

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Analisis dan Pembahasan

1. Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara

Manajemen kepemimpinan Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan evaluasi. Pelaksanaan fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut memerlukan adanya komunikasi dan kerja sama yang efektif antara kepala madrasah dan seluruh stafnya. kepala madrasah yang efektif adalah kepala madrasah yang mempunyai kemampuan manajerial yang handal dan visioner, yaitu mampu mengelola madrasah dengan baik dan mempunyai gambaran mental tentang masa depan yang diacu bagi madrasah yang dipimpinnya.¹

Dalam manajemen kepemimpinan kepala madrasah di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara untuk meningkatkan kinerja guru, kepala madrasah mempunyai beberapa langkah yang harus di laksanakan sesuai dengan fungsi manajemen yaitu mempunyai perencanaan yang matang dan jelas, mampu mengorganisir, mampu melaksanakan sesuai dengan rencana yang telah di susun serta mengontrol kegiatan yang telah dilaksanakan.

Kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara dalam melaksanakan manajemen kepemimpinan telah memiliki tujuan yang jelas salah satunya yaitu untuk meningkatkan kinerja guru di madrasah, dari tujuan yang telah disusun tersebut terdapat beberapa tahapan-tahapan dalam melaksanakan manajemen kepemimpinan di madrasah, adapun tahapan-tahapannya akan penulis uraikan sebagai berikut:

a. *Planning* (Perencanaan)

Kepala madrasah sebagai manajer dalam instansi yang dipimpinnya harus mampu menjalankan fungsinya sebagai manajer. Adapun fungsi-fungsi dari manajemen

¹ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi dan Aplikasi, Cet. II*, (Jakarta: Teras, 2009) 170

salah satunya yaitu membuat Perencanaan, perencanaan dilakukan untuk pemilihan dan penetapan kegiatan, selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa. Rencana yang telah disusun dengan baik sesuai prosedur yang dipersyaratkan, akan mendapat perbaikan tertentu. Selama rencana tersebut sesuai dengan situasi dan kondisi dimana dan kapan perencanaan itu dilaksanakan.²

Terdapat beberapa tahapan Perencanaan yang telah disusun oleh kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara dalam meningkatkan kinerja guru diantaranya: Menentukan tujuan terlebih dahulu dengan jelas dan menyusun program yang akan di jalankan nantinya. Akan dijelaskan sebagai berikut:

1) Menentukan sebuah Tujuan

Perencanaan harus diarahkan pada tercapainya sebuah tujuan. Jika tujuan tidak tercapai mungkin disebabkan oleh kurang baiknya rencana. Perencanaan harus didasarkan atas kenyataan-kenyataan objektif dan rasional untuk mewujudkan adanya kerjasama yang efektif. Perencanaan harus memikirkan matang-matang tentang anggaran, kebijaksanaan, program, prosedur, metode, dan standar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan harus memberikan dasar kerja dan latar belakang bagi fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Mengenai tujuan dari perencanaan kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara memiliki beberapa tujuan yang telah di tetapkan untuk meningkatkan kinerja guru, adapun beberapa tujuan tersebut diantaranya: *Pertama*, untuk mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang handal dan maksimal serta memiliki kinerja yang baik di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara. *Kedua*, untuk meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh para guru di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara. *Ketiga*, untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan

² Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Cet. VII* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1994) 51

menciptakan peserta didik yang unggul di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara.

Tujuan manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam hal ini adalah untuk menjabarkan visi ke dalam misi target mutu, merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai, menganalisis tantangan, kekuatan, kelemahan, dan peluang madrasah, membuat rencana kerja strategis, dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu, bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran madrasah, melibatkan guru, komite madrasah dalam pengambilan sebuah keputusan yang penting di madrasah.

2) Menyusun Sebuah Program

Penyusunan Program dalam manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah harus selalu di musyawarahkan terlebih dahulu bersama dewan guru lainnya yang di sesuaikan dengan kebutuhan, selain itu untuk dapat memprediksi apa yang akan mungkin terjadi di masa mendatang serta dapat dipertanggungjawabkan dengan melibatkan sumber daya pendidikan.

Temuan yang berkenaan dengan penyusunan program kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara telah ditetapkan melalui visi dan misi madrasah dan beberapa program kerja dalam meningkatkan kinerja guru yang tercantum dalam program kerja kepala madrasah, rapat kerja tahunan, rapat wajib bulanan, dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan, workshop dan seminar, melibatkan guru dalam organisasi pembinaan profesi guru seperti Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), dan mengadakan supervisi guna memantau secara langsung kinerja guru.

Program kerja tersebut dirancang untuk meningkatkan kinerja para guru di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara agar kemampuan dan pengetahuan guru tentang kompetensinya dapat bertambah dan lebih luas sesuai dengan bidang

keilmuannya dan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik kemudian diharapkan dapat tercapainya tujuan pendidikan.

Dampak dari penyusunan program yang telah disusun oleh kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara tampaknya dapat berimbas kepada pendidik yang ada di madrasah, menurut sebagian pendidik tersebut Dalam kepemimpinan kepala madrasah di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara ini terdapat banyak perubahan terutama dari segi manajemen yang membaik, administrasi yang rapi, peningkatan kuantitas dan kualitas peserta didik dan terjadinya peningkatan kinerja guru. Program perencanaan yang telah di susun oleh kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara sudah benar-benar matang untuk dapat meningkatkan kinerja guru di madrasah, beberapa tujuan dalam perencanaan tersebut juga sudah matang dan di tetapkan bersama melalui musyawarah atau rapat dengan para dewan guru lainnya.

b. *Organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasikan adalah mengatur dan menyusun bagian-bagian sehingga seluruhnya menjadi suatu kesatuan yang teratur. Dari dapat dipahami bahwa, pengorganisaian adalah pembagian kerja dalam menjalankan perencanaan yang sudah ditetapkan dan pemberian tugas sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh personil yang diunjuk oleh pimpinan.³

Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala Madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara dalam meningkatkan kinerja guru telah memposisikan tugas dan tanggung jawab guru sesuai dengan bidangnya. Dalam hal ini, kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara sudah melakukan pengorganisasian dengan memposisikan para guru untuk mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya. Namun, masih terdapat beberpa guru yang mengajar

³ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan, Pemberdayaan Guru, Tenaga Kependidikan dan Masyarakat dalam Manajemen Sekolah, Cet. I*, (Bandung: Alfabeta, 2009) 61-64

tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikannya. Akan tetapi kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara tetap terus mengadakan penambahan tenaga pendidik yang memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang studi yang dibutuhkan oleh madrasah ini.

Pengorganisasian dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi, uraian tugas dari setiap bidang atau bagian dalam organisasi menjadi jelas, wewenang dan tanggung jawab menjadi jelas, memperlihatkan antar tugas atau pekerjaan dari setiap unit organisasi, dan sumber daya manusia dan material yang dibutuhkan dapat diketahui. Dari fungsi pengorganisasian tersebut dapat dipahami bahwa, tingkat kemampuan kepala madrasah menentukan sasaran, pembagian pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, menentukan personil pelaksana tugas, menentukan alat-alat yang diperlukan, pengalokasian waktu, dana, dan sumberdaya madrasah. Kemampuan ini memberi jaminan lembaga yang dipimpinya menjadi efektif dan bermutu.

Berdasarkan temuan di atas, menunjukkan bahwa pengorganisasian manajemen peningkatan kinerja guru dengan pembagian tugas berdasarkan kapasitas dan profesionalitas guru serta kualifikasi pendidikannya. Sejalan dengan teori Malayu.S.P. Hasibuan bahwa: Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan pengelompokkan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang sangat diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.⁴

Seorang kepala madrasah harus mampu mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan yang sudah direncanakan. Karena pengorganisasian adalah pengurusan semua sumber dan tenaga yang ada dengan landasan konsepsi yang tepat, dan penentuan masing-masing fungsi (persyaratan tugas, tata kerja, tanggung jawab dan antar relasi dari fungsi)

⁴ Malayu, S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004) 40

sehingga merupakan satu totalitas sistem, dimana bagian yang satu menunjang dan saling bergantung pada bagian yang lain.⁵

Temuan peneliti terkait Pengorganisasian yang diterapkan kepala madrasah MA Terpadu Daarut Tauhid terhadap guru di madrasah saat proses pembelajaran, dalam hal ini saat proses pembelajaran guru harus menjalankan tugas dan tanggungjawabnya yaitu menyusun program pembelajaran, Melaksanakan program pembelajaran, melaksanakan evaluasi pembelajaran, melaksanakan analisa hasil evaluasi, menyusun dan melaksanakan program perbaikan. Selain itu juga terdapat program tugas dan tanggung jawab guru mata pelajaran yang diamanahkan oleh kepala madrasah. Setiap guru memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing khususnya dalam proses pembelajaran, jika tugas dan tanggung jawa tersebut dilaksanakan dengan baik maka pembelajaran dapat berjalan dengan maksimal.

Melalui pengorganisasian yang telah diterapkan oleh Kepala Madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara Dalam meningkatkan kinerja guru dengan baik dan sistematis, setidaknya proses pembelajaran dapat berjalan dengan maksimal karena sepenuhnya tanggungjawab pembelajaran diserahkan kepada guru yang benar-benar sesuai dengan bidangnya, dalam pengorganisasian tersebut kepala madrasah menyerahkan sepenuhnya proses pembelajaran dikelas dari pemilihan strategi atau metode pembelajaran, memilih media yang akan di gunakan, serta memilih alat evaluasi yang akan di gunakan oleh guru, dari sinilah guru dapat melaksanakan pembelajaran dengan maksimal sesuai dengan rencana yang telah disusun.

c. *Actuating* (Pelaksanaan)

Pelaksanaan dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan merealisasikan apa yang telah direncanakan. Melaksanakan perencanaan, dalam menjalankan program yang sudah direncanakan, kepala madrasah tidak mungkin menjalankan program sendirian. Untuk itu bantuan dari tenaga pendidik dan tenaga

⁵ Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan...*, 152

kependidikan pada khususnya serta seluruh personalia madrasah sangat dibutuhkan oleh kepala madrasah dalam menjalankan program-program kerja yang telah disusun oleh kepala madrasah. Usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah berusaha untuk mengerakkan seluruh personalia madrasah untuk menjalankan tugasnya masing-masing sesuai dengan yang sudah ditentukan.

Pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dalam hal ini memberikan motivasi dan pengarahan melalui Kegiatan rapat bulanan, mengadakan pendidikan dan pelatihan untuk guru, memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan studinya lebih tinggi, membangun karakter kinerja guru yang kreatif, mengadakan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), serta melakukan supervisi terhadap kinerja guru, pelaksanaan kepemimpinan tersebut akan penulis uraikan sebagai berikut:

1) Rapat bulanan

Temuan mengenai peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara yaitu melalui rapat wajib bulanan. Rapat bulanan diisi dengan melakukan mengontrol dan pengevaluasian kinerja yang terjadi di madrasah. Kegiatan rapat bulanan dimanfaatkan sebagai media untuk memberikan motivasi dan pengarahan kepada guru baik motivasi yang berkenaan dengan tugas dan tanggung jawab sebagai guru, dimotivasikan untuk meningkatkan kinerjanya, serta pengarahan-pengarahan yang berhubungan dengan permasalahan yang dihadapi sekolah, guru, selain rapat rutin bulanan juga terdapat rapat tahunan yang pelaksanaannya satu tahun sekali. Kegiatan Rapat tersebut membahas tentang merencanakan kebutuhan guru setiap mata pelajaran, pembagian tugas mengajar, menyusun program pengajaran, dan menyusun kelengkapan pengajaran.

Rapat wajib bulanan dan tahunan merupakan kegiatan pengontrolan terhadap kinerja yang terjadi di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara dalam kurun

waktu yang panjang dan pendek yaitu pengontrolan yang dilakukan setiap satu bulan sekali dan satu tahun sekali. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru yang tinggi, pimpinan MA Terpadu Daaruttauhid Jepara selalu melakukan peningkatan secara rutin yang sifatnya wajib diikuti oleh seluruh guru. Sehingga dengan begitu segala bentuk kekurangan atau kelemahan yang terjadi di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara itu mutu kinerja guru dapat dipantau.

Rapat bulanan dan tahunan ini tentunya sangat bermanfaat untuk para guru di Madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara, guru di madrasah mengutarakan terkait rapat bulanan dan tahunan, bahwa dalam rapat tersebut guru dapat mengutarakan berbagai permasalahan atau problem yang terjadi ketika proses pembelajaran, ketika terjadi problem dalam pembelajaran maka akan dicari solusinya bersama dengan para dewan guru lainnya, rapat bulanan dan tahunan ini sangat banyak manfaatnya bagi guru, salah satunya yaitu sebagai jembatan untuk guru yang ada dimadrasah dalam menyelesaikan sebuah problem yang terjadi dalam pembelajaran.

2) Pendidikan dan pelatihan guru

Pelatihan yang diperlukan oleh guru-guru di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara adalah pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan guru yaitu pelatihan yang mengacu pada tuntutan kompetensi guru. Tujuan dari pelatihan ini untuk membekali berbagai pengetahuan dan keterampilan yang akumulatif mengarah pada penguasaan kompetensi secara utuh sesuai profil kemampuan minimal sebagai guru mata pelajaran sehingga dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.

Hasil temuan peneliti terkait dengan pelaksanaan peningkatan kinerja guru yang dilakukan Kepala Madrasah di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara yaitu memberi kesempatan kepada semua guru mengikuti pelatihan. Dengan mengikuti pelatihan, guru dibimbing dalam menyusun perangkat pembelajaran yaitu menyusun

Prota, Prosem, Silabus, RPP, membuat soal-soal dan penilaian, membuat media pembelajaran. Kepala madrasah sangat cekatan dalam mengadakan berbagai program pelaksanaan berbagai bentuk pelatihan, workshop guru tentang PTK, workshop tentang media dan model pembelajaran, dan peningkatan kinerja guru. Semua program tersebut dirancang oleh kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara untuk dapat bekerja sama dengan stakeholder dalam rangka peningkatan kinerja guru, agar guru memiliki kinerja yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Pelatihan melalui workshop memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap aktivitas sebuah sekolah. Pelatihan memberikan kepada guru untuk mendapatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap baru yang mengubah perilakunya, yang pada akhirnya akan meningkatkan prestasi belajar siswa. Hampir semua organisasi besar memiliki program untuk pelatihan dan pengembangan pekerja. Aktivitas pelatihan terkait dengan keterampilan dan terjadi pada semua tingkat organisasi.⁶

3) Melanjutkan study ke jenjang yang lebih tinggi

Kepala madrasah MA Terpadu Daruuttauhid Jepara selalu memotivasi guru untuk melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi, program ini bisa dilakukan dengan memberikan bantuan beasiswa kepada guru yang mempunyai loyalitas tinggi untuk MA Terpadu Daruuttauhid Jepara kemudian bagi guru yang termotivasi untuk sekolah kembali, bisa melanjutkan studinya dengan biaya pribadi.

Pengembangan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan atau skill guru dalam bidang keilmuan yang dimilikinya. Hal ini sesuai dengan penjelasan Siagian mengatakan pendidikan formal yang telah ditempuh memang merupakan

⁶ Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teoridan Praktik*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2011) 61

modal yang amat penting. Berarti bahwa kepada mereka yang telah melalui berbagai jenjang pendidikan formal tertentupun masih perlu diberikan pendidikan tambahan yang lebih memungkinkan mereka menerapkan ilmunya pada situasi konkret yang dihadapi hari-hari di lembaga pendidikan.⁷

Peningkatan kinerja guru ini membuktikan bahwa melalui pendidikan formal, madrasah MA Terpadu Daruuttauhid Jepara mempunyai tenaga mengajar yang profesional dan handal di bidang yang dikuasainya. Sehingga dengan adanya dukungan tenaga pengajar yang profesional tersebut, untuk menciptakan sebuah prestasi di MA Terpadu Daruuttauhid Jepara baik itu prestasi sekolah ataupun prestasi siswa diharapkan dapat terlaksana dan tercipta dengan baik.

4) Karakter guru yang kreatif

Kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk melahirkan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya nyata yang relatif berbeda dengan apa yang telah ada, Kreativitas ditandai oleh adanya kegiatan seseorang atau adanya kecenderungan untuk menciptakan sesuatu yang baru. Sebagai orang yang kreatif, guru menyadari bahwa kreativitas merupakan universal dan oleh karenanya semua kegiatan ditopang, dibimbing, dan dibangkitkan oleh kesadaran itu. Ia sendiri adalah seorang kreator dan motivator yang berada di pusat proses pendidikan, akibatnya guru senantiasa berusaha untk menemukan cara yang lebih baik dalam melayani peserta didik sehingga peserta didik akan menilainya apakah guru tersebut kreatif atau sebaliknya.

Dalam hal ini upaya kepala madrasah MA Terpadu Daaruuttauhid Jepara dalam meningkatkan kinerja guru dengan melalui pemberian motivasi kepada guru agar selalu kreatif dalam pembelajaran, disamping itu kreatifitas guru juga di lengkapi oleh

⁷ Sondang P. Siagian, *Pengembangan Sumber Daya Insani*, (Jakarta: Gunung Agung, 1987) 5

sarana prasarana yang terdapat di madrasah, kreatifitas guru di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara diantaranya dapat mengembangkan materi pelajaran, memilih dan menggunakan metode serta media pembelajaran yang sesuai, disamping itu kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara berupaya untuk selalu menumbuhkan kreatifitas guru dengan menyediakan fasilitas sarana dan prasarana pembelajaran, seperti layar LCD, proyektor, dan falitas belajar lainnya, tersedianya jaringan wifi untuk menambah wawasan guru.

Guru dituntut aktif dan kreatif dalam menyampaikan materi pengetahuan yang ada dengan sekreatif mungkin agar siswa antusias menerima materi tersebut. Untuk menciptakan suasana belajar yang kondusif dan menyenangkan guru dituntut mengembangkan kreativitasnya. Dalam hal ini pendidik di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara dalam melaksanakan pembelajaran selalu berusaha untuk meningkatkan kreatifitas dengan cara menggunakan media pembelajaran agar siswa lebih faham materi yang disampaikan dan dapat tercapainya tujuan pembelajaran. Dalam hal ini guru di Madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara sudah berusaha untuk menjadi guru yang kreatif dengan memanfaatkan sarana prasarana yang ada di madrasah kemudian di gunakan dan diterapkan pada proses pembelajaran.

5) Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)

Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) merupakan organisasi yang berusaha melakukan peningkatan profesionalisme guru dalam melaksanakan pembelajaran di sekolahnya. MGMP juga merupakan suatu organisasi guru yang dibentuk untuk menjadi forum komunikasi yang bertujuan untuk memecahkan masalah yang dihadapi guru dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari di lapangan.

Menurut Mulyasa Efektivitas MGMP dapat meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru, Dengan adanya kegiatan MGMP semua guru dapat meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan tugas

sebagai pendidik dan dapat mempersatukan persepsi dengan guru mata pelajaran sejenis. Beberapa sekolah yang telah mengembangkan kegiatan MGMP secara efektif pada umumnya dapat mengatasi berbagai kesulitan dan permasalahan yang dihadapi guru dan siswa dalam kegiatan belajar mengajar.⁸

MGMP yang dilaksanakan di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara dijelaskan oleh salah satu pendidik dimadrasah, bahwa MGMP yang dilaksanakan di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara ini ada dua macam yaitu internal dan eksternal, MGMP internal sendiri dilakukan melalui musyawarah guru mapel yang mengajar di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara, musyawarah ini dilaksanakan 1 minggu sekali, Sedangkan MGMP eksternal dilaksanakan melalui musyawarah guru yang dilakukan antar madrasah sekecamatan setiap satu bulan sekali.

Forum MGMP ini menurut Pendidik di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara sebagai wadah komunikasi antar guru-guru yang mempunyai tujuan untuk mengembangkan kompetensinya, mengatasi berbagai masalah di lapangan terkait dengan proses kegiatan belajar mengajar dalam hal ini berkaitan dengan penyusunan atau pembuatan perangkat pembelajaran seperti silabus, RPP, Program semester, program tahunan serta analisis hasil evaluasi.

Dengan aktif mengikuti kegiatan yang dilaksanakan di Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) maka di harapkan seluruh anggotanya baik PNS ataupun non PNS dapat mengimplementasikan semua ilmu yang sudah di peroleh di Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dengan optimal guna tercapainya tujuan pendidikan. Dan tentunya dengan mengefektifkan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) semua kesulitan dan permasalahan yang dihadapi oleh

⁸ Mulyasa, *Kurikulum tingkat satuan pendidikan sebuah panduan praktis*, (Bandung: PT. Rosdakarya, 2007) 38

guru mata pelajaran dalam kegiatan pendidikan dapat di pecahkan dan di diharapkan dapat meningkatkan mutu layanan pendidikan di madrasah.

6) Supervisi

Upaya kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara dalam meningkatkan kinerja guru selanjutnya yaitu melaksanakan supervisi guru mata pelajaran yang sudah terjadwal sebelumnya sebagai pelayanan peningkatan kinerja guru yang dapat memajukan dan mengembangkan pengajaran agar guru dapat mengajar dengan baik dan berdampak pada belajar siswa. Tehnik supervisi ini dilakukan oleh kepala madrasah melalui kunjungan kelas.

Kegiatan supervisi yang baik harus dapat menciptakan guru yang berkompentensi tinggi, yaitu guru harus semakin menguasai kompetensinya, baik kompetensi kepribadian, pedagogik, profesional, dan sosial. Supervisi kunjungan kelas merupakan kegiatan yang menyangkut Kepala Sekolah dalam mengamati kegiatan guru selama pembelajaran dalam mengajar dengan berbagai teknik dan metode yang digunakan. Supervisi yang sudah terprogram dengan baik serta tahapan-tahapan pelaksanaannya dilaksanakan dengan prosedur yang benar, maka pastilah terbukti supervisi kunjungan kelas dapat meningkatkan kualitas pembelajaran serta kinerja guru.⁹

Supervisi Kunjungan kelas sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi tentang proses belajar mengajar secara langsung, baik yang menyangkut kelebihan maupun kekurangan dan kelemahannya, adanya pelaksanaan supervisi kunjungan kelas ini memberitahu secara jelas bahwa ada berbagai kekurangan dan kelebihan kinerja guru di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara, Dalam hal ini, peneliti menemukan adanya informasi tentang kelebihan dan kurangan yang

⁹ Kirom, B, *Mengukur Kinerja Pelayanan dan Kepuasan Konsumen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010) 125

ditemukan pada Guru Kelas, dari hasil pelaksanaan supervisi kunjungan kelas yang telah dilakukan oleh kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara terdapat adanya peningkatan kinerja guru.

Hasil supervisi kunjungan kelas yang dilaksanakan oleh kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara menunjukkan bahwa supervisi kunjungan kelas dapat meningkatkan kompetensi pembelajaran guru dari penyusunan RPP maupun pelaksanaan pembelajaran.

d. Controlling (pengawasan)

Pengawasan merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui realisasi kegiatan personal dalam organisasi pendidikan serta untuk melihat apakah ada penyimpangan yang dilakukan dalam menjalankan tugas, kelemahan apa yang didapatkan dalam menjalankan tugas, serta melihat apakah tingkat pencapaian pendidikan dapat dicapai atau tidak, kemudian dari hasil pengawasan tersebut ditentukan solusi yang tepat, efektif dan efisien untuk mengatasi masalah-masalah yang ditemukan dan dilakukan perbaikan sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai sesuai dengan yang sudah direncanakan.

Berdasarkan temuan dilapangan bahwa kepala MA Terpadu Daaruttauhid Jepara dalam melakukan pengawasan terbagi menjadi 2 yaitu pengawasan secara langsung dan pengawasan secara tidak langsung, pengawan tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

1) Pengawasan Secara langsung

Berdasarkan temuan penulis, pengawasan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara melakukan pengawasan rutin, baik kepada guru maupun kepada staf tata usaha yang bertujuan untuk mengantisipasi kemungkinan adanya kelalaian dalam mengemban tugas, dan melihat sejauh mana tingkat kedisiplinan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada guru. Hal ini dilakukan guna menghindari penyelewengan kinerja guru di madrasah. Kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara terus mengusahakan agar bawahannya melakukan tugas dan

kewajibannya dan diarahkan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan terutama dalam hal kedisiplinan, harus bisa menaati setiap peraturan dan tata tertib yang berlaku di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara.

Pengawasan sangat perlu dilakukan oleh kepala madrasah karena pengawasan yang dilakukan kepala madrasah bertujuan untuk mengukur hasil pekerjaan, dan menghindari penyimpangan, jika perlu segera melakukan tindakan korektif terhadap penyimpangan-penyimpangan tersebut. Tujuan dari pengawasan tersebut dapat dipahami bahwa pengawasan adalah merupakan usaha untuk menjaga agar semua pekerjaan yang sudah dibebankan kepada personil madrasah dapat berjalan dengan baik.¹⁰ pengawasan yang dilakukan oleh kepala MA Terpadu Daaruttauhid Jepara dengan cara memantau langsung ke kelas-kelas maupun ruangan-ruangan staffnya, dengan pengawasan secara langsung ini kepala MA Terpadu Daaruttauhid Jepara lebih mengetahui kinerja yang dilakukan oleh para pendidik dan staffnya.

2) Pengawasan Secara tidak langsung

Pengawasan secara tidak langsung yang dilakukan oleh kepala MA Terpadu Daaruttauhid Jepara Dalam meningkatkan kinerja guru di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara, ada beberapa aspek penting yang perlu dipantau oleh kepala madrasah diantaranya adalah tingkat kedisiplinan guru dalam mematuhi peraturan yang ditetapkan pimpinan madrasah, guru harus memiliki kemampuan merencanakan pengajaran, menyusun dan melaksanakan pengajaran serta mengevaluasi hasil belajar. Memantau keadaan madrasah terutama keamanan dan kebersihan madrasah, mengontrol guru dalam pembelajaran.

Pengawasan yang di laksanakan oleh kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara juga di paparkan oleh pendidik melalui wawancara yang

¹⁰ Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan....*, 153

dilakukan oleh penulis, bahwa kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara sangat memperhatikan peningkatan kinerja para guru dengan cara melihat kedisiplinan yang dilakukan oleh para guru, kedisiplinan disini kaitannya dengan administrasi pembelajaran yang berupa penyusunan perangkat pembelajaran, serta bagaimana pengelolaan kelas. Pengawasan ini sangat membantu bagi para guru yang sedang mengalami kesulitan dalam proses pembelajaran.

Dalam konteks fungsi manajemen, Tujuan dilaksanakan pengawasan 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 pengawasan bertujuan memberikan layanan dan bantuan yang diberikan kepala sekolah kepada guru untuk meningkatkan kualitas kerjanya dengan menerapkan kedisiplinan.

2. Strategi Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara

Kepala MA Terpadu Daaruttauhid Jepara sangat memegang peran penting dalam hal meningkatkan kinerja guru, lewat strateginya kepala madrasah melakukan beberapa hal yang mendukung dalam meningkatkan kinerja guru seperti: menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif di lingkungan madrasah, Membangun hubungan kerjasama yang harmonis dengan para guru, Mendorong semangat guru agar terus mengembangkan kreativitas dalam pembelajaran, Meningkatkan kedisiplinan para guru, Memberi apresiasi dan penghargaan pada guru yang berkinerja baik, Memberikan konsultasi bagi para guru yang sedang menghadapi sebuah problem.

Guna mencapai tujuan yang menjadi target dalam meningkatkan kinerja guru di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara, di sinilah pentingnya strategi kepemimpinan kepala madrasah untuk terus mengupayakan perbaikan, pengembangan, dan meningkatkan kualitas kinerja guru

dalam pembelajaran, selaku tokoh yang sangat memegang peran penting dalam memajukan dunia pendidikan. Berbagai strategi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja para guru sebagaimana dikemukakan oleh Raihani untuk merealisasikan peningkatan kinerja guru, kepala sekolah menetapkan strategi atau menyusun program-program yang meliputi strategi pra kondisional, pelayanan prima, akademik, non-akademik, pendukung, dan evaluative.¹¹

Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam hal ini merupakan rangkaian dari rencana sebagai sasaran, kebijakan atau tujuan yang ditetapkan oleh seorang kepala madrasah sesuai dengan kondisi yang ada, sehingga mampu mewujudkan serta mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan yang akan dicapai yaitu peningkatan mutu sekolah. Adapun Beberapa strategi kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara akan penulis uraikan sebagai berikut:

a. Menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif di lingkungan kerja

Keinginan untuk senantiasa menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan madrasah agar dapat berlangsung pembelajaran yang efektif merupakan harapan besar bagi kepala madrasah dan semua guru di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara. Terkait menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif di madrasah kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara menuturkan bahwa langkah utama yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru adalah menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja. Hal yang dapat dilakukan diantaranya menjalin dan menjaga silaturahmi dengan semua guru, melakukan penataan (keindahan) pada sekolah, merenovasi atau memperbaiki kembali ruangan guru dan gedung yang sudah lama, senantiasa menghimbau untuk bersama-sama menjaga keamanan di lingkungan madrasah serta selalu menjaga kebersihan lingkungan madrasah.

Made Pidarta menyebutkan iklim sekolah sebagai suatu perpaduan antara kepala sekolah dengan interaksi perilaku guru-guru. faktor yang paling dominan

¹¹ Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, (Yogyakarta: PT. LkiS Pinting Cemerlang, 2010) 184

dalam menentukan terciptanya iklim sekolah adalah semua personel sekolah yang terlibat dalam proses pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, iklim organisasi sekolah yang dimaksud adalah suasana yang mencerminkan perilaku personel (kepala sekolah dan paraguru) dalam suatu wadah organisasi sekolah. Dengan kata lain, iklim yang dimaksud adalah iklim yang terjadi dalam hubungan antar personel pada saat pelaksanaan tugas-tugas disekolah.¹²

Dari terciptanya situasi dan kondisi di lingkungan madrasah yang kondusif dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru khususnya pada proses pembelajaran, dalam hal ini guru di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara menuturkan bahwa kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara dalam menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif akan dapat mempengaruhi kinerja guru dalam mengajar, karena suasana lingkungan belajar sekolah yang kondusif berkaitan erat dengan kualitas pembelajaran siswa. Disadari bahwa kelas yang kondusif dapat menghindarkan siswa dari kejenuhan, kebosanan dan menumbuhkan minat motivasi belajar. pembelajaran yang kondusif dan menyenangkan berarti materi yang disampaikan guru dapat diterima dengan mudah oleh siswanya dan akan lebih tertarik mendalami materi yang disampaikan oleh guru.

- b. Membangun hubungan kerjasama yang harmonis dengan guru

Strategi selanjutnya yang di terapkan oleh kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara dalam meningkatkan kinerja guru melalui cara membangun hubungan kerjasama dengan para guru secara harmonis, dalam hal ini terdapat beberapa cara yang dilakukan oleh kepala madrasah diantaranya menghimbau kepada para guru untuk selalu menghargai perbedaan, selalu membudayakan (membiasakan) sikap saling menghormati antar sesama guru maupun staff yang ada di madrasah, serta harus mengutamakan kepentingan bersama ketimbang kepentingan individual.

¹² Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta : PT bina Aksara, 1988) 120

Hubungan kerjasama sama yang diterapkan oleh kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara juga dijelaskan oleh pendidik bahwa kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara selalu menghimbau kepada para guru agar selalu menghargai perbedaan pendapat ketika rapat bulanan dan tahunan, saat terjadi perbedaan pendapat para guru agar selalu menghargai perbedaan pendapat tersebut, dalam hal ini saat musyawarah semua guru harus mengutamakan kepentingan bersama dari pada kepentingan pribadi dan golongan.

Kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara dalam menjalankan kepemimpinannya juga menghimbau kepada semua guru yang ada di madrasah untuk saling menghormati satu sama lain antar sesama guru dan staf yang ada di madrasah, jika beberapa cara tersebut dapat dilaksanakan dengan baik dan maksimal tidak menutup kemungkinan kinerja guru di madrasah akan mengalami peningkatan dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Melalui beberapa strategi yang telah dilaksanakan oleh kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara Dalam meningkatkan kinerja guru di madrasah diharapkan dapat meningkatkan kompetensi guru yang ada di madrasah dengan cara membangun hubungan kerjasama yang baik dengan para guru yang ada di madrasah.

- c. Mendorong semangat guru agar terus mengembangkan kreativitas dalam pembelajaran

Strategi selanjutnya yang dilaksanakan oleh kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara dalam meningkatkan kinerja guru melalui cara memberikan motivasi terhadap guru di madrasah agar semua guru yang dimadrasah dapat mengembangkan kreativitasnya dalam mengajar, kemudian agar para guru dalam melaksanakan pembelajaran bisa menyenangkan, kemudian mengusahakan agar guru memilih media pembelajaran yang menarik, dan guru dapat menciptakan inovasi baru dalam pembelajaran.

Menurut Brown dalam Guntur Talajan Guru yang kreatif merupakan guru yang melaksanakan pembelajaran dengan mengoptimalkan ilmu dan keahliannya dan guru yang kaya akan ide-ide dan menerapkannya dalam bentuk nyata. Kreativitas dalam

pembelajaran merupakan bagian dari suatu sistem yang tak terpisahkan dengan siswa dan guru dalam proses belajar mengajar. Peranan kreativitas guru tidak sekedar membantu proses belajar mengajar dengan mencakup satu aspek dalam diri manusia saja, akan tetapi mencakup aspek-aspek lainnya yaitu kognitif, psikomotorik, dan afektif. Secara umum kreativitas guru memiliki fungsi utama yaitu membantu menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dan efisien.¹³

Pembelajaran kreatif merupakan proses pembelajaran yang mengharuskan guru dapat memotivasi dan memunculkan kreatifitas peserta didik selama proses pembelajaran berlangsung, dengan menggunakan beberapa metode dan strategi yang variatif, seperti yang dijelaskan oleh pendidik di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara bahwa Kepala MA Terpadu Daaruttauhid Jepara selalu memerintahkan kepada guru agar dapat mengembangkan kreatifitasnya dalam pembelajaran seperti memilih metode dan strategi yang tepat serta memilih media yang tepat dalam pembelajaran, jika kreatifitas guru dapat meningkat maka minat peserta didik dalam pembelajaran juga meningkat sehingga pembelajaran dapat tercapai sesuai dengan tujuan yang di inginkan dan materi juga tersampaikan dengan baik.

Kreativitas guru dapat diartikan menciptakan suatu strategi mengajar yang baru, atau dapat memodifikasi dari berbagai strategi yang ada sehingga menghasilkan strategi baru. Pembelajaran kreatif mengharuskan guru untuk mampu merangsang peserta didik memunculkan kreatifitas, baik dalam konteks kreatif berfikir maupun dalam konteks kreatif melakukan sesuatu.

d. Meningkatkan kedisiplinan para guru

Strategi selanjutnya yang diterapkan oleh kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid dalam meningkatkan kinerja guru dengan cara meningkatkan kedisiplinan guru yang ada di madrasah, kedisiplina guru tersebut dilakukan dengan cara seperti guru harus

¹³ Guntur Talajan, *Menumbuhkan Kreativitas dan Prestasi Guru*, (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2012) 33

taat pada aturan madrasah, guru harus hadir tepat waktu, guru melaksanakan pembelajaran tepat waktu, guru harus berpakaian sesuai aturan madrasah, serta guru harus melapor saat yang berhalangan mengajar, Penerapan disiplin guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar sangat berkit kepada kinerja guru itu sendiri.

Menurut Davis disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi, Disiplin kerja hakikatnya merupakan kemampuan seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.¹⁴

Pembinaan kedisiplinan yang diterapkan oleh kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara menurut pendidik di madrasah dengan melalui cara, kepala madrasah selalu mengecek daftar kehadiran guru setiap hari, dan selalu mengecek guru saat pembelajaran berlangsung, pembinaan kedisiplinan ini harus di patuhi dan dilaksanakan oleh seluruh guru yang ada di madrasah, dengan kedisiplinan ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran. Disiplin disini mempunyai fungsi yang sangat penting untuk ditanamkan kepada semua guru yang ada di madrasah, dari kedisiplinan tersebut guru akan menyadari bahwa dengan disiplin proses belajar mengajar akan lebih optimal.

e. Memberi penghargaan pada guru

Strategi selanjutnya yang diterapkan oleh kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara dalam meningkatkan kinerja guru melalui pemberian penghargaan kepada guru yang kinerjanya baik dan maksimal, Penghargaan yang diberikan kepada guru berupa materi, tanda jasa, maupun kenaikan pangkat. Bagi guru di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara yang kinerjanya baik akan diberikan penghargaan berupa dikirim untuk mengikuti kegiatan-kegiatan seperti study banding atau mengikuti penataran pada tingkat

¹⁴ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000) 129

kabupaten maupun tingkat propinsi, Sebaliknya bagi guru di Terpadu Daaruttauhid Jepara yang terdapat melakukan pelanggaran kode etik maka akan diberikan sanksi.

Agar guru memiliki kinerja baik, maka diadakannya pemberian *reward* dan *punishment*. Dengan diadakannya pemberian *reward* diharapkan untuk adanya peningkatan kinerja guru. Pemberian *reward* kepada guru merupakan penerapan pemberian motivasi ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya rangsangan dari luar.¹⁵

Temuan peneliti dilapangan bahwa guru yang telah mendapatkan reward itu menunjukkan semangat kerja yang tinggi. Sehingga bisa memperoleh nilai positif yang lebih dari organisasi dan masyarakat. Sedangkan kriteria guru yang bisa mendapatkan reward itu sesuai dengan pemaparan kepala madrasah adalah guru yang memiliki keunggulan dalam suatu hal, yang tidak mudah dimiliki oleh setiap guru. Sedangkan tentang punishment di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara ini, peneliti mengamati guru yang telah mendapatkan hukuman dari kepala madrasah itu bisa menjadikan seorang guru tidak akan mengulangi kesalahan yang telah dibuatnya.

Reward dari kepala madrasah terhadap guru ini menjadi motivasi tersendiri bagi pra guru untuk terus meningkatkan kinerjanya, seperti yang di jelaskan oleh pendidik di madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara bahwa saya pemberian penghargaan dari kepala madrasah akan sangat memotivasi guru untuk selalu meningkatkan kinerjanya di madrasah, bahwa reward tersebut akan di berikan kepada guru yang mempunyai kinerja yang baik namun sebaliknya ketika terdapat guru yang melanggar kode etik maka akan diberikan sanksi oleh kepala madrasah, dari pemberian reward ini menjadikan semangat bagi guru untuk terus meningkatkan kinerjanya.

¹⁵ Sardiman A.M, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2012) 90

Tujuan dari pemberian reward di dalam madrasah ini adalah untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia dalam hal ini guru di madrasah, karena madrasah memerlukannya guru untuk mencapai sasaran-sasarannya. Sebagai timbal balik dari jasa guru dan menjaga tingkat prestasi tinggi maka motivasi dan komitmen mereka perlu ditingkatkan.

f. Memberi konsultasi terhadap guru

Temuan peneliti dilapangan terkait Strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid dalam meningkatkan kinerja guru dengan melalui pemberian konsultasi atau masukan terhadap guru yang sedang mengalami problem. Didalam memberi konsultasi terhadap guru kepala madrasah melakukan berbagai tindakan seperti mendengarkan setiap permasalahan guru, dari pemberian masukan ini diharapkan kepala madrasah lebih peduli terhadap setiap masalah yang dihadapi oleh guru, dengan memberi masukan atau ide-ide serta solusi terhadap setiap masalah yang dihadapi. Dalam hal ini Kepala Madrasah diharapkan mampu bertindak sebagai konsultan dan sebagai fasilitator yang memahami kebutuhan dari guru dan juga mampu memberi alternatif pemecahan masalah yang dihadapi guru.

Adapun beberapa tujuan bimbingan dan konseling di madrasah sebagai berikut: Pertama, Membantu mengembangkan kualitas kepribadian individu. Kedua, Membantu individu membuat pilihan. Ketiga, Membantu peserta didik menjadi insan yang berguna. Keempat, Membantu mengembangkan kualitas kesehatan mental konseling. Kelima, Membantu mengembangkan perilaku-prilaku yang lebih efektif pada diri individu dan lingkungannya. Keenam, Membantu konseling menanggulangi problem hidup dan kehidupannya secara mandiri.¹⁶ Dalam hal ini tujuan dari kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara tidak lain untuk membantu problem yang dihadapi oleh

¹⁶ Prayitno, *Dasar-dasar Bimbingan dan Konseling*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004) 112

guru yang ada di madrasah, karena problem tersebut akan berdampak pula pada pembelajaran.

Kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara sebagai konsultan juga dijelaskan oleh pendidik bahwa Ketika terdapat guru yang sedang mempunyai sebuah problem maka Kepala Madrasah akan sangat terbuka untuk mendengarkan setiap masalah yang di hadapi oleh guru tersebut, Kepala Madrasah akan berusaha untuk membantu memberikan solusi dan memberi saran untuk memecahkan masalah yang sedang di hadapi tersebut, dalam hal ini jika terdapat guru yang tidak sedang menghadapi masalah maka pembelajaran akan berjalan dengan lancar dan maksimal akan tetapi sebaliknya jika terdapat guru yang sedang menghadapi sebuah masalah maka dipastikan pembelajaran akan sedikit terhambat.

3. Hambatan Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara

Kepala madrasah sebagai pemimpin di madrasah dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin. Harapan yang muncul dari kalangan guru, siswa, dan staf adalah kepala madrasah dapat melaksanakan tugas dan kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang ditetapkan dalam mengoperasionalkan madrasah. Selain itu juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi. Sehingga para personil madrasah dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan arahan kepala madrasah. Walaupun pada dasarnya pemimpin itu adalah orang yang wajib untuk dipatuhi.

Dalam melaksanakan manajemen kepemimpinan kepala madrasah dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta pengawasan dalam meningkatkan kinerja guru di madrasah tentunya terdapat beberapa hambatan yang ditemui oleh kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara beberapa hambatan yang di ungkapkan oleh kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid diantaranya: hambatan yang saya temui diantaranya: Budaya kerja yang dahulu masih di gunakan guru saat mengajar, faktor usia guru,

kedisiplinan guru, serta kurangnya sarana prasarana yang ada di madrasah. Beberapa hambatan akan penulis uraikan sebagai berikut:

a. Budaya Kerja Guru Saat Mengajar

Budaya kerja merupakan seperangkat sistem yang nampak dalam nilai-nilai kerja, yang diperjuangkan dan diwujudkan nyatakan menjadi satu tatanan manajemen yang berkualitas. Hal ini akan tercermin dari sikap yang menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang diwujudkan di dalam bekerja. Budaya kerja yang dilaksanakan secara baik dapat mengubah sikap dan perilaku Sumber Daya Manusia dalam pencapaian produktivitas kerja yang lebih tinggi.

Sebagai pendidik di madrasah yang bekerja dalam instansi-instansi lembaga pendidikan hendaknya mampu menciptakan budaya kerja yang kondusif, di mana hal tersebut menjadi tuntutan dasar dalam menciptakan kinerja yang tepat, namun terdapat beberapa guru yang masih menggunakan budaya yang dahulu saat mengajar, kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara menjelaskan bahwa masih terdapat beberapa guru dalam proses pembelajaran masih menggunakan budaya yang lama yaitu masih banyak guru yang monoton dalam pembelajaran sehingga guru tidak dapat mengelola kelas dengan baik, selain itu masih terdapat guru yang hanya menggunakan metode ceramah saja saat pembelajaran, selain itu guru juga tidak bisa mengatur suasana kelas agar bisa kondusif.

Pemilihan metode pembelajaran yang tepat akan berpengaruh terhadap minat dan motivasi belajar peserta didik. Karena itu, dalam mempertimbangkan suatu metode yang akan diterapkan perlu memperhatikan atau berpedoman pada tujuan, perbedaan individual, kemampuan dari guru itu sendiri untuk menerapkannya, sifat bahan pelajaran, situasi kelas. Kelengkapan fasilitas, dan yang tidak kalah pentingnya adalah

memperhatikan kelebihan dan kekurangan metode yang dipilih.¹⁷

Temuan dan Analisis dalam hal ini bahwa terdapat beberapa guru saat mengajar di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara kurang bervariasi dalam menggunakan metode dan media pembelajaran. Metode ceramah masih mendominasi dalam kegiatan pembelajaran di Madrasah dan jarang sekali guru yang menggunakan metode lain. Selain itu Penyampaian materi dari guru belum dikemas secara menarik sehingga siswa cenderung bosan dan tidak memperhatikan. Metode mengajar guru dan media pembelajaran yang digunakan guru menjadi salah satu penyebab motivasi belajar siswa rendah.

Dalam hal ini Pembelajaran yang monoton dapat menyebabkan siswa merasa bosan mengikuti pembelajaran di kelas. Dalam proses pembelajaran siswa hanya mendengar dan menyaksikan penjelasan dari guru dan mencatat apa yang ditulis guru di papan tulis. Padahal partisipasi aktif selama proses pembelajaran dapat mempengaruhi sejauh mana pemahaman tentang konsep yang dipelajarinya.

b. Faktor Usia Guru

Kompetensi kepribadian guru terkait dengan penampilan sosok guru sebagai individu yang mempunyai kedisiplinan, berpenampilan baik, bertanggung jawab memiliki komitmen, dan menjadi teladan. Bertambahnya usia di ikuti dengan penurunan beberapa fisiologis dan hal itu biasanya dimulai dari usia 30-45 tahun.¹⁸ Guru juga dituntut untuk memiliki fisik dan mental yang sehat. Fisik yang sehat berarti terhindar dari berbagai macam penyakit.

Kepala Madrasah mengungkapkan terkait faktor usia guru yang ada di madrasah bahwa masih terdapat beberapa guru yang sudah memasuki faktor usia lanjut dan beliau masih mengajar di MA Terpadu Daaruttauhid

¹⁷ Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif Suatu Pendekatan Teoretis Psikologis*, Cet.III, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2010) 229-231

¹⁸ Sa'abah, Marzuki Umar, *Bagaimana Awet Muda dan Panjang Usia*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2001) 56

Jejara, dari faktor usia ini dapat sedikit menjadi penghambat dalam proses pembelajaran, karena ketika guru sudah termakan usia maka dampaknya salah satunya fisik akan menjadi menurun, disamping itu guru yang sudah memasuki usia lanjut juga tidak dapat menguasai teknologi pada zaman sekarang, dari faktor usia lanjut guru ini akan menjadi sedikit penghambat dalam proses pembelajaran.

Usia seorang guru akan sangat mempengaruhi fisik dan mental. Semakin tua seorang guru maka fisik dan mental akan semakin menurun. Penurunan fisik dan mental juga mempengaruhi dalam proses belajar mengajar. Guru yang sehat sangat menjadi tuntutan untuk menjadi guru profesional. Akan tetapi belum tentu seorang guru yang usianya tua tidak profesional, sebaliknya juga, guru yang muda belum tentu tidak profesional.

Berdasarkan UU Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen ditegaskan bahwa batas usia pensiun guru adalah 60 tahun. Sehubungan dengan hal tersebut maka batas usia pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagaimana diatur Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 1979 adalah 56 tahun. Sedangkan untuk PNS yang diangkat dalam jabatan fungsional guru pengaturannya didasarkan pada UU guru dan dosen, yakni 60 tahun.¹⁹

Penurunan fisik guru yang sudah berusia lanjut juga di jelaskan oleh pendidik di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara bahwa ketika guru sudah memasuki usia lanjut maka hal tersebut akan berdampak pada penurunan fisik dan mental, penurunan fisik ini akan sangat mempengaruhi proses pembelajaran dan mempengaruhi semangat dalam mengajar, disamping itu guru yang sudah lanjut usia tidak dapat mengikuti perkembangan teknologi di zaman sekarang. Karena guru yang sudah lanjut usia tidak termasuk guru yang dikatakan produktif lagi, Usia produktif berhubungan langsung dengan kinerja seseorang, maka yang menjadi indikator yaitu kinerja dalam usia produktif guru, yang terdiri dari: Sikap kerja, Tingkat keterampilan,

¹⁹ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen

Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi, Manajemen produktivitas, serta Efisiensi tenaga kerja.²⁰

c. Kurangnya Kedisiplinan Guru

Kinerja guru menjadi salah satu unsur dalam upaya peningkatan mutu sekolah. Kinerja guru meliputi kedisiplinan guru dan etos kerja. Apabila kedisiplinan telah menjadi budaya sekolah, maka arah pencapaian peningkatan mutu sekolah akan tercapai, Kedisiplinan guru dapat dilihat dari perilaku guru sehari-hari baik didalam sekolah maupun diluar sekolah, kedisiplinan guru juga menjadi salah satu hal penting yang harus dimiliki oleh guru sebagai seorang pengajar dan pendidik, namun menurut pemaparan dari Kepala Madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara masih terdapat beberapa guru yang tidak disiplin dalam mengajar khususnya pada kedisiplinan waktu saat mengajar maupun saat rapat. keterlambatan guru dalam mengajar akan berdampak pada pembelajaran.

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi produktifitas kerja, sedangkan produktifitas merupakan keberhasilan dari suatu organisasi. Dengan demikian terdapat keterkaitan antara disiplin kerja dengan produktifitas. Sehingga dapat dikatakan bahwa disiplin adalah salah satu penentu berhasil atau tidaknya tujuan organisasi. Dalam hal ini kedisiplin kerja guru adalah suatu ketaatan serta kepatuhan seorang pendidik dalam menjalankan segala peraturan atau tata tertib yang telah diberlakukan di sekolah dengan penuh kesadaran dari dalam dirinya.

Guru memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap proses pembelajaran dan perilaku para siswanya. Jika para guru dapat bersikap disiplin terhadap tata tertib yang ada di sekolah, maka cenderung para siswa pun akan meniru sikap disiplin para gurunya tersebut. Dengan membiasakan diri untuk bersikap disiplin, maka diharapkan akan menumbuhkan rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang

²⁰ Nasron dan Tri Bodro Astuti, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja* (Jurnal: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala, 2011) 4

diembannya dan dapat mewujudkan suasana pembelajaran yang baik.

Analisis dari penulis bahwa kedisiplinan guru di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara akan sangat mempengaruhi dalam proses pembelajaran, namun temuan dilapangan berdasarkan pemaparan kepala madrasah masih ditemukan beberapa guru yang belum disiplin dalam mengajar, dalam hal ini kedisiplinan guru terkait dengan waktu kehadiran saat mengajar, jika guru tidak disiplin dalam waktu mengajar maka akan berdampak pada proses pembelajaran nantinya.

Kedisiplin guru juga akan berpengaruh terhadap motivasi belajar siswa karena kedisiplinan sekolah itu mencakup kedisiplinan guru dalam mengajar, dengan melaksanakan tata tertib dan bekerja dengan disiplin membuat siswa menjadi disiplin pula, selain itu juga memberikan pengaruh yang positif terhadap belajarnya. Di mana dalam proses belajar siswa perlu disiplin untuk mengembangkan motivasi yang kuat.

d. Kurangnya Sarana Prasarana

Sarana dan prasarana pendidikan merupakan salah satu sumber daya yang penting dan utama dalam menunjang proses pembelajaran di sekolah, untuk itu perlu dilakukan peningkatan dalam pendayagunaan dan pengelolaannya, agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Sebagaimana ditetapkan dalam UU sisdiknas No 20/2003 Bab XII pasal 45 ayat 1 dijelaskan bahwa: Setiap satuan pendidikan formal dan nonformal menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kejiwaan peserta didik, Pasal ini menekankan pentingnya sarana dan prasarana dalam satuan pendidikan, sebab tanpa didukung adanya sarana dan prasarana yang relevan, maka pendidikan tidak akan berjalan secara efektif.

Namun berdasarkan pemaparan kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara dan temuan peneliti dilapangan bahwa masih terdapat sarana prasarana yang kurang memadai dan kurang layak sehingga sarana prasarana tersebut tidak dapat digunakan dalam pembelajaran, Kurangnya sarana dan prasarana di

madrasah menjadi masalah yang sangat penting. Kurangnya sarana dan prasarana ini membuat pembelajaran di madrasah berjalan kurang optimal dan tidak mencapai tujuan yang diinginkan, sehingga kinerja guru tidak dapat maksimal dalam pembelajaran.

Menurut Mattin dan Nurhattati Fuad sarana dan prasarana pendidikan merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam menunjang proses pembelajaran di sekolah.²¹ Keberhasilan program pendidikan di sekolah sangat dipengaruhi oleh kondisi sarana pendidikan yang dimiliki sekolah dan oleh optimalisasi pengelolaan dan pemanfaatannya. Dari uraian di atas bahwa sarana dan prasarana adalah berbentuk fasilitas atau alat yang digunakan secara langsung untuk kelangsungan suatu kegiatan. Biasanya, alat atau fasilitas ini mempunyai peran penting karena, tanpa adanya kegiatan tersebut tidak akan dapat terselenggarakan dengan baik.

4. Strategi Pemecahan Masalah

Terkait Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara masih terdapat berbagai permasalahan yang dihadapi, diantaranya Budaya kerja yang dahulu masih di gunakan guru saat mengajar, faktor usia guru, kurang disiplinnya guru, serta kurangnya sarana prasarana yang ada di madrasah. Oleh karena itu, berangkat dari pemaparan mengenai berbagai problematika di atas, kepala madrasah di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara harus saling bekerja sama serta harus segera melakukan pembenahan-pembenahan melalui strategi-strategi baru untuk meningkatkan kepemimpinan kepala madrasah MA Terpadu Daaruttauhid Jepara sehingga dapat menjadikan kinerja guru di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara sesuai dengan tujuan yang diinginkan serta menjadikan kinerja para guru menjadi profesional.

Kepala madrasah dalam fungsinya sebagai pimpinan di madrasah hendaknya terus menerus mengikuti perkembangan kinerja guru yang dilaksanakan di madrasah dari waktu ke waktu, Informasi yang diperoleh ini merupakan umpan balik (*feed back*) terhadap kinerja guru. Umpan balik ini akan

²¹ Mattin dan Nurhattati Fuad, *Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016) 1

dijadikan tolak ukur untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja guru di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara selanjutnya. Dengan demikian kinerja guru akan terus dapat ditingkatkan untuk memperoleh hasil yang optimal, Adapun solusi sebagai bahan perbaikan dalam permasalahan ini meliputi berbagai hal yaitu sebagai berikut:

- 1) Manajemen Kepala MA Terpadu Daaruttauhid Jepara sebagai pimpinan di madrasah harus di olah dan dilaksanakan sesuai dengan alur dan situasi serta kondisi di madrasah.
- 2) Guru di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara harus mampu memanfaatkan dengan sebaik mungkin dan seefektif mungkin dalam mengikuti progam yang telah di rencanakan oleh kepala madrasah agar kinerjanya semakin baik dan profesional.
- 3) Guru memilih metode pembelajaran yang tepat sehingga materi dapat tersampaikan dengan baik, kemudian guru dapat memadukan beragam metode pembelajaran untuk satu materi agar bisa dipahami oleh semua peserta didik.
- 4) Guru yang telah memasuki usia lanjut sedikit demi sedikit diharapkan mampu memahami teknologi yang semakin berkembang dan mampu di terapkan dalam pembelajaran dengan baik.

Dengan demikian harapan kepala madrasah di MA Terpadu Daaruttauhid Jepara dalam memimpin dapat menjalankan kepemimpinannya dengan baik dan maksimal sehingga mampu meningkatkan kinerja guru dengan baik dan profesional sesuai dengan kompetensinya masing-masing, Keberhasilan seorang pimpinan madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya dapat dilihat dari kinerja para guru dan staffnya yang ada dimadrasah, manajemen kepemimpinan kepala madrasah tersebut akan memberikan gambaran kepada kepala madrasah dalam menyusun program berikutnya. Dengan demikian akan memberikan kesempatan kepada kepala madrasah untuk melakukan program perbaikan dalam kepemimpinan di madrasah.