 3. Mampu mendidik para peserta didiknya agar membantu mereka

¹²⁶ Dokumen Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (21 Maret 2022)

			memiliki kepribadian yang baik
3	Kompetensi Profesional	Kepala Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan atau keterampilan yang harus dimiliki guru 2. Keterampilan yang berkaitan langsung dengan kinerja guru
4	Kompetensi Sosial	Kepala Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guru mampu berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik, 2. Guru mampu berkomunikasi dengan tenaga kependidikan 3. Guru mampu berkomunikasi dengan orang tua atau wali peserta didik, dan masyarakat sekitar

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah terkait dengan bentuk pengorganisasian yang dilakukannya, beliau mengatakan:

“Pada tahapan pengorganisasian di dalam manajemen madrasah maka perlunya mengedepankan prinsip pengorganisasian, sehingga tugas dan tanggung jawab masing-masing personil madrasah akan terasa ringan dan dapat di bagi sesuai dengan bidang kemampuan masing-masing, wewenang dan tanggung jawab masing masing, seperti dari tugas waka

kurikulum, tugas guru mata pelajaran, tugas guru wali kelas, tugas guru piket, tugas guru Bimbingan Konseling (BK), dan tugas pegawai tata usaha hingga petugas kebersihan yang berada di lingkungan madrasah ini dapat bekerja secara maksimal dan penuh tanggung sehingga terdapat kekompakan serta sikap kekeluargaan antar personil di lingkungan madrasah”¹²⁷

Dapat ditarik kesimpulan dari paparan diatas, bahwa pengorganisasian di dalam madrasah merupakan bagian yang sangat urgen untuk di implementasikan pada madrasah, sehingga akan mempunyai manfaat yang akan diperoleh dengan menerapkan fungsi pengorganisasian tersebut, diantaranya sebagai berikut;

- 1) Tugas dijalankan akan sesuai dengan spesialisasi masing-masing.
- 2) Adanya transparansi dalam pembagian tugas yang jelas.
- 3) Pada pembagian tugas bisa disesuaikan dengan kondisi madrasah.
- 4) Sehingga pada setiap tenaga kerja bias memahami akan tugasnya masing-masing.
- 5) Sehingga adanya manajer yang profesional sebagai pihak utama untuk berkoordinasi dari seluruh kegiatan.

b) Pelaksanaan (*actuating*)

actuating merupakan usaha untuk menghasilkan kinerja yang baik serta efektif dan efisien dengan menciptakan suasana kerja yang dinamis, sehingga dapat mewujudkan beberapa kegiatan yang biasa dilakukan seperti bimbingan serta pemberian motivasi terhadap kerjanya, mensosialisasikan tugas dan seluruh kebijakan dengan jelas, serta menjelaskan tugas pekerjaan secara rutin, dari seluruh rangkaian proses manajemen, proses pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama.

Ketiga, pelaksanaan (*actuating*). Pada tahap pelaksanaan dalam rangka meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah (MTs)

¹²⁷ Hasil wawancara dengan beliau Bapak Rofi'i, S.Ag selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (21 Maret 2022)

Ma'arif Nu 5 Dawuhan berdasarkan hasil wawancara diatas dapat di ketahui setelah adanya prioritas program perlu adanya pelaksanaan program yang disusun oleh kepala madrasah, sehingga pada acara pembinaanpun disampaikan kepada seluruh guru dan staf karyawan yang ada dilingkungan madrasah bahwa kegiatan program akan dilaksanakan pada setiap bulannya dengan harapan untuk mewujudkan visi dan misi pada Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif Nu 5 Dawuhan, serta peningkatan kinerja guru masing-masing dapat terealisasi tujuan dari visi dan misi, peningkatan kinerja guru tersebut, serta menghasilkan aoutput peserta didik yang kompeten.

Di dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak terkait dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan pada tahap pelaksanaan (actuating) lebih menekankan pada kegiatan yang berkaitan langsung dengan orang-orang yang ada di dalam organisasi madrasah. Adapun untuk mengaplikasikan dan mengarahkan serta membuat semua jajaran yang ada didalam madrasah mau menjalankan program- program yang telah terencana sebelumnya dan mau bekerja secara profesional tanpa tertekan dan bersemangat untuk mencapai tujuan yang telah dipersiapkan bersama, berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah serta observasi peneliti, ada beberapa terobosan-terobosan yang di lakukan oleh kepala madrasah sebagai berikut :

- 1) Membuatkan surat keputusan kepala madrasah dan surat tugas, dalam rangka untuk memberi motivasi bagi yang bersangkutan adalah betul-betul dipercaya untuk melaksanakan tugas, disamping surat tugas atau SK kepala Madrasah tersebut diperlukan untuk persyaratan bagi guru masing-masing.
- 2) Kontinyu dalam memberikan motivasi kepada guru dan karyawan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Serta selalu menyampaikan motivasi ketika acara rapat pada setiap akhir bulan, mengakhiri tahun pembelajaran maupun mengawali tahun pembelajaran.

- 3) Menyusun tata tertib guru dan karyawan untuk dapat dilaksanakan serta ditaati bersama. Sehingga dari langkah-langkah yang diambil kepala madrasah sebagaimana tersebut akan memacu semangat para guru meningkatkan kinerjanya sehingga pelaksanaan program-program yang telah terencana dan terorganisir serta dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Tabel 4.10
Dokumen Madrasah¹²⁸
Pelaksanaan Program

NO	Program	Uraian Program	Pencapaian Program
1	Kompetensi Pedagogik	1. Kemampuan atau keterampilan guru mengelola proses pembelajaran 2. Interaksi belajar mengajar dengan peserta didik	1. Karakteristik para peserta didik 2. Teori belajar dan prinsip pembelajaran yang mendidik 3. Pengembangan kurikulum 4. Pembelajaran yang mendidik 5. Pengembangan potensi para peserta didik 6. Cara berkomunikasi 7. Penilaian dan evaluasi belajar

¹²⁸ Dokumen Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (21 Maret 2022)

2	Kompetensi Kepribadian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepribadian berkaitan dengan karakter guru, 2. Menjadi teladan bagi para peserta didik. 3. Mampu mendidik para peserta didiknya agar membantu mereka memiliki kepribadian yang baik 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepribadian yang stabil, bertindak sesuai dengan norma sosial dan bangga menjadi guru. 2. Kepribadian yang dewasa, menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru. 3. Kepribadian yang arif menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah dan masyarakat dan menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak. 4. Kepribadian yang berwibawa meliputi memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan
---	------------------------	--	---

			<p>memiliki perilaku yang disegani.</p> <p>5. Berakhlak mulia meliputi bertindak sesuai dengan norma religious dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.</p>
3	Kompetensi Profesional	<p>1. Kemampuan atau keterampilan yang harus dimiliki guru</p> <p>2. Keterampilan yang berkaitan langsung dengan kinerja guru</p>	<p>1. Menguasai materi pelajaran yang diampu, meliputi struktur pelajaran, konsep pelajaran dan pola pikir keilmuan materi tersebut.</p> <p>2. Menguasai Standar Kompetensi (SK), Kompetensi Dasar (KD), dan tujuan pembelajaran dari pelajaran yang diampu.</p> <p>3. Mampu mengembangkan materi pelajaran dengan kreatif sehingga bisa memberi</p>

			<p>pengetahuan dengan lebih luas dan mendalam.</p> <p>4. Mampu bertindak reflektif dalam mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan.</p> <p>5. Mampu memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam proses pembelajaran serta pengembangan diri.</p>
4	Kompetensi Sosial	<p>1. Guru mampu berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik,</p> <p>2. Guru mampu berkomunikasi dengan tenaga kependidikan</p> <p>3. Guru mampu berkomunikasi dengan orang tua atau wali peserta didik, dan</p>	<p>1. Bertindak objektif, tidak diskriminatif berdasarkan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial keluarga.</p> <p>2. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun kepada sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali</p>

		masyarakat sekitar	peserta didik dan masyarakat sekitar. 3. Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah RI yang memiliki keragaman sosial budaya. 4. Berkomunikasi dengan lisan maupun tulisan.
--	--	--------------------	--

c) **Pengawasan (*controlling*)**

Pengawasan atau pemantauan merupakan suatu proses pemberian umpan balik dan tindak lanjut dari perbandingan antara hasil yang dicapai dengan suatu rencana yang sudah dibuat kemudian terdapat tindakan penyesuaian jika terjadi ketidak sesuaian maupun penyimpangan.

Pengawasan juga biasa disebut dengan istilah pengendalian dalam pengawasan proses pembelajaran kepala madrasah melakukannya yaitu dengan supervisi atau kunjungan kelas. Sehingga dalam pelaksanaan kunjungan kelas yang dilakukan oleh kepala madrasah terkadang di beritahukan diberitahukan terlebih dahulu terkadang dilakukan secara mendadak sesuai dengan kebutuhan dan program kerja kepala madrasah. Kunjungan kelas banyak manfaatnya. kepala madrasah selalu membimbing dan mengarahkan para guru-guru serta pegawai di sini untuk dapat meningkatkan kualitasnya sesuai bidang yang ditekuninya.

Keempat, pengawasan (*controlling*). Pada tahap pengawasan dalam rangka meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif Nu 5 Dawuhan berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah diatas perlu adanya pengontrolan program yang dilaksanakan

oleh kepala madrasah, pada kegiatan pembinaan disampaikan kepada seluruh guru dan staf karyawan yang ada dilingkungan madrasah bahwa pelaksanaan program akan dievaluasi pada setiap waktunya dengan harapan untuk seluruh guru bisa mewujudkan visi dan misi pada Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif Nu 5 Dawuhan, serta peningkatan kinerja guru dapat merealisasikan tujuan dari visi dan misi, serta bias meningkatkan kinerja guru sesuai dengan tugas masing-masing.

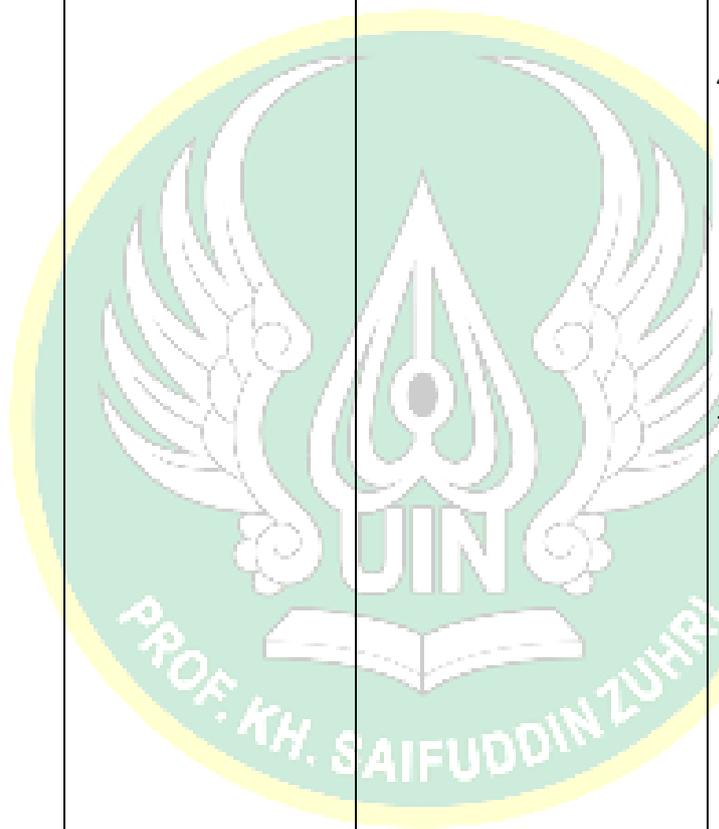
Tabel 4.11
Dokumen Madrasah¹²⁹
Evaluasi Program

NO	Sasaran Program	Peningkatan Program Melalui	Realisasi Program
1	Kompetensi Pedagogik	1. Bimbingan pada awal rekrutmen pendidik 2. Bimbingan melalui setiap rapat	1. Karakteristik para peserta didik 2. Teori belajar dan prinsip pembelajaran yang mendidik 1. Pengembangan kurikulum 2. Pembelajaran yang mendidik 3. Pengembangan potensi para peserta didik 4. Cara berkomunikasi

¹²⁹ Dokumen Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (28 Maret 2022)

			5. Penilaian dan evaluasi belajar
2	Kompetensi Kepribadian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembinaan melalui setiap rapat 2. Bimbingan melalui supervisi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepribadian yang stabil, bertindak sesuai dengan norma sosial dan bangga menjadi guru. 2. Kepribadian yang dewasa, menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru. 3. Kepribadian yang arif menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah dan masyarakat dan menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak. 4. Kepribadian yang berwibawa

			<p>meliputi memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani.</p> <p>5. Berakhlak mulia meliputi bertindak sesuai dengan norma religious dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.</p>
3	Kompetensi Profesional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bimbingan melalui suvervisi 2. Mengikutsertakan guru pada kegiatan MGMP, Workshof maupun seminar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menguasai materi pelajaran yang diampu, meliputi struktur pelajaran, konsep pelajaran dan pola pikir keilmuan materi tersebut. 2. Menguasai Standar Kompetensi (SK), Kompetensi Dasar (KD), dan tujuan pembelajaran dari pelajaran yang diampu.



			<p>3. Mampu mengembangkan materi pelajaran dengan kreatif sehingga bisa memberi pengetahuan dengan lebih luas dan mendalam.</p> <p>4. Mampu bertindak reflektif dalam mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan.</p> <p>5. Mampu memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam proses pembelajaran serta pengembangan diri.</p>
4	Kompetensi Sosial	<p>1. Bimbingan melalui pembinaan</p> <p>2. Bimbingan melalui supervisi</p>	<p>1. Bertindak objektif, tidak diskriminatif berdasarkan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang</p>

			<p>keluarga, dan status sosial keluarga.</p> <p>2. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun kepada sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.</p> <p>3. Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah RI yang memiliki keragaman sosial budaya.</p> <p>4. Berkomunikasi dengan lisan maupun tulisan.</p>
--	--	---	--

Sebagaimana menurut hasil wawancara dengan kepala madrasah terkait dengan bentuk pengendalian (controlling) yang dilakukannya, beliau mengatakan:

“Usaha-usaha yang kami lakukan untuk meningkatkan kinerja guru adalah dengan memperbaiki kinerjanya, pertama pembinaan secara personal menyangkut ranah pedagogik melalui supervisi; kami dan tim selalu mengadakan kunjungan sekaligus tinjauan kelas terhadap guru yang dilaksanakan sesuai jadwal supervisi kelas. Program ini selalu dijalankan,

mengingat pentingnya peningkatan kinerja tenaga pengajar dan pengembangan akademik sangatlah penting dilakukan oleh kepala madrasah”¹³⁰

Dari paparan hasil wawancara dengan kepala Madrasah dapat disimpulkan bahwa kunjungan supervisi kelas adalah kegiatan pengawasan yang ditujukan pada salah satu guru yang tujuannya adalah untuk mengamati dan mencatat data kemampuan profesional guru dalam proses belajar mengajar. Antara lain kegiatan yang dilakukan meliputi:

- 1) mengevaluasi susunan rencana pembelajaran,
- 2) memantau pelaksanaan KBM menurut rencana pembelajaran yang sudah dibuat,
- 3) memantau aktivitas guru dalam KBM,
- 4) memantau penguasaan guru terhadap materi pengajaran,
- 5) memantau interaksi antara guru dan peserta didik, serta
- 6) melakukan pengamatan pencapaian tujuan pembelajaran.

Berdasarkan informasi hasil wawancara dengan beliau Bapak Rofi'i, S.Ag diatas pada tanggal 26 Mei Tahun 2022, dapat disimpulkan perlu adanya rencana program, pengorganisasian program, pelaksanaan program dan pengontrolan atau evaluasi pelaksanaan program yang disusun oleh kepala madrasah, sehingga dapat tercapai dan terlaksanakan oleh seluruh guru dan staf karyawan yang ada dilingkungan madrasah, sehingga program-program tersebut dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam rangka meningkatkan kinerja guru maupun staf karyawan perlu adanya bimbingan, pada setiap bulannya dengan harapan untuk bisa mewujudkan visi dan misi pada Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif Nu 5 Dawuhan, serta meningkatkan kinerja guru sesuai dengan bidangnya masing-masing dan bisa menghasilkan peserta didik yang biasa bersaing pada masa sekarang dan mendatang.

¹³⁰ Hasil wawancara dengan beliau Bapak Rofi'i, S.Ag selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (21 Maret 2022)

Dengan demikian, diharapkan guru bisa termotivasi dalam melakukan kerjanya. Selain itu, diharapkan guru mempunyai integritas, Hasil Wawancara Kepala Madrasah, dan loyalitas yang tinggi dalam mendidik peserta didik. Sehingga nantinya guru bisa menghasilkan output peserta didik yang santun, berbudi pekerti, dan berprestasi di bidang akademik maupun non akademik.

C. Implementasi manajemen yang dilakukan oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Ma'arif NU 5 Dawuhan

Pada dasarnya kami sebagai kepala madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut ; merencanakan sebuah tujuan pendidikan yang ada di Madrasah Tsanawiyah Ma'arif NU 5 Dawuhan, ini, mengorganisasi stakholder yang ada, membimbing guru dan karyawan, mengarahkan, mengkoordinasi semua elemen yang ada di Madrasah Tsanawiyah Ma'arif NU 5 Dawuhan, memantau kegiatan belajar mengajar atau administrasi madrasah dan mengevaluasi. Demikian, hasil wawancara kami dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Ma'arif NU 5 Dawuhan, Kami sebagai peneliti menyimpulkan, bahwasanya manajemen yang diterapkan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Ma'arif NU 5 Dawuhan, banyak melalui aspek penerapan kepribadian (memberikan contoh terlebih dahulu) dan aspek pendekatan sosial.

Kepala Madrasah merupakan sebagai peran pertama dalam keberhasilan di suatu lembaga atau madrasah. Oleh karena itu, banyak sekali aturan dan kebijakan yang dibuatnya dalam rangkan untuk mewujudkan visi dan misi madrasah yang dikelolanya. Sehingga peneliti di sini, akan mencoba untuk mengetahui implementasi model manajemen yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan. Berikut ini peneliti paparkan ringkasan hasil wawancara antara peneliti dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan;

Manajemen yang di implementasi oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan beliau menyampaikan bahwa tugas sebagai kepala madrasah kami melakukan apa yang sudah menjadi tanggung jawab dan tugas kami sebagai kepala madrasah diantara sebagai berikut:

- a) Memberikan teladan kepada seluruh para guru, dengan memberikan pembinaan serta hubungan komunikasi pribadi yang baik didalam lembaga maupun diluarlembaga.
- b) Kontinyu didalam kedisiplinan pada setiap hal.
- c) Selalu membantu guru-guru serta ikut serta dalam memecahkan problem yang dihadapinya.
- d) Menghargai kelebihan dan kekurangan guru masing masing serta membantunya melalui bimbingan konseling.
- e) Memberikan bekal yang mendorong kekuatan, minat, dan kecakapan setiap anggota guru dalam melaksanakan tugas.
- f) Mempratikkan pendekatan psikologi dalam managemen personal. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan bekerjasama dalam perencanaan, hubungan individual dan kelompok, menciptakan iklim yang menyenangkan dan pengorganisasian kurikulum dan madrasah secara bijaksana.
- g) Menilai diri sendiri secara obyektif dan memperbaiki tindakan selanjutnya.
- h) Menekankan pendekatan demokratis dalam perumusan tujuan maupun peraturan.
- i) Selalu memonitoring, mengawasi, dan menilai tugas tugas guru.
- j) Selalu koordinasi dengan guru.
- k) Pelayanan kesehatan dan kesejahteraan guru, dan
- l) Memberikan penghargaan dan reward bagi guru yang berprestasi dan sebaliknya memberikan teguran dan

Dalam penerapan manajemen yang sudah dilakukan di atas, kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan mengambil reverensi

seperti mengikuti pelatihan- pelatihan, workshop, membaca buku. Dan yang lebih pokok adalah bisa belajar dari pengalaman kejadian yang dihadapi dilingkungan madrasah ini. Hasilnya, bapak dan ibu guru termotivasi dalam mendidik peserta didik. Sehingga kinerja mereka merasa nyaman, tenang, disiplin, dan lebih-lebih guru dalam mendidik peserta didik dalam keadaan ikhlas karena Allah swt. bukan karena finansial.

D. Dampak Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan

Kepala Madrasah merupakan garda depan keberhasilan di suatu lembaga atau madrasah. Maka oleh karena itu, kebijakan dan keputusan yang dibuatnya untuk mewujudkan visi dan misi lembaga atau madrasah yang dipimpinnya. Dari hal itulah peneliti, mencoba ingin mengetahui manajemen yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan. Bagaimanakah dampak manajemen yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan? Adapun peneliti di sini mencoba menacari jawabannya, baik melalui wawancara, observasi, dan melihat beberapa dokumentasi di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan. Sebagai berikut hasil wawancara peneliti dengan beberapa guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan;

Berdasarkan hasil informasi wawancara yang didapat oleh peneliti menurut bapak/ibu tentang manajemen kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, beliau sangat disiplin, baik segi administrasi kelas maupun administrasi madrasah bahkan dari segi sikap dan perbuatan beliau juga disiplin sekali. Maka beliau juga sangat tegas, bijaksana, dan berwibawa, Sehingga kami sangat segan terhadap beliau, serta beliau perhatian kepada guru-guru, karyawan, dan peserta didik, serta menjadikan suatu motivasi bagi kami, diantaranya dalam hal:

- a) Kinerja guru menjadi semangat.
- b) Kinerja guru sangat disiplin, baik dalam administrasi maupun dalam

- c) mengajar.
- d) Guru bebas mengekspresikan kemampuannya tanpa suatu beban.
- e) Guru merasa nyaman dan tenang dalam proses belajar mengajar.
- f) Guru merasa termotivasi.
- g) Guru merasa malu apabila kinerjanya tidak baik, sehingga guru berlomba-lomba dalam meningkatkan hasil prestasi peserta didik.

Selain yang sudah disebutkan oleh guru tadi, kami sebagai guru dalam bekerja semata-mata tidak karena finansial ataupun takut karena sanksi tetapi ada yang lebih penting yaitu berjuang di jalan Allah swt.¹³¹

Demikian, hasil wawancara kami dengan beberapa Guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan. Kami sebagai peneliti menyimpulkan, bahwasanya manajemen yang diterapkan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan sangat berdampak positif dalam pengembangan kinerja guru baik administrasi maupun dalam mengajar. Sehingga, secara tidak langsung peserta didik Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan merasakan hasil kinerja guru yang sangat baik. Kinerja guru yang baik dan di sertai rasa ikhlas menjadikan atau menghasilkan peserta didik (out put) yang baik juga. Terbukti, peserta didik Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan dalam mengikuti Ujian Nasional pada tahun pelajaran 2020/2021 mendapatkan prestasi yang cukup baik. Hasil prestasi tidak hanya berupa nilai Ujian Nasional saja, tetapi setiap mengikuti kegiatan perlombaan baik tingkat kecamatan sampai kabupaten selalu mendapatkan juara.

Prestasi yang diraih peserta didik tersebut tidak lepas dari peran serta seorang guru. Kinerja guru yang mengasilkan peserta didik yang berprestasi juga tidak lepas dari penerapan manajemen seorang Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan. Jadi, dalam menjalankan manajemen sekolah Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan melibatkan seluruh stakeholder yang ada. Sehingga, visi dan misi Madrasah

¹³¹ Hasil wawancara dengan beliau Bapak Lukman, S.Pd.I selaku dewan guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (21 Maret 2022)

Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan bisa berjalan dan tercapai sesuai yang diharapkan.

Manajemen yang diterapkan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan sangat berdampak positif dalam pengembangan kinerja guru. Sehingga, secara tidak langsung peserta didik Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan merasakan hasil kinerja guru yang sangat baik. Terbukti, peserta didik Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan dalam mengikuti Ujian Nasional pada tahun pelajaran 2021/2022 mendapatkan prestasi yang cukup baik. Manajemen kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan dilakukan atas dasar kerja sama, partisipasi, dan kolaborasi, tidak berdasarkan atas paksaan dan kpatuhan. Dengan begitu, diharapkan timbul kesadaran serta perkembangan inisiatif dan imajinasi dari pihak guru. Dalam hal ini, manajemen kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan memberikan kemudahan dan membantu guru mengembangkan potensi secara optimal.

Dengan adanya manajemen kepala madrasah dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi program Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan secara keseluruhan serta memperkaya lingkungan para guru; memberi kesempatan kepada guru untuk bekerja dan meningkatkan kinerja guru dalam mendidik peserta didik. Pada dasarnya tidak ada peserta didik yang tidak dapat didik, yang ada adalah guru yang tidak berhasil mendidik. Dan tidak ada guru yang tidak berhasil mendidik, yang ada adalah kepala madrasah yang tidak mampu membuat guru berhasil mendidik.

Keterkaitan tugas pokok seorang guru yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan melakukan penilaian pembelajaran, dengan kompetensi yang dimiliki guru yaitu, kompetensi *pedagogik*, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, kompetensi sosial untuk lebih jelasnya akan peneliti uraikan dibawah ini:

1) **Tugas pokok guru**

Tugas pokok guru meliputi (1) Perencanaan pembelajaran meliputi kegiatan perumusan tujuan yang ingin dicapai dalam suatu kegiatan pembelajaran, metode yang digunakan untuk menilai pencapaian tujuan tersebut, bahan materi yang akan disajikan, cara menyampaikannya, persiapan alat atau media yang digunakan. (2) Perencanaan pembelajaran menjadikan guru dapat mempersiapkan dan menentukan tindakan apa yang akan dilakukan saat proses pembelajaran berlangsung agar proses pembelajaran dapat berlangsung secara efektif. (3) Penilaian pembelajaran, dalam kegiatan pembelajaran, seorang guru harus menguasai beberapa pengetahuan terkait dengan penilaian pendidikan, diantaranya: (1) Mampu memilih prosedur-prosedur penilaian yang tepat untuk membuat keputusan pembelajaran, (2) Mampu mengembangkan prosedur penilaian yang tepat untuk membuat keputusan pembelajaran, (3) Mampu dalam melaksanakan, melakukan penskoran, serta menafsirkan hasil penilaian yang telah dibuat, (4) Mampu menggunakan hasil-hasil penilaian untuk membuat keputusan-keputusan di bidang pendidikan, (5) Mampu mengembangkan prosedur penilaian yang valid dan menggunakan informasi penilaian, dan (6) Mampu dalam mengkomunikasikan hasilhasil penilaian¹³²

2) **Kompetensi yang harus dimiliki guru**

a) Kompetensi *pedagogik* adalah kemampuan atau keterampilan guru untuk mengelola proses pembelajaran atau interaksi belajar mengajar dengan peserta didik. Pembelajaran yang mendidik, dengan demikian kepala madrasah menyusun program rencana rekrutmen guru dalam rangka memenuhi tenaga pendidik sesuai dengan kebutuhan madrasah.

¹³² Kusaeri dan Suprananto, Pengukuran dan Penilaian Pendidikan, (Yogyakarta: Graha Ilmu 2012) hal 17

- b) Kompetensi kepribadian berkaitan dengan karakter guru, yang wajib dimiliki agar menjadi teladan bagi para peserta didik. Selain itu, para guru juga harus mampu mendidik para pesertanya agar membantu mereka memiliki kepribadian yang baik dan berakhlakul karimah, sebab kepribadian seorang guru yang baik akan memberikan pendidikan serta motivasi kepada seluruh peserta didiknya, untuk itu dalam rekrutmen guru kepribadian guru menjadi salah satu kriteria penilaian.
- c) Kompetensi profesional ini adalah kemampuan atau keterampilan yang harus dimiliki guru agar tugas-tugas keguruan dapat diselesaikan dengan baik dan benar. Keterampilan ini berkaitan dengan hal-hal yang teknis dan berkaitan langsung dengan kinerja guru, serta menjadi pertimbangan pada rekrutmen dan pembinaan guru bahwa profesional guru sangat diperlukan.
- d) Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua ataupun wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Sikap sosial yang dimiliki guru merupakan salah satu bagian dari tercapainya visi dan misi madrasah, maka perlu adanya perencanaan bimbingan oleh kepala madrasah.

Dengan demikian tugas pokok guru tidak lepas dari kompetensi yang dimiliki dalam rangka untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi pembelajaran bisa terlaksana dengan baik.

E. Pemaparan Data

Dalam rangka menyelesaikan permasalahan penelitian tentang manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru peneliti mengadakan pencarian data dengan mewawancarai beberapa informan yang

sekiranya dapat memberikan informasi terkait fokus yang diteliti, serta dokumentasi dan observasi di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan. Adapun penyajian data pada temuan ini akan diuraikan secara deskriptif sebagai berikut:

1) Kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan,

Guru merupakan bagian paling utama dalam menentukan sistem pendidikan secara keseluruhan, sehingga figur yang satu ini selalu menjadi patokan keberhasilan pada suatu lembaga tersebut, ketika berbicara masalah pendidikan, karena guru selalu terkait dengan bagian manapun dalam sistem pendidikan. Guru memegang peran utama dalam membangun pendidikan, terutama yang diselenggarakan secara formal dimadrasah. Guru juga sangat menentukan keberhasilan peserta didik terutama dalam kaitannya dengan belajar mengajar. Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala madrasah dalam wawancara:

“ Kinerja guru itu unjuk kerja yang dilakukan oleh seorang guru dalam melakukan tugasnya sebagai pendidik, untuk memperoleh hasil yang maksimal, sedangkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan secara umum sudah baik dan terus meningkat, dari sejumlah 16 guru yang 10 sudah tersertifikasi dan yang belum tersertifikasi 6, dengan kualifikasi sesuai mata pelajaran yang diajarkan. Dalam rangka meningkatkan kinerja guru, para guru di ikutkan dalam kegiatan pembinaan- pembinaan”¹³³

Paparan tersebut di kuatkan oleh Ibu Masruroh, S.Pd selaku guru Bahasa Indonesia yang dapat dilihat dari keteranganya dalam proses belajar mengajar:

“Dalam proses belajar mengajar di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan selama ini berjalan dengan kondusif,

¹³³ Hasil wawancara dengan beliau Bapak Rofi'i, S.Ag selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (21 Maret 2022)

disiplin, sesuai jadwal dan lancer, sekalipun ada guru yang tidak masuk atau terlambat pasti minta izin pada guru piket.”¹³⁴

Sebagai seorang guru yang professional sebelum pembelajaran dimulai mereka mempersiapkan segala yang di butuhkan selama proses belajar mengajar berlangsung. Widayati Kristiani,SE:

“Seorang guru harus mempunyai komponen: pedagogik, professional, kepribadian, dan sosial. Menambah wawasan dengan mengikuti diklat,seminar, work shop, banyak-banyak membaca untuk mendukung kemampuan seorang guru. Mengikuti standar pendidikan yang saat ini di gunakan (KTSP). Setiap kali saya akan mengajar sebelumnya ada persiapan-persiapan selain silabus, rpp, juga ada jurnal jadi tau kemaren sampek mana pelajaranya. Selalu tau dengan pelajaran, karena terkadang apa yang di tanyakan siswa belum tentu ada di buku”.¹³⁵

Begitu juga kepala madrasah menambahkan:

“Perlu diketahui bahwa ibu Masruroh, S.Pd merupakan guru Bahasa Indonesia pada saat ini sudah bersertifikat dengan ijazah sastra bahasa Indonesia, ini membuktikan bahwa mata pelajaran bahasa Indonesia di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma’arif NU 5 Dawuhan diajar oleh guru yang profesional dibidangnya, karena kepala madrasah menganggap mata pelajaran bahasa Indonesia sangat penting bagi peserta didik dalam memahami kaidah bahasa, kepala madrasah terus berupaya semaksimal mungkin untuk lebih meningkatkan pendidik pada masa sekarang dan yang akan datang. Itu contoh salah satu guru yang sudah bersertifikasi.”¹³⁶

Dengan demikian guru tidak hanya memberikan materi di dalam kelas, tetapi juga memberi perhatian dan motivasi anak-anak didik baik didalam madrasah maupun diluar madrasah. Sehingga anak didik bisa mendapatkan perhatian dan termotivasi untuk lebih maju dan berkembang di era sekarang ini.

¹³⁴ Hasil wawancara dengan Masruroh,S.Pd selaku guru Bahasa Indonesia Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma’arif NU 5 Dawuhan, (11 April 2022)

¹³⁵ Hasil wawancara dengan Masruroh, S.Pd selaku guru Bahasa Indonesia Tsanawiyah (MTs) Ma’arif NU 5 Dawuhan, (11 April 2022)

¹³⁶ Hasil wawancara dengan beliau Bapak Rofi’i, S.Ag selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma’arif NU 5 Dawuhan, (11 April 2022)

Begitu juga hasil wawancara yang diungkapkan oleh ibu Istiqomah:

“ Sering ketika proses belajar mengajar saya memberi motivasi pada anak didik, terutama pada murid yang laki-laki. Supaya mereka lebih bersemangat dalam belajar.”¹³⁷

Dengan adanya komunikasi yang baik antara guru dan peserta didik maka akan berdampak baik pula pada kinerja guru, terutama pada hasil peserta didik dalam hasil belajarnya. Guru yang profesional proses belajar mengajarnya lebih mudah di terima oleh peserta didik.

2) Peran Kepala Madrasah Sebagai Supervisor di MTs Ma'arif NU

5 Dawuhan

Supervisi adalah bagian dari proses administrasi dan manajemen dalam lembaga pendidikan, kegiatan supervisi merupakan usaha dalam memajukan madrasah yang bersifat kontinu atau berkelanjutan yang dilakukan oleh seorang supervisor dengan jalan membina, memimpin, dan menilai segala sesuatu yang mengarah pada peningkatan dan pencapaian tujuan pendidikan. Hal ini senada dengan pernyataan dari waka kurikulum yang menjelaskan bahwa:

“Supervisi Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan merupakan agenda rutin dalam program tahunan, seperti yang sudah dijalankan disini, kepala madrasah yang bertugas melaksanakan supervisi”

Jawaban diatas dikuatkan oleh kapala madrasah Bapak Rofi'i,

S.Ag yaitu:

“Memang benar pelaksanaan supervisi di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan saya hendel, selaku kepala madrasah saya mengambil kebijakan bahwasanya, pelaksanaan supervisi di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan ini dilaksanakan dengan pemberitahuan terlebih dahulu pada waktu yang telah ditentukan, akan tetapi dapat juga berlangsung diwaktu lain jika dirasa perlu pelaksanaan supervisi,

¹³⁷ Hasil wawancara dengan ibu Istiqomah selaku guru bahasa Inggris Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (11 April 2022)

Terkadang dilaksanakan enam bulan sekali atau bahkan tiga bulan sekali. Dengan kata lain supervisi dilaksanakan tergantung keperluan atau situasional”.¹³⁸

Pelaksanaan supervisi mempunyai pengertian sebagai suatu pengawasan. Dalam konteks pembelajaran yang efektif, pandangan baru sekarang ini mendefinisikan supervisi dengan lebih pokok yaitu mendorong pertumbuhan kinerja guru, mengembangkan kepemimpinan yang lebih demokratis dan memecahkan masalah pembelajaran dengan menciptakan inovasi dalam proses belajar mengajar.

Tujuan dilaksanakan supervisi secara umum adalah memberikan bantuan guru dan para staf yang lain dalam lembaga pendidikan agar mampu meningkatkan kualitas kerjanya, terutama dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik dan tenaga kependidikan. Lebih jelasnya lagi supervisi bertujuan memberikan layanan dan bantuan yang diberikan kepala madrasah kepada guru untuk meningkatkan kualitas mengajar dikelas. Sebagaimana yang telah disampaikan Bapak kepala madrasah Rofi'i, S.Ag. sebagai berikut:

“Tujuan pelaksanaan supervisi di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan ini antara lain untuk bahan penilaian kinerja guru, untuk bahan pembinaan dan motivasi pada saat rapat atau pertemuan tertentu, bahkan untuk bahan menyusun program lembaga, serta untuk meningkatkan kinerja guru dalam kelas, sejauh mana peningkatannya, apakah sudah memakai sarana yang disiapkan apa belum”.¹³⁹

Menurut Bapak M. Sho'im, S.Pd.I selaku wakil bidang kurikulum yang juga sebagai guru menyampaikan:

“Pelaksanaan supervisi juga sebagai pengukur sejauh mana penguasaan materi oleh peserta didik, apakah materi sudah difahami apa belum, jika belum maka kita

¹³⁸ Hasil wawancara dengan beliau Bapak Rofi'i, S.Ag selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (11 April 2022)

¹³⁹ Hasil wawancara dengan beliau Bapak Rofi'i, S.Ag selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (11 April 2022)

sebagai guru berusaha untuk koreksi diri, apakah metode yang digunakan sudah tepat apa belum”¹⁴⁰

Semua program yang akan dilaksanakan tidak lepas dari persiapan, baik situasi dan kondisi, dana, maupun alat, adapun persiapan sebelum pelaksanaan supervisi di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, adalah dari pihak supervisor yaitu format atau instrumen supervisi yang harus diisi oleh guru yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana peningkatan pembelajaran, sedangkan pihak guru yaitu tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya sebagaimana yang diungkapkan oleh guru Bahasa Indonesia yaitu seluruh perangkat pembelajaran (silabus, RPP, prota, promes, kalender pendidikan).

Hal ini dikuatkan oleh pernyataan guru bahasa Indonesia sebagai berikut:

“Saya menyiapkan, perangkat pembelajaran, baik silabus, prota promes, dan RPP sebelum jauh-jauh hari, agar apabila waktu kepala madrasah melaksanakan supervisi dan menanyakan perangkat pembelajaran, semuanya sudah siap, tetapi pernah terjadi dulu supervisi dilaksanakan oleh utusan dari luar dengan mendadak, sempat agak bingung karena masih ada yang belum siap”¹⁴¹.

Wawancara dengan guru berlangsung kurang lebih satu jam pelajaran tanpa mengganggu aktifitas beliau sebagai guru karena dilaksanakan diluar jam mengajar. Pelaksanaan supervisi dilembaga pendidikan tidak lepas dari model supervisi, model tersebut merupakan acuan dari supervisi yang diterapkan oleh kepala madrasah. Kepala madrasah harus mampu memposisikan tugasnya sebagai supervisor dengan baik agar pelaksanaan supervisi sesuai dengan yang diharapkan dan meningkatkan kemajuan dalam pembelajaran.model

¹⁴⁰ Hasil wawancara dengan beliau Bapak M. Sho'im,S.Pd.I selaku waka kurikulum sekaligus guru Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (11 April 2022)

¹⁴¹ Hasil wawancara dengan Masruroh, S.Pd selaku guru Bahasa Indonesia Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (11 April 2022)

supervisi yang diterapkan kepala sekolah di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan menurut pengamatan peneliti lebih mengarah pada model supervisi campuran antara model supervisi ilmiah karena pelaksanaan supervisi menggunakan instrumen supervisi untuk memperoleh data dari guru yang bersangkutan dengan supervisi klinis bertipe demokratis dan disesuaikan dengan guru yang disupervisi. Sebagaimana pernyataan kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan dalam wawancara bahwa Kepala madrasah mengungkapkan bahwa:

“Dalam melaksanakan supervisi saya harus pintar-pintar memahami karakter seorang guru, sehingga dalam pelaksanaannya guru tidak merasa terus menerus dinilai atau dikoreksi. setelah saya membaca buku pelaksanaan supervisi saya lebih mengarah pada supervisi klinis dimana dalam pelaksanaan supervisi saya menjalin suasana hangat dengan para guru, kedekatan dan keterbukaan, walaupun saya dan para guru merasa ada sedikit (*rasa tak enak*) yang seharusnya secara profesional rasa itu harus dibuang jauh-jauh demi kelancaran pelaksanaan supervise”¹⁴²

Melihat dari tipe supervisi melalui pengamatan peneliti memaparkan bahwa Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan cenderung mengarah pada tipe demokratis yaitu kepemimpinan pendidikan dilaksanakan secara kooperatif. Sebagaimana penjelasan kepala madrasah tentang kepemimpinannya yaitu:

“Tanggung jawab saya pegang sendiri sebagai supervisor akantetapi tugas saya bagikan kepada bawahan sesuai dengan keahlian masing masing. Perlu digaris bawahi bahwa saya juga menerapkan pengawasan melekat bahkan kontrol penuh pada setiap kegiatan di lembaga, walaupun tugas-tugas lembaga sudah dibagi

¹⁴² Hasil wawancara dengan beliau Bapak Rofi'i, S.Ag selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (11 April 2022)

habis kepada bawahan sesuai keahlian, Hal ini diterapkan demi kelancaran bersama”.¹⁴³

Selanjutnya pelaksanaan supervisi dimulai dengan mengisi format supervisi oleh para guru, dalam hal ini biasanya diambil sampel permata pelajaran, apabila ada permasalahan yang kurang bisa diperbaiki secara bersama, maupun oleh guru yang bersangkutan maka dengan kesadaran dan tanggung jawabnya melalui format tersebut guru diharapkan dapat memperbaiki sendiri kekukurangannya, akan tetapi kepala madrasah sebagai supervisor siap mencarikan solusi bahkan berkoordinasi bersama yang bersifat informatif untuk perbaikan terkait dengan pembelajaran. Alasan mengapa Kepala madrasah menggunakan model supervisi sebagaimana yang diungkapkan bahwa:

“Karena saya memandang bahwa seorang guru adalah orang yang banyak memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam mengajar peserta didik, sehingga arahan tidak harus diberikan berulang-ulang, tetapi kepala sekolah memberikan bantuan berupa sarana yang di perlukan serta membantu memecahkan permasalahan guna keberhasilan pembelajaran, memberikan motivasi terhadap guru agar pembelajaran lebih aktif, kreatif dan efektif syukur Alhamdulillah”.¹⁴⁴

jika ada inovasi dalam proses pembelajaran yang dalam pelaksanaannya kepala madrasah menyalurkan kepada guru masing masing sesuai dengan mata pelajaran.

Untuk lebih jelasnya terkait pengisian format atau instrumen supervisi yang harus di isi oleh guru, berikut ini peneliti mendeskripsikan instrumen supervisi kepala madrasah yang di isi oleh guru mata pelajaran Bahasa Indonesia yaitu Ibu Masruroh, S.Pd, yang

¹⁴³ Hasil wawancara dengan beliau Bapak Rofi'i, S.Ag selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (11 April 2022)

¹⁴⁴ Hasil wawancara dengan beliau Bapak Rofi'i, S.Ag selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (21 Mei 2022)

dilaksanakan pada hari Kamis, 14 April 2021, supervisi dilaksanakan di kelas VII dengan teknik perseorangan, pada waktu itu materi pembelajaran Bahasa Indonesia. Ada beberapa aspek yang dinilai dalam pelaksanaan supervisi, untuk inti peneliti menjabarkan sebagai berikut:

a) Persiapan

Dalam tahap persiapan ini seorang guru dituntut untuk mempersiapkan perangkat pembelajaran antara lain program tahunan, program semester, silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran, buku nilai dan KKM berdasarkan kompetensi dasar yang dibahas. Tahap ini dapat dijadikan cermin seberapa besar persiapan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya secara administrasi dan dalam proses belajar mengajar, dengan adanya perangkat pembelajaran secara lengkap seorang guru dapat dikatakan siap dan menguasai materi yang akan disampaikan oleh peserta didik, begitu pula jika guru tersebut belum memenuhi tahap ini dapat dikatakan dalam menjalankan tugasnya guru belum sepenuhnya dapat dikatakan siap.

Sesuai dengan isi instrumen supervisi, guru Bahasa Indonesia di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan sudah menjalankan tahap persiapan dengan cukup baik, terbukti pada instrumen supervisi yang akan peneliti lampirkan dalam tesis ini, semua perangkat pembelajaran sudah guru Bahasa Indonesia persiapkan. Hal ini membuktikan guru Bahasa Indonesia profesional dalam menjalankan tugasnya.

b) Kegiatan pembelajaran

Tahapan ini terdiri dari beberapa penunjang pada saat pembelajaran antara lain kesiapan alat bantu dan media pembelajaran, motivasi, apresiasi, kejelasan kompetensi dasar dan indikator, kesiapan bahan ajar, hasil supervisi menunjukkan guru Bahasa Indonesia masih ada masalah terkait dengan kesiapan alat bantu yang sesuai dengan kompetensi dasar yang harus dicapai.

c) Kegiatan Pokok

Dalam kegiatan pokok terdiri dari seluruh komponen yang terjadi pada waktu proses belajar mengajar, contohnya metode yang digunakan, penguasaan materi, penguasaan waktu dan masih banyak lagi, dalam hal ini guru masih ada beberapa yang perlu diperbaiki antara lain, pengajuan pertanyaan, dan penggunaan alat bantu.

d) Penutup

Kegiatan penutup terdiri dari pembuatan rangkuman oleh siswa masih harus ditingkatkan lagi serta pembersihan alat bantu dan pemberian tugas berikutnya yang diberikan guru terhadap peserta didik.

Untuk selanjutnya instrumen tersebut dikumpulkan kepada kepala madrasah, dianalisis dan dievaluasi, dari hasil evaluasi tersebut kepala madrasah dapat mengetahui seberapa berhasilkah guru dalam menjalankan tugasnya di dalam kelas, dari hasil yang dilampirkan oleh supervisi menjelaskan bahwa dalam menjalankan tugasnya guru Bahasa Indonesia di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan dapat dikatakan baik.

Dalam setiap melaksanakan kegiatan tentu terdapat sekurang kurangnya tiga unsur yang terkait, yaitu: jenis atau isi kegiatan, cara yang digunakan, dan orang melakukan, tentu saja masih ada hal-hal yang juga dapat dikategorikan sebagai unsur kegiatan misalnya waktu pelaksanaan dan sarana prasarana yang digunakan, begitu juga dalam pelaksanaan supervisi yang merupakan salah satu kegiatan dalam lembaga pendidikan, perlu diingat kembali bahwa supervisi adalah suatu kegiatan yang bersifat membina dan memberikan bantuan, sehingga situasi dan kondisi di dalamnya harus mendukung terjadinya kegiatan tersebut sehingga betul-betul dapat mencapai tujuannya.

Teknik supervisi merupakan cara yang digunakan oleh kepala madrasah dalam memberikan bimbingan kepada guru, Madrasah

Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan menggunakan dua teknik yaitu teknik kelompok yang diadakan pada waktu rapat dengan guru pernyataan ini bermaksud agar komunikasi dalam menejeman madrasah dapat terlaksana dengan baik, karena masing-masing warga madrasah mempunyai hak yang sama dalam mengeluarkan pendapat dan segala informasi yang ada dapat segera tersampaikan kepada semua warga dengan cepat dan dengan pemahaman yang tepat. Adapun teknik individual dengan mengadakan kunjungan kelas melalui observasi dengan cara pemberitahuan terlebih dahulu serta dengan mengadakan wawancara perseorangan kepada guru yang bersangkutan.

3) Upaya Kepala Madrasah Dalam Memotivasi Kinerja Guru di MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan

Sebagai motivator seorang kepala madrasah memiliki cara yang tepat untuk memotivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi sangat diperlukan oleh guru agar semangat dalam menjalankan tugasnya, mereka akan merasa diperhatikan oleh kepala madrasah dengan itu guru akan senantiasa memperbaiki kekurangan dalam pembelajarannya. Hal ini di kuatkan oleh Bapak Kepala madrasah:

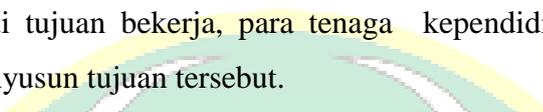
“betul mas motivasi saya terapkan dalam mengatur lingkungan kerja, suasana kerja,maupun menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman.

Penghargaan yang saya berikan tidak berupa materi mbak, tetapi berupa pujian. Saya selalu mendorong para guru agar meningkatkan kinerjanya, kami juga bersama-sama mencari solusi jikalau sampai ada permasalahan, dengan memberikan motivasi guru tidak merasa diabaikan dan lebih merasa dihargai jerih payahnya”¹⁴⁵

¹⁴⁵ Hasil wawancara dengan beliau Bapak Rofi'i, S.Ag selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (11 April 2022)

Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber efektif diterapkan oleh kepala madrasah. Kinerja seorang tenaga kependidikan dipengaruhi berbagai faktor dari dalam maupun dari lingkungan.

Kepala madrasah perlu memberi dorongan untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan. Dengan adanya dorongan tenaga kependidikan akan terangsang untuk meningkatkan kinerjanya, semua tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan bekerja, para tenaga kependidikan juga dilibatkan dalam menyusun tujuan tersebut.



BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian terkait dengan Manajemen Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Desa Dawuhan Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes, yang sudah dibahas dan dianalisis oleh penulis, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan diawali dengan: (a) Melakukan analisis internal dan eksternal dilingkungan madrasah, (b) Melakukan kordinasi dengan waka masing-masing bidang untuk merumuskan program-program madrasah, program supervisi dan menyusun kegiatan rencana kerja jangka menengah dalam meningkatkan kinerja guru, (c) Pada Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, perencanaan manajemen disertai perumusan kebijakan peningkatan kinerja dewan guru, teknik peningkatan kinerja guru, serta pengevaluasian setiap programnya.

Pelaksanaan program-program atau kegiatan madrasah yang sudah disusun, sedangkan implementasi manajemen di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan memprioritaskan pada:

(a) Membentuk koordinator penanggung jawab pada setiap program maupun kegiatan yang akan dilaksanakan, (b) menyusun jadwal, memprioritaskan program-program maupun kegiatan yang sudah dirumuskan, kemudian disosialisasikan kepada komite, guru dan pihak-pihak terkait, (c), melaksanakan program rekrutmen tenaga pendidik Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, melakukan seleksi dengan mempertimbangkan kemampuan guru pada perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan penilaian pembelajaran serta mempertimbangkan kompetensi yang dimiliki oleh guru yaitu: kepribadian, pedagogik, sosial dan professional.

Evaluasi manajemen yang dilakukan oleh kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan melalui: (a) Kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah pada seluruh guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (b), evaluasi dilakukan secara rutin pada proses pembelajaran, (c) melalui laporan pada setiap kegiatan dan rapat evaluasi madrasah.

B. Implikasi

Adapun penelitian manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes ini dapat memberikan implikasi positif, khususnya pada lembaga tersebut, seperti: (a) hasil penelitian ini bisa dijadikan gambaran tentang pelaksanaan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (b) penelitian ini semoga bisa menjadi salah satu rujukan dan pertimbangan dalam melaksanakan evaluasi terhadap peningkatan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, (c) diharapkan hasil penelitian ini bisa menjadi salah satu pertimbangan bagi kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan, untuk melakukan perencanaan, penyusunan program, evaluasi dan peningkatan-peningkatan kinerja guru dimasa mendatang.

C. Saran

Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan menerapkan manajemen yang baik, namun perlu adanya perbaikan pada semua lapisan elemen madrasah, serta mempertahankan dan meningkatkan manajemen yang telah diterapkan dalam meningkatkan kinerja guru untuk bekerja sama dalam mengelola madrasah. Disisi lain kedisiplinan, kemampuan guru harus ditinggkatkan untuk mengikuti perkembangan zaman. Di masa sekarang, kita semua pasti tahu bahwa kemajuan teknologi sangat pesat kemajuan ini tentunya membawa banyak perubahan terhadap pendidikan. Tidak bisa di

pungkiri bahwa kemajuan teknologi informasi ini memang harus terjadi di lembaga pendidikan, agar Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan tidak kalah saing dengan lembaga lain.



DAFTAR PUSTAKA

Anwar Prabu Mangku Negara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja rosdakarya, 2004.

As'ad Said Ali, *Negara Pancasila Jalan Kemaslahatan bangsa*, (Jakarta, LP3ES Indonesia 2019)

Castetter William B, *The Personal Functional in Aducation Administration*, Ed New York: Mc Milan Publishing Co, Inc, 1981.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta, Perum Balai Pustaka, 1988),

Departemen Pendidikan Nasional. *Panduan KTSP*, (Jakarta : Depdiknas. 2006)

Depdikbud RI. *Kamus Besar Bahasa Indonesia* .(Jakarta: Balai Pustaka, 1988),

E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Roda Karya, 2003)

Faustoni C. Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi, 1995

Moh. Roqib, M. Ag dan Nurfuadi, *Kepribadian Guru, Upaya mengembangkan Kepribadian guru yang sehat di masa depan* (Purwokerto, 2020)

Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Pustaka Setia –Bandung : 2009),

Hani Handoko., *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta PT BPFE, 2014

Hadrja Paraba, *Wawasan Tugas Tenaga Guru Dan Pembina Pendidikan Agama Islam*(Cet.II; Jakarta : Friska Agung Insani,2000

Hendarman, *Revolusi Mental Kepala Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2015

Husaini Usman. *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan.*(Jakarta: Bumi Aksara,2006

Ibrahim Bafadal. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, Dari.Sentralisasi menuju Desentralisasi.* Jakarta: Bumi Aksara, 2003

Lexy J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001

M.Iqbal Hasan , *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*,(Bogor, Ghalia Indonesia,)

Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung : Refika Aditama, 2008.

Sri Novita Sudarmo, Herson Anwar, *Profil Kepemimpinan Kepala Madrasah, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Swasta* (Al-Minhaj: Jurnal Pendidikan Islam Vol. 2, No 1, Juni 2019

Malayu, Hasibuan S.P.*Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah.*Jakarta: Bumi Aksara,2007

Mannulang, M & Marihot Amh Mannulang. . *Manajemen Personalia.* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006

Musanef, *Manajemen Kepegawaian Indonesia*, Jakarta : Gunung Agung, 1991

Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*,(Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007)

N.A. Ametembun, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang: IKIP Malang, 1975)

Oemar Hamalik. *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem.* (Jakarta; Bumi Aksara.2003)

Peraturan Menpan dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 tahun 2010 tentang *Jabatan Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya*

Saipul Annur, *Metodologi Penelitian Pendidikan (Analisis Data Kualitatif dan Kualitatif)*, (Palembang: IAIN Raden Fatah Press, 2005),

Sudjana Nana, *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005),

Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997),

Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1998),

Taufik Maulana, *Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Kompetensi Professional Guru PAI* (Jurnal Tahdzibi Volume 4 No.1 Mei 2019

Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pusat, 2001),

Trisno Yuwono Dang Pius Abdullah, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Praktis*, (Surabaya: Arkola, 1994)

Terry, George R. & Rue, Leslie W. *Dasar-Dasar Manajemen*. (Alih Bahasa .A. Ticoalu) Jakarta: Bumi Aksara, 2010

Yin K R, *Studi kasus*. Jakarta: Raja Grafindo, 2002

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002)

Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan* Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2008

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 1999),



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PASCASARJANA
NOMOR 95 TAHUN 2022
Tentang
PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING TESIS

DIREKTUR PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROFESOR KIAI HAJI
SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO

- Menimbang : a. Bahwa dalam rangka pelaksanaan penelitian dan penulisan tesis, perlu ditetapkan dosen pembimbing.
b. Bahwa untuk penetapan dosen pembimbing tesis tersebut perlu diterbitkan surat keputusan.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
2. Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Perguruan Tinggi.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
4. Permenristekdikti Nomor 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
5. Peraturan Presiden RI Nomor 41 tahun 2021 tentang Perubahan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto menjadi Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto.

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan :
Pertama : Menunjuk dan mengangkat Saudara **Dr. Kholid Mawardi, M.Hum.** sebagai Pembimbing Tesis untuk mahasiswa **Akhmad Shofani NIM 201765021** Program Studi **Manajemen Pendidikan Islam**.
- Kedua : Kepada mereka agar bekerja dengan penuh tanggungjawab sesuai bidang tugasnya masing-masing dan melaporkan hasil tertulis kepada pimpinan.
- Ketiga : Proses Pelaksanaan Bimbingan dilaksanakan paling lama 2 (dua) semester.
- Keempat : Semua biaya yang timbul sebagai akibat keputusan ini, dibebankan pada dana anggaran yang berlaku.
- Kelima : Keputusan ini akan ditinjau kembali apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapannya, dan berlaku sejak tanggal ditetapkan.



Ditetapkan di : Purwokerto
Pada tanggal : 2 Februari 2022
Direktur,

Sunhaji
Sunhaji

TEMBUSAN:

1. Wakil Rektor I
2. Kabiro AUAK



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

Nomor : 455/ Un.19/ D.PS/ PP.05.3/ 5/ 2022

Purwokerto, 19 Mei 2022

Lamp. : -

Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada Yth:

Kepala MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan

Di – Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Diberitahukan dengan hormat bahwa dalam rangka pengumpulan data dan informasi guna keperluan penyusunan tesis sebagai tugas akhir pada Pascasarjana UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, maka kami mohon Saudara berkenan memberikan ijin penelitian kepada mahasiswa kami berikut:

Nama : Akhmad Shofani
NIM : 201765021
Semester : 4
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik : 2021/2022

Adapun penelitian tersebut akan dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:

Waktu Penelitian : 19 Mei 2022 s.d 18 Juli 2022
Judul Penelitian : Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan Sirampog Brebes
Lokasi Penelitian : Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan Kec. Sirampog Kab. Brebes

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas ijin dan perkenaan Saudara disampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.



Direktur,

Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.

NIP. 19681008 199403 1 001



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

Nomor : 455/ Un.19/ D.PS/ PP.05.3/ 5/ 2022

Purwokerto, 19 Mei 2022

Lamp. : -

Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada Yth:

Kepala MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan

Di – Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Diberitahukan dengan hormat bahwa dalam rangka pengumpulan data dan informasi guna keperluan penyusunan tesis sebagai tugas akhir pada Pascasarjana UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, maka kami mohon Saudara berkenan memberikan ijin penelitian kepada mahasiswa kami berikut:

Nama : Akhmad Shofani
NIM : 201765021
Semester : 4
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik : 2021/2022

Adapun penelitian tersebut akan dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:

Waktu Penelitian : 19 Mei 2022 s.d 18 Juli 2022
Judul Penelitian : Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan Sirampog Brebes
Lokasi Penelitian : Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ma'arif NU 5 Dawuhan Kec. Sirampog Kab. Brebes

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas ijin dan perkenaan Saudara disampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.



Direktur,

Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.

NIP. 19681008 199403 1 001

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : AKHMAD SHOFANI
NIM : 201765021
Tempat Tanggal Lahir : Brebes, 27 Juli 1980
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam/Indonesia
Pekerjaan : Guru Wiyata Bakti
Alamat : Igirklanceng Sirampog Brebes
Orang Tua
Ayah : H. Masrik
Ibu : Hj. Satem

Riwayat Pendidikan

SDN II Igirklanceng : Lulus Tahun 1997
MMA Al Hikmah : Lulus Tahun 2003
STAIBN Tegal : Lulus Tahun 2007
UIN SAIZU Purwokerto : Lulus Studi Tahun 2022

Riwayat Pekerjaan

Guru TIK MTs Ma'arif NU 5 : Mulai Tahun 2004-2014
Guru TIK MA Al Ma'arif : Mulai Tahun 2005-2014
Guru MI Shirotol Mustaqim : Mulai Tahun 2003 Sampai sekarang

Brebes, 8 Mei 2022
Penulis

Akhmad Shofani
NIM. 201765021