

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Objek Penelitian

##### 1. Sejarah Berdirinya dan Letak Geografis

Madrasah NU TBS Kudus lahir pada zaman penjajahan Belanda. Lokasinya berada di lingkungan masyarakat muslim yang sangat memegang teguh tradisi sekaligus sangat kuat memegang ajaran Islam, tidak jauh dari pusat penyebaran Islam pertama di Kudus yang dilakukan oleh salah seorang Walisongo, yaitu Syekh Jafar Shodiq yang kemudian lebih dikenal dengan sebutan Sunan Kudus, dengan peninggalannya yang termasyur yaitu Menara Kudus dan Masjidil Aqsho Kudus.<sup>1</sup>

Semula Madrasah NU TBS Kudus didirikan oleh dua orang Ulama' yang cukup di kenal di Kudus, yaitu: KH. Nur Chudrin, KH. Abdul Muhith (alumnus Perguruan Tinggi Al-Azhar Kairo, Mesir). Madrasah ini beliau dirikan pada tanggal 7 Jumadal Akhirah 1340 H/21 Nopember 1928 M dengan nama semula adalah Madrasah *Tasywiquth Thullab* dengan singkatan TB yang artinya "Gandrungnya Para Pelajar". Nama ini diambil dari nama pondok yang digunakan untuk belajar pada saat itu. Semula madrasah ini memang hanya mengajarkan pelajaran-pelajaran dengan referensi kitab kuning, sehingga lebih tepat apabila disebut sebagai Madrasah Diniyah.<sup>2</sup>

Pada tahun 1935, tokoh muda alumni Perguruan Tinggi Saudi Arabia, yaitu KH. Abdul Jalil (Ahli Falak Nasional) sekaligus menantu KH. Nur Chudrin masuk sebagai pengurus Madrasah TBS. Oleh beliau nama *Tasywiquth Thullab* ditambah nama *school*, sehingga menjadi *Madrasah Tasywiquth Thullab School*, dengan singkatan TBS. Latar Belakang penambahan nama ini karena adanya kecurigaan dari Pemerintah Kolonial Belanda terhadap lembaga-lembaga pendidikan Islam. Oleh karena itu, agar Pemerintah Kolonial Belanda tidak mencurigai sekolah ini, maka namanya ditambah *School*, yang *notabene* berasal dari Bahasa Inggris. Dengan penambahan ini terbukti

---

<sup>1</sup> Hasil Dokumentasi Sejarah Berdirinya Madrasah Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus, 21 April, 2022.

<sup>2</sup> Hasil Dokumentasi Sejarah Berdirinya Madrasah Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus, 21 April, 2022.

bahwa madrasah TBS dianggap sebagai madrasah yang akomodatif, sehingga sepanjang sejarahnya tidak pernah ditutup.<sup>3</sup>

Perubahan nama lembaga juga diikuti pula oleh kebijakan kurikulum. Dengan berganti nama, maka madrasah TBS juga dimasukkan pelajaran-pelajaran umum dengan maksud agar para siswa nantinya menguasai berbagai ilmu sehingga berani menghadapi penjajah, sekaligus mampu menjadi pemimpin agama dan bangsanya. Akibat dari perubahan kebijakan, yaitu masuknya mata pelajaran umum, ada sebagian pimpinan madrasah yang tidak setuju, termasuk di dalamnya adalah Kyai Muhith. Kyai Muhith kemudian mengundurkan diri dari Madrasah TBS.<sup>4</sup>

Perubahan kebijakan ini sekaligus menandai pergantian pimpinan Madrasah TBS dari K.H. Muhith kepada K.H. Abd al-Djalil. Pemakaian nama *Tasywiquth Thullab School* ini berlangsung sampai tahun 1965. Pada saat berlangsung pertemuan *mutakhorrijin* (alumni) TBS pada tahun 1965, bertempat di Gedung Ramayana Kudus (sekarang menjadi Pertokoan Pujasera Taman Bujana), muncul gagasan agar penambahan nama “*school*” diganti dengan kata yang lain, karena nama itu dianggap sudah tidak relevan lagi, pada akhirnya diganti dengan kata *Salafiyah*. Sehingga nama *Madrasah Tasywiquth Thullab School* dirubah menjadi Madrasah *Tasywiquth Thullab Salafiyah* dengan singkatan tetap TBS.<sup>5</sup>

Pergantian nama *School* menjadi *Salafiyah* karena dianggap masih berbau Belanda, sehingga para Pengurus Madrasah menghadap Penasehat Madrasah untuk minta saran perubahan nama *school* tersebut. Oleh K.H. Turaichan Adjuhri nama *school* diganti *Salafiyah* sehingga namanya menjadi *Madrasah Tasywiquth Thullab Salafiyah*, karena nama NU TBS sudah sangat dikenal oleh masyarakat luas.<sup>6</sup>

Sekarang ini Madrasah TBS termasuk dalam pembinaan LP Ma'arif NU Kudus, sehingga secara kelembagaan madrasah

---

<sup>3</sup> Hasil Dokumentasi Sejarah Berdirinya Madrasah Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus, 21 April, 2022.

<sup>4</sup> Hasil Dokumentasi Sejarah Berdirinya Madrasah Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus, 21 April, 2022.

<sup>5</sup> Hasil Dokumentasi Sejarah Berdirinya Madrasah Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus, 21 April, 2022.

<sup>6</sup> Hasil Dokumentasi Sejarah Berdirinya Madrasah Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus, 21 April, 2022.

ini mempunyai hubungan koordinasi dengan Jam'iyah Nahdhatul Ulama. Oleh karena itu, di antara mata pelajaran yang disampaikan kepada para siswa, di samping ilmu-ilmu agama dan ilmu-ilmu umum, juga diberikan dasar-dasar ke-NU-an dan pelajaran Ahlussunnah Waljamaah (Aswaja).<sup>7</sup> Saat ini MA NU Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus diampu oleh para guru-guru professional dibidangnya yang terdiri dari para masyayikh alumni pondok pesantren dan guru-guru alumni S1, S2, S3 perguruan tinggi Dalam dan Luar Negeri. MA NU Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus akan selalu menjadi madrasah unggulan yang tidak hanya berprestasi dibidang agama, tetapi juga mempunyai prestasi dibidang akademik dan non-akademik, mulai tingkat regional sampai tingkat Nasional.<sup>8</sup>

MA NU TBS Kudus diselenggarakan di bawah BAPENU Arwaniyyah Kudus. MA NU TBS Kudus menerapkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan kurikulum lokal. Kurikulum lokal inilah yang menjadikan MA NU TBS mempunyai ciri khas tersendiri.

## 2. **Letak strategis MA NU Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus**

Letak strategis Madrasah Aliyah (MA) Nahdlatul Ulama (NU) Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus berdiri kokoh di Jl. KH. Turaichan Adjhuri nomor 23 tepatnya di Desa Kajeksan Kecamatan Kota Kabupaten Kudus. Letaknya tidak jauh dari pusat kota (500 meter dari pusat kota). Pembelajaran dilaksanakan di tiga unit gedung MA NU TBS Kudus.<sup>9</sup>

## 3. **Visi, Misi dan Tujuan MA NU Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus**

Visi merupakan tujuan dari sebuah lembaga untuk mengarahkan dan menjadi tolak ukur keberhasilan yang ingin dicapai. Madrasah Aliyah NU TBS Kudus memiliki visi, sebagai berikut: "*Tangguh dalam IMTAQ, Unggul dalam IPTEK, Terdepan dalam Prestasi, Berwawasan Ahlus Sunnah Wal Jama'ah*". Untuk memperjelas visi tersebut, dijabarkan beberapa misi sebagai berikut:

---

<sup>7</sup> Hasil Dokumentasi Sejarah Berdirinya Madrasah Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus, 21 April, 2022.

<sup>8</sup> Hasil Dokumentasi Sejarah Berdirinya Madrasah Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus, 21 April, 2022.

<sup>9</sup> Hasil Dokumentasi Sejarah Berdirinya Madrasah Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus, 21 April, 2022.

- a. Menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi kualitas, baik akademik, moral dan sosial hingga mampu menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas dibidang imtaq dan iptek dalam rangka mewujudkan *baldatun thoyyibatun wa rabbun ghafur*.
- b. Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dalam pencapaian prestasi akademik maupun non-akademik.
- c. Mewujudkan pembelajaran dan pembiasaan dalam menjalankan ajaran agama secara utuh.
- d. Mewujudkan pembentukan karakter yang mampu mengaktualisasikan diri ke masyarakat.
- e. Meningkatkan pengetahuan dan profesionalisme tenaga kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan.<sup>10</sup>

Selain itu, juga dilengkapi dengan adanya tujuan dari visi, misi sebuah lembaga pendidikan yang dijabarkan sebagai berikut:

- a. Mengoptimalkan proses pembelajaran dengan menggunakan pendekatan pembelajaran Aktif, Kreatif, Inovatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAKTIEM).
- b. Mengembangkan potensi akademik, minat, dan bakat peserta didik melalui layanan bimbingan dan konseling serta kegiatan ekstrakurikuler.
- c. Membiasakan perilaku Islami di lingkungan Madrasah dan masyarakat umum.
- d. Mewujudkan siswa dan lulusan yang unggul dan berprestasi, baik dalam bidang akademik maupun non-akademik.
- e. Meningkatkan prestasi akademik siswa di bidang seni dan olahraga melalui kejuaraan dan kompetisi.
- f. Melengkapi sarana prasarana pendidikan yang masih kurang layak, seperti sebagian ruang belajar, laboratorium bahasa, laboratorium komputer, perpustakaan, ruang dan alat kesenian, ruang dan alat keterampilan, alat pembelajaran, aula, dan lain-lain.
- g. Meningkatkan kualitas sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan melalui pembinaan, penataan, penyetaraan, penghargaan, dan lain-lain.
- h. Mewujudkan manajemen sekolah yang baik dan tertib.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Hasil Dokumentasi Visi dan Misi, dari Arsip Madrasah Aliyah Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus 21 April, 2022.

#### 4. Sarana Prasarana

Madrasah Aliyah NU TBS memiliki sarana dan prasarana yang sangat memadai, dan dapat ditunjukkan dalam pengelolaan dengan baik. Madrasah Aliyah NU TBS memiliki tiga gedung utama, yaitu gedung bagian timur, gedung bagian barat, dan gedung bagian selatan dengan berlantai tiga semua sekaligus permanen. Madrasah Aliyah NU TBS juga dilengkapi dengan beberapa sarana prasarana yang ada di MA NU TBS sebagai berikut.

Terdiri dari satu ruang kepala sekolah, satu ruang guru, satu ruang Tata Usaha, 42 ruang kelas, satu ruangan Laboratorium fisika, satu ruangan Laboratorium Kimia, satu Laboratorium Biologi, satu Laboratorium Bahasa, satu Laboratorium Komputer, satu Laboratorium Keagamaan, satu Laboratorium IPS, satu perpustakaan, satu ruang Bimbingan Konseling, satu ruang Unit Kesehatan Siswa, satu ruang Osis, 25 Kamar Mandi, dua lapangan olahraga, dan 2 Musholla.<sup>12</sup>

#### 5. Kurikulum MA NU Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus

##### a. Program Kurikulum

Madrasah Aliyah NU Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus memiliki empat program pendidikan, yaitu program Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), program Bahasa, program Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), dan program Keagamaan (PK). Berjalan pada bidang pendidikan, MA NU TBS menggunakan kurikulum 2013 disemua jenjang tingkatan kelas X, XI, dan XII dengan perincian sebagai berikut:

- a) Untuk materi umum dari Tim KEMENAG (Kementrian Agama).
- b) Untuk materi muatan Lokal dari madrasah sendiri.<sup>13</sup>

##### b. Program Ekstrakurikuler

Program ekstrakurikuler merupakan kegiatan dimana dapat mengembangkan minat bakat dan kemampuan siswa-siswa. Banyak kegiatan ekstrakurikuler

---

<sup>11</sup> Hasil Dokumentasi Tujuan dari Visi dan Misi, dari Arsip Madrasah Aliyah Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus, 21 April, 2022.

<sup>12</sup> Hasil Dokumentasi dari Arsip Madrasah Aliyah Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus, 21 April, 2022.

<sup>13</sup> Bapak Arif Murtadho (Waka Kurikulum), Wawancara Oleh Penulis, 23 April, 2022, wawancara 6. Transkrip.

di madrasah aliyah TBS diantaranya seni baca al-Qur'an pada waktu pagi hari pukul 06:00 wib. Pencak silat pada waktu sore hari pukul 15:00-17:00 wib. Seni Rebana siang hari setelah KBM pukul 14:00. Bola Volly hari jumat pukul 07.00 wib, Futsal hari senin dan rabu pukul 15.00 wib, Bulu Tangkis hari ahad pukul 14.00, Tenis Meja hari jumat pukul 07.00 wib, PMR Wira kondisional, UKS kondisional, Pramuka hari ahad dan kamis pukul 15.00 wib, dan KTR kondisional.<sup>14</sup>

## 6. Keadaan Guru dan Karyawan MA NU Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus

Tenaga edukatif yang ada di madrasah TBS terdiri dari kepala madrasah, dan pendidik secara langsung melaksanakannya sesuai dengan tujuan lembaga yang dinaungi oleh yayasan. Setiap pendidik dan tenaga kependidikan pasti memiliki kompetensinya masing-masing sesuai dengan bidangnya, dengan keilmuan melalui pendekatan ilmiah dan amaliyah serta dukungan pengurus yayasan, pengurus madrasah, doa dari para Masyayikh-masyayikh dan Kyai-kyai dimana madrasah itu bisa maksimal, diharapkan kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan mampu mengoptimalkan. Sehingga sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yang disiplin tentang ilmu.

MA NU TBS Kudus memiliki pendidik dan Karyawan yang berjumlah 80 orang, data ini diambil dari hasil dokumentasi. Terdiri dari 1 kepala madrasah, 66 guru atau pendidik, 5 TU, 2 koperasi, 1 teknisi, 2 cleaning, 1 satpam, dan 1 kantin.<sup>15</sup>

## 7. Keadaan Siswa

Keadaan peserta didik MA NU TBS Kudus terbagi menjadi tiga tingkatan kelas yang semua peserta didiknya laki-laki:

- a. Kelas X sebanyak 14 kelas (A-B-C-...-N) berjumlah 40 peserta didik.
- b. Kelas XI sebanyak 14 kelas (A- B-C-...-N) berjumlah 40 peserta didik.

---

<sup>14</sup> Hasil Dokumentasi Program Ekstrakurikuler dari Arsip Madrasah Aliyah Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus, 21 April, 2022.

<sup>15</sup> Hasil Dokumentasi Data Pendidik dan tenaga Kependidikan dari Arsip Madrasah Aliyah Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus, 11 Mei, 2022.

c. Kelas XII sebanyak 14 kelas (A- B-C-...-N) berjumlah 40 peserta didik.<sup>16</sup>

## 8. Program-Program MA NU Tasyiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus

Program yang dimiliki MA NU TBS Kudus bersifat sebagai rutinitas tahunan, maupun sifatnya kondisional artinya program tersebut diimplementasikan secara terjadwal atau tertentu. Dari program-program itu, pada program tahunan diantaranya program kerja, baik untuk pendidik maupun tenaga kependidikan, selanjutnya ada program semester seperti *Muaddaah Akhirussanah*, harlah Madrasah Tasywiquth Thullab Salafiyah. Sedangkan program-program yang sifatnya kondisional seperti setoran hafalan Al-Fiyyah ibn Malik, pembekalan khusus untuk siswa kelas XII sebelum *Muaddaah Akhirussanah*, PHBI (Peringatan Hari Besar Islam), dan event-event tertentu.<sup>17</sup>

## B. Deskripsi Data Penelitian

Implementasi supervisi merupakan penerapan tata kelola oleh kepala sekolah baik berupa pengawasan, pemantauan, pengelolaan sistem kinerja supaya kepala sekolah bisa memaksimalkan dan mengoptimalkan kinerja tenaga kependidikan dengan baik dan efisiensi. Adanya peran kepala madrasah, maka dibutuhkan implementasi supervisi yang dilakukan, pelaksanaan implementasi supervisi, memaksimalkan implementasi supervisi, dan pengoptimalan implementasi supervisi dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan oleh kepala madrasah. Berikut data yang didapat peneliti:

### 1. Implementasi Supervisi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah di MA NU TBS Kudus

Setiap lembaga pendidikan memiliki semacam supervisi, tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja dari guru atau dari tenaga kependidikan dan sebagainya. Sama halnya di MA NU TBS Kudus yang memiliki program-program pendidikan yang dirancang dengan baik secara teratur maupun secara terjadwal. Hal ini dilakukan supaya dalam pelaksanaannya tidak mengganggu siswa-siswa selama proses pembelajaran di kelas. Kepala madrasah melaksanakan implementasi supervisi

---

<sup>16</sup> Hasil Dokumentasi Data Peserta didik dari Arsip Madrasah Aliyah Tasywiquth Thullab Salafiyah (TBS) Kudus, 21 April, 2022.

<sup>17</sup> Hasil Dokumentasi di MA NU TBS Kudus, pada 21 April, 2022.

akademik berupa pamantauan secara langsung terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Pemantauan ini dilakukan oleh kepala madrasah dengan mendatangi pendidik yang sedang mengajar di kelas. Mengamati pola kegiatan belajar mengajar sesuai dengan RPPnya, mengamati siswa menerima materi dengan baik atau masih kesusahan. Sedangkan untuk tenaga kependidikan yang sesuai dengan bidang masing-masing mengerjakan tugas-tugas sampai selesai setiap harinya, seperti bagian tata usaha yang mengerjakan tugasnya di administrasi ketata usahaan, tenaga kependidikan bidang laboratorium melakukan tugasnya supaya semua alat-alat yang terdapat di laboratorium beroperasi dengan baik dan tidak menghambat saat laboratorium tersebut digunakan untuk pembelajaran seperti biologi, kimia, dan bahasa. Untuk tenaga kependidikan bidang waka kurikulum, dan kesiswaan. Kepala madrasah memperhatikan dengan cermat dan selalu memastikan bahwa kurikulum yang digunakan sesuai dengan Kemenag RI dan dapat mengatur antara jadwal pelajaran umum dan pelajaran lokal. Kepala madrasah juga menghimbau kepada pendidik dan tenaga kependidikan supaya dalam mengerjakan tugasnya dengan rasa ikhlas dan penuh dengan pengabdian.<sup>18</sup>

Kepala madrasah punya hak dan peran dalam rangka menerapkan supervisi kepada guru-guru dan tenaga kependidikan. Adapun untuk supervisi yang ada di madrasah Aliyah yang kedua yaitu supervisi manajerial. Kepala madrasah selain bertugas memimpin juga dapat harus mengatur atau memanager pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah secara terstruktur dengan membagi setiap tugas kepada pendidik dan tenaga kependidikan sehingga dengan memanager kepala madrasah bisa melaksanakan implementasi supervisi akademik dan managerial secara terjadwal tanpa bertabrakan atau bersamaan dengan kegiatan yang lain. Adanya tujuan implementasi ini, supaya kepala madrasah dapat mengukur atau mengetahui sejauh mana kinerja dari pendidik dan tenaga kependidikan, bisa atau kurangnya dalam kinerjanya.<sup>19</sup>

Hasil dari supervisi yang telah dilaksanakan oleh kepala madrasah itu baik secara langsung maupun tidak langsung itu

---

<sup>18</sup> Bapak Dhofir (Tenaga Kependidikan Bidang Administrator), Wawancara Oleh Penulis, 21 April, 2022, wawancara 5. Transkrip.

<sup>19</sup> Bapak Syafi'I (Kepala Madrasah Aliyah NU TBS), Wawancara Oleh Penulis, 21 April, 2022, wawancara 1. Transkrip.

nanti sebagai bahan kepala madrasah dalam evaluasi tentang kinerja guru maupun tenaga kependidikan. Kepala madrasah mempertegas bahwa ketika ada guru, karyawan ataupun tenaga kependidikan kalau memang kinerjanya katakanlah naik turun berarti kurang baik. Maka, karena kita sudah menerapkan SOP (*Standard Operating Procedure*) yang ada, aturan yang ada, dan aturan itu sudah dibuat oleh yayasan. Yang pertama adalah kalau memang beliau katakanlah dalam mengajar tidak sesuai dengan aturan yang ada, yang pertama kita ingatkan dengan lisan, kita panggil secara pribadi dengan pembinaan, agar mereka bisa tertib kembali. Tetapi jika tidak bisa dibina, maka kita menggunakan pendekatan cara *persuasive*, agar mereka mengetahui fungsi dari tugas mereka.<sup>20</sup>

## 2. Peran Kepala Madrasah dalam Memaksimalkan Implementasi Supervisi untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MA NU TBS Kudus

Untuk yang berkaitan dengan supervisi, Bapak K. Syafi'I, S.Pd.I. selaku kepala madrasah menyampaikan bahwa agar dalam pembelajaran bisa maksimal. Maka, kami menerapkan semacam aturan atau SOP (*Standard Operating Procedure*), dan itu sebagai konstitusi aturan yang tidak bisa diganggu gugat. Selama ini belum maksimal, untuk memaksimalkan peran kepala madrasah untuk melakukan supervisi kepada guru-guru memang setiap ada rapat selalu kita ingatkan, setiap ada *event-event* tertentu selalu kita ingatkan. Jadi, untuk memaksimalkan supervisi kepala madrasah terhadap guru-guru jikalau nanti ada guru-guru yang kurang tertib, kita ingatkan lewat lisan, disamping itu nanti setiap satu bulan sekali atau dua bulan sekali mungkin kita nanti keliling ke ruang-ruang kelas untuk mengawasi, untuk mengamati, untuk mengobservasi ketika Beliau mengajar.<sup>21</sup> Data saat wawancara dengan Bapak K. Syafi'I, S.Pd.I menjelaskan bahwa adapun peran kepala madrasah sesuai dengan kompetensi kepala, diantaranya melakukan supervisi kepada pendidik dan tenaga kependidikan, memanagerial, kewirausahaan, kepribadian dan kepala madrasah itu sendiri. Memang, kompetensi-kompetensi itu harus dibenahi dan mampu untuk menerjemahkan. Sehingga, peran kepala

---

<sup>20</sup> Bapak Syafi'I (Kepala Madrasah Aliyah NU TBS), Wawancara Oleh Penulis, 21 April, 2022, wawancara 1. Transkrip.

<sup>21</sup> Bapak Syafi'I (Kepala Madrasah Aliyah NU TBS), Wawancara Oleh Penulis, 21 April, 2022, wawancara 1. Transkrip.

madrasah bisa maksimal dalam rangka untuk mengatur roda perjalanan sebuah pendidikan.

Meskipun Bapak Syafi'i diangkat menjadi Kepala Madrasah terhitung masih baru, yakni baru sekitar dua tahun, tetapi selama menjabat sebagai kepala madrasah, kegiatan supervisi yang beliau lakukan sudah sangat bagus. Secara kelembagaan, dalam rapat-rapat koordinasi Beliau sering mengingatkan akan profesionalitas guru. Beliau sering bertanya kepada Bapak Arif Murtadho, S.Ag. selaku Waka Kurikulum terkait apakah ada guru yang bermasalah. Beberapa kali beliau juga memanggil guru untuk diberi motivasi.<sup>22</sup>

Peran kepala madrasah itu sebagai kepala institusi, yang kedua itu sebagai *figure* atau contoh *top leader* untuk mengatur satuan pendidikan di madrasah. Kemudian seorang kepala madrasah itu harus menguasai sebagai perencana, mengelola, dan sekaligus meneliti dari semua rencana yang ada baik itu dibidang kurikulum, bidang waka kesiswaan, kemudian di bidang sarpas dan humas, jangkauan kerjanya itu adalah semuanya bermuara pada bapak kepala madrasah. Sehingga hal itu sebagai penyandang lembaga tertinggi dalam hal institusi adalah bapak kepala madrasah. Dan sekaligus beliau adalah nomor satu yang memberi suri tauladan dan contoh dalam pemberlakuan institusi.<sup>23</sup> Bapak Zainul Badri, S.Pd. selaku tenaga kependidikan bidang teknis menambahkan bahwa kepala madrasah juga mendampingi, kemudian mengarahkan, dan memberikan beberapa kegiatan yang istilahnya meningkatkan kemampuan guru dan juga tenaga kependidikan.<sup>24</sup>

Sebagaimana wawancara dengan kepala madrasah, beliau mengungkapkan bahwa supaya tenaga kependidikan bisa bekerja dengan baik atau ideal memang yang pertama, kepala madrasah bekal beberapa pengetahuan, namanya orang bekerja dengan baik, yang pertama itu harus di planning pekerjaan tersebut, direncanakan terlebih dahulu. Kemudian pekerjaan tersebut diselesaikan dengan baik, dijalankan dengan baik, dan yang terakhir dievaluasi dengan baik. Jadi, tenaga kependidikan

---

<sup>22</sup> Bapak Arif Murtadho (Waka Kurikulum), Wawancara Oleh Penulis, 15 Mei, 2022, wawancara 6. Transkrip.

<sup>23</sup> Bapak Noor Yasin (Tenaga Kependidikan Bidang Waka Kesiswaan), Wawancara Oleh Penulis, 21 April, 2022, wawancara 4. Transkrip.

<sup>24</sup> Bapak Zainul Badri (Tenaga Kependidikan Bidang Teknisi), Wawancara Oleh Penulis, 21 April, 2022, wawancara 3. Transkrip.

setiap hari masuk agar beliau-beliau itu bisa bekerja dengan baik maka kita bagi sesuai dengan porsi kerjanya masing-masing. Jadi pekerjaan tersebut akan bisa maksimal. Dan juga direncanakan yang baik, diorganisasikan yang baik, kemudian ada eksen yang baik, kemudian ada kontrol yang baik. Sehingga pekerjaan itu bisa dilaksanakan tenaga kependidikan dengan baik.<sup>25</sup>

Bapak Zainul Badri, S.Pd. selaku tenaga kependidikan bidang teknis, laboratorium komputer sekaligus di TU (Tata Usaha) diperbantukan mengungkapkan bahwa untuk supervisi, kepala madrasah itu selalu melaksanakan supervisi tiap tahunnya, tapi untuk pelaksanaannya itu terjadwal namun tidak menyeluruh secara bersamaan, artinya bergantian. Supervisi yang dilakukan itu biasanya terjadwal dengan konsep pada periode bulan ini ada beberapa mata pelajaran yang disupervisi. Hal ini dilakukan supaya setiap mata pelajaran yang diampu oleh pendidik dan materi yang disampaikan dapat diterima dan dipahami oleh siswa. Kemudian dievaluasi, artinya melakukan penilaian, pengamatan terhadap tugas pendidik dan tenaga kependidikan, kinerja pendidik dan tenaga kependidikan serta program-program kegiatan di madrasah. Jadi, baik di tenaga kependidikan ataupun guru mata pelajaran itu, semua ada supervisinya, hanya saja terjadwal tetapi tidak bersamaan.<sup>26</sup>

Kepala madrasah mempertegas bahwa dengan dukungan para Masyarakat, pengurus yayasan, pengurus madrasah, dimana madrasah itu bisa maksimal, tertib dengan baik. Maka setiap saat harus disupervisi. Tapi tidak lepas dari dukungan Beliau-beliau. Tidak lepas dari aturan-aturan yang ada. Sehingga ketika nanti kita supervisi instrumennya kita siapkan, kemudian materinya juga kita siapkan. Dan madrasah bisa maksimal dengan baik.<sup>27</sup>

### 3. Optimalisasi Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MA NU TBS Kudus

Bapak Noor Yasin, S.Ag. selaku waka kesiswaan menjelaskan bahwa memang bapak kepala madrasah itu memberlakukan kerjanya tentang adanya penghargaan dan teguran. Istilahnya secara *reward* dan *punishment*. Jadi bagi

---

<sup>25</sup> Bapak Syafi'i (Kepala Madrasah Aliyah NU TBS), Wawancara Oleh Penulis, 21 April, 2022, wawancara 1. Transkrip.

<sup>26</sup> Bapak Zainul Badri (Tenaga Kependidikan Bidang Teknis), Wawancara Oleh Penulis, 21 April, 2022, wawancara 3. Transkrip.

<sup>27</sup> Bapak Syafi'i (Kepala Madrasah Aliyah NU TBS), Wawancara Oleh Penulis, 21 April, 2022, wawancara 1. Transkrip.

mereka yang betul-betul sesuai dengan aturan dan prestasinya itu menggembarakan dengan nilai-nilai pengamatan setiap hari, maka bapak kepala madrasah berhak untuk memberikan penghargaan kepada teman-teman baik pendidik, tenaga kependidikan ataupun karyawan. Sehingga mereka ada acuan untuk bisa meningkatkan sisi dari kualitas mutu seorang guru dan ini tentunya menjadi perhatian bagi guru-guru yang lain, dan teguran bagi mereka yang menyandang gelar yang agak kurang disiplin dan sebagainya. Ini biasanya secara umum. Tidak kemudian dilakukan dengan person individu di depan teman-teman yang lain untuk menjaga agar tidak punya pesan dihakimi dan sebagainya. Sehingga tetap kapasitas menghormati privasi guru tetap terjaga.<sup>28</sup> Bapak Dhofir Khoiri, S.Sos.I. selaku tenaga kependidikan bidang administrasi atau kepala TU menambahkan bahwa jika ada kekurangan atau hal yang sedikit melenceng atau kurang sesuai dengan tugas-tugas atau porsinya masing-masing, maka akan ditegur, bisa dengan cara candaan atau tidak terlalu dipermasalahakan yang intinya dibuat sesantai mungkin, atau mungkin bisa dipanggil dikantor untuk dibina. Dan ketika ada beberapa hal yang setelah dibina nanti menunjukkan kinerja yang baik, maka akan diberi SP1 (Surat Peringatan Pertama) sampai SP3 (Surat Peringatan Ketiga).<sup>29</sup>

Sebagaimana data wawancara dengan Bapak Dhofir Khoiri, S.Sos.I. selaku tenaga kependidikan bidang administrasi atau kepala TU. Setelah kepala madrasah mengimplementasikan supervisi, Beliau membuat program semacam pelatihan khusus untuk peningkatan guru maupun tenaga kependidikan. Kalau guru ada semacam *workshop* dan sudah dilaksanakan pada semacam seminar. Lima tahun kemaren ada *workshop* untuk guru untuk membuat RPP dan perangkat pembelajaran. Yang selain guru, kalau ada *event-event* diluar yang berkenaan untuk proksi yang sesuai dengan pendidikan akan dikirim. Contoh guru BP, ada semacam pertemuan BP di kota kodus juga ada. mungkin ada juga tentang peningkatan kinerja TU atau lainnya. Nanti juga ada

---

<sup>28</sup> Bapak Noor Yasin (Tenaga Kependidikan Bidang Waka Kesiswaan), Wawancara Oleh Penulis, 21 April, 2022, wawancara 4. Transkrip.

<sup>29</sup> Bapak Dhofir (Tenaga Kependidikan Bidang Administrator), Wawancara Oleh Penulis, 21 April, 2022, wawancara 5. Transkrip.

komunikasi-komunikasi dari luar, jika ada sesama madrasah ada, dilaksanakan dikirim untuk peningkatan kinerja.<sup>30</sup>

Bapak Zainul Badri, S.Pd. selaku tenaga kependidikan bidang teknisi mengungkapkan bahwa upaya mengoptimalisasikan peran dari kepala madrasah sudah maksimal, cuman penerapannya pada masing-masing tenaga kependidikan, penerapan masing-masing orang itu berbeda. Jadi misalkan ada pelatihan apa antara si A dan si B mungkin dalam penerapannya beda.<sup>31</sup> Bapak Arif Murtadho, S.Ag. selaku Waka Kurikulum menambahkan bahwa peran kepala madrasah di MA NU TBS Kudus sama dengan peran kepala-kepala madrasah di MA lain pada umumnya, yakni Beliau berperan sebagai pemimpin yang bertanggung jawab untuk memimpin dan mengontrol proses pendidikan di MA NU TBS Kudus, sehingga semua bisa berjalan sesuai dengan rencana dan sesuai visi misi madrasah.<sup>32</sup>

Bapak Abdul Cholik, S.Pd.I. selaku tenaga kependidikan bidang perpustakaan mengungkapkan bahwa upaya kepala madrasah dalam memaksimalkan dan mengoptimalkan kinerja pada tenaga kependidikan bidang perpustakaan ialah dengan menambahkan buku-buku bacaan terkait pendidikan, buku yang menunjang seperti mata pelajaran sudah disediakan. Misalkan ada kekurangan nanti bisa dilaporkan ke bendahara dengan cara pengajuan proposal dan sebagainya.<sup>33</sup>

Bapak Zainul Badri, S.Pd. selaku tenaga kependidikan bidang teknisi menjelaskan cara kepala madrasah meningkatkan kinerja dan kemampuan atau skill yang pertama dimulai dari perencanaan dahulu, kemudian diimplementasikan pada kegiatan-kegiatan. Contohnya seperti pelatihan, dan *workshop*. Ada juga nanti ketika ada pelatihan ketatausahaan. Ketika ada surat dari luar masuk itupun juga di acc. Artinya siapapun yang ingin dan berkenan serta dipandang mampu untuk mengikuti kegiatan pelatihan diluar tersebut juga di acc oleh kepala

---

<sup>30</sup> Bapak Dhofir (Tenaga Kependidikan Bidang Administrator), Wawancara Oleh Penulis, 21 April, 2022, wawancara 5. Transkrip.

<sup>31</sup> Bapak Zainul Badri (Tenaga Kependidikan Bidang Teknisi), Wawancara Oleh Penulis, 21 April, 2022, wawancara 3. Transkrip.

<sup>32</sup> Bapak Arif Murtadho (Waka Kurikulum), Wawancara Oleh Penulis, 15 Mei, 2022, wawancara 6. Transkrip.

<sup>33</sup> Bapak Abdul Cholik (Tenaga Kependidikan Bidang Perpustakaan), Wawancara Oleh Penulis, 21 April, 2022, wawancara 2. Transkrip.

madrasah. Itu diantara contohnya. Kemudian, ketika pada penerapannya itu terus dievaluasi. Artinya dievaluasi itu ketika ada masalah apa itu istilah ditanya-tanya masalahnya apa kemudian ditemukan solusinya. Jadi, dalam hal administrasi maupun dalam hal pembelajaran, supervisi kepala madrasah itu ada timbal balik yang positif. Sehingga ini sampai dengan saat ini berjalan dengan baik.<sup>34</sup>

### C. Analisis Data Penelitian

#### 1. Implementasi Supervisi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah

Implementasi adalah bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan. Oleh karena itu, implementasi tidak berdiri sendiri tetapi dipengaruhi oleh objek berikutnya.<sup>35</sup> Sedangkan implementasi supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah melalui profesionalisme dan kinerja, baik kinerja pendidik dalam mengelola proses pembelajaran di kelas melalui layanan supervisi dari kepala madrasah secara terencana, terorganisir, dan dalam mengimplementasikannya secara berkelanjutan. Layanan supervisi oleh kepala madrasah ini, bertujuan agar terarah dalam meningkatkan profesionalisme pendidik, tenaga kependidikan dan kinerjanya.<sup>36</sup> Esensi kompetensi pengawas secara umum meliputi kompetensi kepribadian, supervisi manajerial, supervisi akademik, dan evaluasi pendidikan.<sup>37</sup> Susanti & Kasturi, menyatakan selama ini fokus pelaksanaan supervisi lebih mengarah pada aspek akademik dan fokus pada guru. Hal tersebut dilakukan dengan memperluas fokus dan tujuan pembinaan, tidak hanya pada aspek akademik (tenaga pendidik), tetapi juga pada aspek manajerial dan peningkatan sumber daya

---

<sup>34</sup> Bapak Zainul Badri (Tenaga Kependidikan Bidang Teknisi), Wawancara Oleh Penulis, 21 April, 2022, wawancara 3. Transkrip.

<sup>35</sup> Rosad, "Implementasi Pendidikan Karakter Melalui Manajemen Sekolah," 176.

<sup>36</sup> Prawito, *Manajerial Supervisi Sekolah*, 33–34.

<sup>37</sup> Sri Kuswardani, *Implementasi Supervisi Pendidikan*, 9.

manusia (tenaga kependidikan) secara keseluruhan melalui manajemen kolaboratif.<sup>38</sup>

Dari hasil analisis tersebut, penulis menyimpulkan bahwa pada optimalisasi peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, kepala madrasah dalam mengimplementasikan supervisi di MA NU TBS Kudus menerapkan supervisi terhadap pendidik, tenaga kependidikan dengan membekali pengetahuan dan rasa profesionalisme yang tinggi. Kemudian kepala madrasah lebih mengedepankan supervisi akademik, dimana supervisi akademik lebih berfokus pada kompetensi pendidik dalam meningkatkan potensi dari peserta didik. Selanjutnya, kepala madrasah juga menerapkan supervisi manajerial yang mana bukan hanya pada program kinerja dari tenaga kependidikan seperti contoh TU, namun pada semua aspek, terlebih pada setiap mata pelajaran, kepala madrasah juga sesering mungkin melakukan pemantauan ataupun menanyakan kepada pendidik akan kesiapan mereka terkait RPP, media pembelajaran ataupun perangkat yang lain sebelum melakukan pembelajaran diruang kelas. Kepala madrasah melaksanakan supervisi setiap tahunnya, namun dalam pelaksanaannya kepala madrasah itu secara terjadwal dengan konsep pada periode setiap bulannya, tidak secara bebarengan dan menyeluruh.

Kepala madrasah melakukan supervisi tersebut juga secara bergantian, supaya tidak mengganggu kegiatan ataupun program-program yang lain. Kemudian setelah disupervisi, kepala madrasah melakukan evaluasi pendidikan kepada yang disupervisi. Terdapat tiga pendekatan supervisi, diantaranya pendekatan direktif, non-direktif, dan kolaboratif.<sup>39</sup> Kepala madrasah menggunakan tiga pendekatan untuk mengimplementasikan supervisinya. Tujuannya supaya jika terdapat hal-hal yang sifatnya mengganjal, maka kepala madrasah bisa mengambil salah satu dari tiga pendekatan tersebut ataupun bisa menggunakan pendekatan kolaboratif. Hal ini dibuktikan dengan adanya motivator, pembinaan dari kepala madrasah kepada pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki masalah dalam pembelajaran, atau merasa tidak

---

<sup>38</sup> Imron, Purwanto, and Rohmadi, "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan," 351.

<sup>39</sup> Sugi, *Supervisi Kepala Sekolah (Teori Dan Implementasi)*, 9–10.

nyaman dengan tugasnya sehingga dengan munculnya permasalahan tersebut kepala madrasah memanggil pendidik atau tenaga kependidikan diruang kepala madrasah untuk mendengarkan terlebih dahulu keluh kesah dari pendidik atau tenaga kependidikan, kemudian memberi nasehat dan solusi atas keluh kesah yang dialami pendidik atau tenaga kependidikan sehingga kepala madrasah dapat menumbuhkan kembali harmonis antara pendidik satu dengan yang lainnya, antara tenaga kependidikan satu dengan yang lainnya.

Berdasarkan data dan analisis secara keseluruhan yang penulis sampaikan, dapat disimpulkan bahwa semua penerapan supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah secara koordinasi keseluruh elemen yang ada di lingkungan madrasah, supaya kepala madrasah dapat mengukur parameter kompetensi dari pendidik ataupun tenaga kependidikan bisa meningkat atau belum.

## **2. Peran Kepala Madrasah dalam Memaksimalkan Implementasi Supervisi untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MA NU TBS Kudus**

Peran kepala madrasah diantaranya adalah sebagai *supervisor, administrator, educator, manager, leader, inovator, motivator*.<sup>40</sup> Bagi kepala madrasah yang terpenting adalah sebagai supervisor dapat memahami tugas-tugasnya, memahami kedudukannya maupun kedudukan setiap karyawannya disatuan pendidikan yang dipimpinya.<sup>41</sup> Kepala sekolah berperan motivator untuk terus memajukan kualitas sekolahnya. Sekolah yang baik dan berkualitas membutuhkan kemampuan kepala sekolah dalam hal mengelola dan mengawasi proses pembelajaran agar berlangsung sesuai dengan tujuan pendidikan yang dicita-citakan.<sup>42</sup> Imron mengungkapkan bahwa kemampuan manajerial kepala Madrasah Aliyah dapat diukur dari empat

---

<sup>40</sup> Maimunah, Komariah, and Asnawiyah, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Di Mts Nurul Huda Parit 5 Sungai Luar Kecamatan Batang Tuaka Kabupaten Indragiri Hilir," 33–34.

<sup>41</sup> Suparman, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Guru: Sebuah Pengantar Teoritik*, 84.

<sup>42</sup> Dini, *Supervisi Kepala Madrasah (Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah)*, 12–13.

dimensi yaitu: *planning, organizing, actuating, dan controlling*.<sup>43</sup> Imron menambahkan bahwa kepala madrasah dituntut memiliki kompetensi manajerial yang tinggi agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif atau prakarsa untuk meningkatkan kualitas madrasah. Imron menambahkan kompetensi manajerial kepala madrasah adalah kemampuan kepala madrasah dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kinerja guru tidak terlepas dari paradigma pengelolaan pendidikan yang memberikan kewenangan kepada kepala sekolah untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, pemantauan, dan pengendalian pendidikan yang ada di madrasah. Rangkaian kegiatan yang cukup banyak, menjadikan setiap tenaga pendidik dan kependidikan memiliki tujuan yang berbeda dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing.<sup>44</sup>

Peran kepala madrasah dalam memaksimalkan implementasikan supervisi di MA NU TBS Kudus yaitu adanya perencanaan. dengan menerapkan supervisi kepada pendidik atau guru dan tenaga kependidikan. Implementasi yang digunakan oleh kepala madrasah yaitu dengan pengamatan kepala madrasah. Jadi, ketika guru atau pendidik dan tenaga kependidikan berada di madrasah, khusus untuk guru atau pendidik itu masuk kelas, menyampaikan materi pelajaran sesuai dengan jadwal jamnya atau tidak, selain itu juga mengamati apakah materi yang disampaikan kepada peserta didik mudah diterima dengan baik atau tidak. Sedangkan ketika kepala madrasah melakukan supervisi kepada tenaga kependidikan itu dapat dilihat dari mulai berangkatnya tepat waktu atau tidak, melaksanakan tugas atau pekerjaannya di kantor bisa menyelesaikan atau tidak.

Peran supervisor dan edukator kepala madrasah dalam melaksanakan implementasi supervisi akademik berupa pamantauan secara langsung terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Pamantauan ini dilakukan oleh kepala madrasah dengan mendatangi pendidik yang sedang mengajar di kelas. Mengamati pola kegiatan belajar mengajar sesuai dengan

---

<sup>43</sup> Imron, Purwanto, and Rohmadi, "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan," 351.

<sup>44</sup> Imron, Purwanto, and Rohmadi, "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan," 351.

RPP yang dibuat dan jika pendidik dalam kegiatan belajar mengajar terdapat kekeliruan maka kepala madrasah akan membimbing dan mengarahkan supaya pendidik tersebut dapat memberikan materi dengan maksimal, sehingga siswa menerima materi dengan baik dan memahaminya.

Peran administrator dan managerial kepala madrasah untuk tenaga kependidikan yang sesuai dengan bidang masing-masing mengerjakan tugas-tugas sampai selesai setiap harinya, seperti bagian tata usaha yang mengerjakan tugasnya di administrasi ketata usahaan, tenaga kependidikan bidang laboratorium melakukan tugasnya supaya semua alat-alat yang terdapat di laboratorium beroperasi dengan baik dan tidak menghambat saat laboratorium tersebut digunakan untuk pembelajaran seperti biologi, kimia, dan bahasa. Untuk tenaga kependidikan bidang waka kurikulum, dan kesiswaan. Kepala madrasah memperhatikan dengan cermat dan selalu memastikan bahwa kurikulum yang digunakan sesuai dengan Kemenag RI dan dapat mengatur antara jadwal pelajaran umum dan pelajaran lokal. Disamping itu, kepala madrasah secara terbuka juga menerima saran dan masukan dari masyarakat sekitar terkait pembelajaran, kegiatan, dan tidak menghilangkan materi pelajaran lokal atau kitab. Kemudian, terkait uang bulanan sekolah (*syahriyah*) yang nominalnya terjangkau dan tidak mahal, sehingga masyarakat tidak terbebani karena uang sekolah, melainkan karena mata pelajaran yang disampaikan kepada para siswa berupa ilmu-ilmu agama dan ilmu-ilmu umum, serta diberikan dasar-dasar ke-NU-an dan pelajaran Ahlussunnah Waljamaah (Aswaja). Sehingga memiliki keinginan membujuk anak-anaknya untuk melanjutkan pendidikan di MA NU TBS Kudus.

Peran kepala madrasah sebagai inovator, yaitu dengan mengembangkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan seperti membuat semacam program yang tidak monoton, berfokus pada pengembangan bakat siswa, seperti halnya adanya program ekstrakurikuler di madrasah. Sehingga kegiatan yang ada di madrasah tidak hanya belajar dan mengaji kitab, melainkan memiliki progres untuk siswa supaya berprestasi sesuai dengan bakat yang dikembangkan.

Peran kepala madrasah selanjutnya sebagai motivator, yaitu dengan menanamkan nilai-nilai karakteristik dengan melakukan suatu pekerjaan dengan mengabdikan di madrasah secara ikhlas dan memberikan ilmunya dengan sepenuh hati. Selain itu

menanamkan nilai-nilai sosial baik kepala madrasah kepada pendidik, tenaga kependidikan, karyawan maupun siswa untuk memegang erat pendidikan Islam. Maka dari itu, penanaman sikap bersosial sangatlah penting dimiliki seseorang baik dari segi etika atau sopan santun kepada orang lain. Seperti ketika berbicara hendak berkata yang baik atau ketika sedang berjalan dan berdampingan sama guru yang lain hendaknya mengucapkan salam dan senyum dengan wajah yang gembira. Sebab, peran kepala madrasah sebagai contoh yang baik kepada siswa maupun guru yang lainnya. Ada sebuah maqolah yang mengatakan bahwa adab dan sopan santun lebih penting daripada ilmu (*al-adabu fauqol ilmi*).

Dari hasil analisis tersebut, penulis menyimpulkan bahwa pada optimalisasi peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, dengan menerapkan aturan *Standard Operating Procedure*. Adanya SPO ini baik kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan memiliki prosedur masing-masing sesuai dengan bidangnya. Peran kepala madrasah yaitu sebagai suri tauladan dengan sifat kedisiplinan dan amanahnya terhadap tanggungjawab sebagai kepala satuan pendidikan di madrasah TBS. Kemudian pertama faktor yang mendukung supervisi, artinya supervisi bisa jalan karena lahirnya aturan atau regulasi pemerintah tentang masalah supervisi. Kemudian, karena dukungan para Masyarakat, pengurus yayasan, pengurus madrasah, dimana madrasah itu bisa maksimal, tertib dengan baik. Maka setiap saat harus disupervisi. Tapi tidak lepas dari dukungan Beliau-beliau. Tidak lepas dari aturan-aturan yang ada. Sehingga ketika nanti kita supervisi instrumennya kita siapkan, kemudian materinya juga kita siapkan. Dan dengan demikian perjalanan madrasah bisa maksimal dengan baik sesuai tujuan madrasah TBS Kudus yaitu mengembangkan potensi akademik, minat, dan bakat peserta didik melalui layanan bimbingan dan konseling serta kegiatan ekstrakurikuler, membiasakan perilaku Islami di lingkungan Madrasah dan masyarakat umum, dan mewujudkan manajemen sekolah yang baik dan tertib.

Kendala peran kepala madrasah yang ada di MA NU TBS Kudus, madrasah yang besar sekali. Maka dibutuhkan semacam *leader* atau pemimpin *figure* yang sangat loyal sekali terhadap pelaksanaan pendidikan itu sendiri. Faktor penghambat diantaranya: memang disatu sisi, karena kurikulum kita itu tidak semuanya mengikuti negara. Disatu sisi kita harus memperkuat

kurikulum lokal. Dengan demikian maka kita harus bisa mengadopsi diantara kurikulum tersebut. Akhirnya hambatan-hambatan yang mestinya kita harus memenuhi target yang ada karena banyaknya kurikulum yang ada termasuk muatan-muatan yang harus kita pertahankan dan itu memang harus dipertahankan, akhirnya ada semacam hambatan tapi tidak begitu menjadi masalah. Kemudian termasuk hambatan yang dipengaruhi faktor lingkungan, atau karena faktor dari siswa itu sendiri, faktor yang menghambat itu dengan fasilitas yang kurang memadai dan lain sebagainya.

Berdasarkan data dan analisis secara keseluruhan yang penulis sampaikan, dapat disimpulkan bahwa peran kepala madrasah sesuai dengan kompetensi kepala, diantaranya melakukan supervisi kepada pendidik dan tenaga kependidikan, memanagerial, kewirausahaan, kepribadian dan kepala madrasah itu sendiri. Memang, kompetensi-kompetensi itu harus dibenahi dan mampu untuk menerjemahkan. Sehingga, peran kepala madrasah bisa maksimal dalam rangka untuk mengatur roda perjalanan sebuah pendidikan.

### **3. Optimalisasi Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di MA NU TBS Kudus**

Menurut Arianto, Kepala madrasah harus mampu meningkatkan kemampuannya secara terus menerus agar mampu menjalankan tugas, peran, dan fungsinya serta mampu mengarahkan, menggerakkan, dan mampu memberdayakan sumber daya yang ada terutama seluruh tenaga kependidikan melalui kerjasama untuk mencapai tujuan madrasah. Kepala madrasah harus mampu mendorong para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan motivasi kerja dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai tujuan madrasah sesuai dengan visi dan misi madrasah.<sup>45</sup> Imron mengungkapkan bahwa kemampuan manajerial kepala Madrasah Aliyah dapat diukur dari empat dimensi yaitu: *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Namun pada dimensi

---

<sup>45</sup> Imron, Purwanto, and Rohmadi, "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan," 351.

kontrol atau pengawasan masih terbilang rendah apabila dibandingkan dengan dimensi lainnya.<sup>46</sup>

Penghargaan merupakan bentuk apresiasi terhadap pelaku kebaikan, siapapun itu. Bentuk penghargaan sendiri sangat variatif, bisa dalam bentuk materi atau non materi, prinsipnya adalah untuk membangkitkan semangat anak yang telah berhasil melakukan kebaikan. Karena secara naluri siapapun yang telah melakukan kebaikan selalu ingin diberikan penghargaan, dan ini adalah bagian dari psikologi manusia sebagai makhluk.<sup>47</sup> Hukuman merupakan sanksi yang diberikan kepada anak atau siswa yang melakukan pelanggaran terhadap suatu aturan yang telah disepakati. Tujuan dari pemberian hukuman ini adalah edukasi terhadap anak atau peserta didik supaya mencapai titik kesadaran atas sikap bertanggungjawab terhadap segala perbuatan yang dilakukan.<sup>48</sup>

Kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, pendidik atau karyawan dengan mengikuti pelatihan-pelatihan khusus, atau bisa dibidang peningkatan kompetensi individual dengan mengikuti *event-event* yang ada di tingkat nasional, kecamatan ataupun dari kemenag. Hal tersebut dilakukan kepala madrasah dengan rasa dukungan yang tinggi, dan tidak menghalangi apabila ada dari pendidik atau tenaga kependidikan yang ikutserta dalam pelatihan kemampuan atau kompetensi untuk menjadikan pembelajaran di madrasah lebih baik, bisa dicontohkan pembelajaran akan lebih baik jika adanya media yang mendukung ataupun perangkat pembelajaran yang lain. Implementasi yang dilakukan oleh kepala madrasah ini juga adanya perencanaan, pengorganisasian, membuat semua anggota kelompok supaya saling bekerjasama, saling mempercayai, dan bekerja secara ikhlas serta penuh semangat gairah yang tinggi agar tercapainya tujuan sesuai dengan yang direncanakan, dan sesuai dengan visi, misi dari madrasah.

Kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan juga menerapkan *reward* dan *punishmen* kepada

---

<sup>46</sup> Imron, Purwanto, and Rohmadi, "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan," 351.

<sup>47</sup> Setiawan, "Reward and Punishment Dalam Perspektif Pendidikan Islam," 187.

<sup>48</sup> Setiawan, "Reward and Punishment Dalam Perspektif Pendidikan Islam," 190.

pendidik, tenaga kependidikan ataupun karyawan. Karena dengan menerapkan hal semacam itu membuat kinerja pendidik, tenaga kependidikan atau karyawan bisa lebih bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya dan membuat mereka termotivasi atas yang didapat tersebut. Terkadang *reward* akan diberikan disetiap bulannya. Jadi bagi kepala madrasah hal tersebut dalam meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja bagi pendidik, tenaga kependidikan dan karyawan yang ada di lingkungan madrasah. Cara pengoptimalan yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu memberikan *reward* (penghargaan) kepada pendidik atau tenaga kependidikan yang kinerjanya baik selama satu bulan. Kebetulan pada bulan April yang mendapatkan *reward* berupa sertifikat dari kepala madrasah yaitu Bapak Abdul Aziz, S.S.I. selaku mata pelajaran Matematika. Menurut Beliau (Bapak Abdul Aziz) bahwa *reward* ini diberikan oleh kepala madrasah kepada pendidik atau tenaga kependidikan sebagai apresiasi atas kinerjanya yang baik dan memotivasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan yang lainnya untuk terus konsisten dalam kinerjanya. Hal ini memberi kesempatan dan bantuan dalam rangka pengembangan karier, seperti melanjutkan pelajaran, kesempatan mengikuti penataran-penataran, selama tidak mengganggu atau merugikan jalannya madrasah.

Kepala madrasah dalam mengimplementasikan supervisi, Beliau membuat program semacam pelatihan khusus untuk peningkatan guru maupun tenaga kependidikan. Kalau guru ada semacam *workshop* dan sudah dilaksanakan pada semacam seminar. Lima tahun kemaren ada *workshop* untuk guru untuk membuat RPP dan perangkat pembelajaran. Yang selain guru, kalau ada *event-event* diluar yang berkenaan untuk proksi yang sesuai dengan pendidikan akan dikirim. Seperti guru BP, ada semacam pertemuan BP sekudus, ada juga tentang peningkatan kinerja TU atau lainnya. Kemudian dikomunikasikan dari luar, jika sesama madrasah ada, dilaksanakan dikirim untuk peningkatan kinerja.

Berdasarkan data dan analisis secara keseluruhan yang penulis sampaikan bahwa pada optimalisasi peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan tentunya ada usaha dan hubungan komunikasi yang baik antara kepala madrasah dengan pendidik, tenaga kependidikan, karyawan dan siswa. Sehingga adanya optimalisasi dari kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MA NU TBS Kudus sesuai dengan tujuan madrasah TBS Kudus

yaitu mengoptimalisasikan proses pembelajaran dengan menggunakan pendekatan pembelajaran Aktif, Kreatif, Inovatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAKTIEM), meningkatkan kualitas sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan melalui pembinaan, penataan, penyetaraan, penghargaan, dan lain-lain.

