

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Objek Penelitian

Gambaran objek penelitian dalam penulisan tesis ini, akan disajikan berdasarkan tabel di bawah ini:

Tabel 4.1
Profil MTs Al-Muhajirin

No.	Aspek	MTs Al-Muhajirin
1.	Sejarah	Pendirian sekolah berangkat dari belum adanya yayasan di desa Cijurey Geger Bitung dan belum ada satupun sekolah menengah pertama di daerah sekitar dan oleh sebab itu banyaknya anak- anak yang putus sekolah karena jarak yang terlalu jauh dengan sekolah tingkat pertama.
2.	Visi	Terwujudnya Insan Berakhlakul Karimah yang Berprestasi serta Memiliki Daya Saing dan Berwawasan Lingkungan.
3.	Misi	<p>Untuk mencapai visi madrasah tersebut, misi dari penyelenggaraan pendidikan Madrasah Tsanawiyah Al – Muhajirin adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Menumbuhkembangkan sikap yang berilmu amaliah dan beramal ilmiah; b. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal, sesuai dengan potensi yang dimiliki; c. Meningkatkan pencapaian rata-rata nilai Ujian Nasional; d. Meningkatkan sarana prasarana untuk pencapaian prestasi akademik dan non akademik; e. Memberdayakan lingkungan madrasah sebagai

Moh Luthfi Adriansyah, 2017

PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

		<p>sumber belajar;</p> <p>f. Membangun citra madrasah sebagai mitra terpercaya masyarakat;</p> <p>g. Menciptakan lingkungan madrasah yang aman, bersih, sehat, dan indah.</p>
4.	Tujuan	<p>Tujuan yang diharapkan dari penyelenggaraan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al – Muhajirin adalah pada setiap akhir tahun pelajaran memiliki :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Lulusan yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa; 2) Lulusan yang memiliki keunggulan dalam bidang Agama Islam; 3) Lulusan yang tangguh dan dapat mengaplikasikan ilmunya dalam kehidupan sehari-hari; 4) Lulusan yang disiplin, bertanggung jawab, dan istiqomah dalam berpikir, berdzikir dan berikhtiar; 5) Lulusan yang mampu memperjuangkan kebenaran dengan perilaku yang Islami, serta tidak terpengaruh oleh budaya yang menyimpang; 6) Lulusan yang memiliki daya serap diatas KKM; 7) Lulusan yang mandiri dan peduli terhadap orang lain/lingkungan.
5.	No. Statistik Madrasah	121232020173
6.	Akreditasi Madrasah	Terakreditasi “B”
7.	Alamat	Kp. Cimanggu RT 23/06, Desa Cijurey, Kecamatan Gegerbitung, Kabupaten Sukabumi, Provinsi Jawa Barat.
8.	No. Akte Pendirian	01.761.371.2-405.003

9.	Status Kepemilikan Tanah	Wakaf
10.	Luas Tanah	2.450 m ²
11.	Luas Bangunan	1.200 m ²
12.	Status Bangunan	Yayasan

Profil sekolah merupakan gambaran wajah tampilan sekolah yang harus dibuat sedemikian bagus, sebab dengan adanya profil sekolah yang bagus merupakan salah satu cerminan yang ada di dalam sekolah tersebut. Selain itu, profil sekolah yang bagus dapat menggait animo masyarakat menyekolahkan anak-anaknya ke sekolah tersebut. Dalam memuat profil sekolah harus memperhatikan isi serta minat anak atau minat masyarakat apa yang dibutuhkan, sebab sekolah hanya penunjang pendidikan bagi masyarakat banyak. Baik atau tidaknya sekolah dapat terlihat dari hal-hal penunjang terhadap pembuatan profil sekolah. Jika profil sekolah dianggap kurang otomatis sistem di lingkungan sekolah pun meyakinkan terutama dari sumber daya manusianya kurang baik dalam menentukan arah pendidikan siswa hanya sekedar mengikuti dan menjalankan akan tetapi lingkungan sekolah lah yang harus mendorong dan mengarahkan kemana arah siswa tersebut.

Berdasarkan profil di atas, memberikan gambaran bahwa MTs Al- Muhajirin adalah sekolah yang terletak di Kabupaten Sukabumi. Di mana jika dilihat dari profil sekolah tersebut di atas memberikan gambaran bahwa sekolah tersebut merupakan sekolah yang berciri khas islamberada dibawah naungan yayasan. Sekolah tersebut merupakan salah satu sekolah yang memiliki visi, misi, dan tujuan yang mengarah pada peningkatan mutu pendidikan.

Kedepannya MTs Al-Muhajirin harus berani mengambil perubahan-perubahan dalam sistem pendidikannya serta memperbaiki status akreditasi B menjadi A. sebab kedepannya akan banyak sekolah yang bermunculan di daerah Sukabumi. Selain itu, untuk terus melakukan pengembangan pendidikan menyangkut beberapa hal, misalnya: 1) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, 2) globalisasi yang memungkinkan sangat cepatnya arus perubahan dan mobilitas antar dan lintas sektor

Moh Luthfi Adriansyah, 2017

PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

serta tempat, 3) era informasi, 4) pengaruh globalisasi terhadap perubahan perilaku dan moral manusia, 5) berubahnya kesadaran masyarakat dan orang tua terhadap pendidikan, 6) dan era perdagangan bebas. Dengan begitu profil sekolah yang terencana dan menjadikan inspirator untuk memajukan pendidikan yang lebih kompeten dalam menunjang sumber daya manusia dan siswa didiknya.

B. Temuan dan Hasil Penelitian di MTs Al-Muhajirin

1. Perilaku Kepala Madrasah Dalam Merencanakan Peningkatan Kinerja Gurudi MTs. Al-Muhajirin

Dalam aspek perencanaan pemimpin dituntut untuk membuat keputusan, menyangkut tindakan yang harus diambil yang akan diikuti oleh perusahaan lainnya. Sebelum mengambil keputusan, kepala madrasah harus terlebih dulu mengkaji perencanaan tersebut, menganalisisnya. Perencanaan berkaitan dengan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan melakukannya dan siapa yang harus melakukannya. Hal ini seperti apa yang disampaikan oleh ketua yayasan sebagai berikut:

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin harus mampu mengelola serta mampu menerapkan perilaku manajerial. Tugas kepala madrasah dalam bidang manajerial berkaitan dengan pengelolaan sekolah, sehingga semua sumber daya dapat disediakan dan dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Dengan kemampuan dalam mengelola dan cara menganalisis sekolah dengan cara berpikir seorang manajer. Perencanaan manajerial meliputi bagaimana kepala madrasah membuat strategi dan rencana terhadap kemajuan dan perkembangan sekolah (W.KYS.MTS.MHJRN).

Berdasarkan wawancara tersebut jelaslah bahwa seorang kepala madrasah harus memiliki perilaku manajerial yang baik dalam mengelola lembaga pendidikan, membuat lembaga pendidikan yang dipimpinnya berjalan maju sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Di samping itu, perencanaan manajerial meliputi tugas kepala madrasah yang berawal dari merencanakan program-program pendidikan baik jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Perencanaan tersebut bukan hanya sekedar merencanakan program pendidikan tetapi juga kepada seluruh actor pendidikan mulai dari *input*, proses, dan *output* yang akan dihasilkan sekolah tersebut.

Moh Luthfi Adriansyah, 2017

PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Jika dilihat dari arah perencanaan terbentuknya MTs Al-Muhajirin yang dilakukan oleh yayasan terkait dengan kebutuhan masyarakat terhadap jenjang sekolah menengah pertama atau sejajar dengan SMP/MTs Berdasarkan wawancara dengan ketua yayasan MTs Al Muhajirin Sukabumi, mengatakan bahwa:

Latar belakang pendirian sekolah berangkat dari belum adanya yayasan di desa Cijurey Geger Bitung dan belum ada satupun sekolah menengah pertama di daerah sekitar dan oleh sebab itu banyaknya anak-anak yang putus sekolah karena jarak yang terlalu jauh dengan sekolah tingkat pertama. Selain itu, ekonomi masyarakat di daerah tersebut termasuk kategori tidak mampu. (W.KYS.MHJRN).

Perencanaan yang dilakukan oleh ketua yayasan sebelum berdirinya MTs Al-Muhajirin yaitu dengan merencanakan pembentukan yayasan sekolah menengah pertama dalam hal ini setingkat dengan MTs Sebab kondisi ekonomi yang terdapat di daerah Sukabumi dalam segi pendidikan dapat dikatakan sebagai kota yang pendidikannya rendah dan dari segi ekonomi masyarakat di sekitar kabupaten Sukabumi tergolong sebagai masyarakat yang kurang mampu. Oleh karena itu, didirikanlah MTs Al-Muhajirin dengan harapan dapat membantu pemerintah terhadap program wajib belajar 9 tahun. Setelah berdirinya MTs Al-Muhajirin kepala madrasah meancang perancangan terhadap pengembangan sekolah, diantaranya adalah memikirkan pendanaan MTs Al-Muhajirin seperti yang disampaikan dalam wawancara oleh kepala madrasah, berikut ini:

Untuk memajukan yayasan maka dalam proses perencanaan yayasan mengadakan kerjasama dengan masyarakat setempat dan instansi terkait seperti dinas pendidikan dan dunia usaha. (W.KS.MTS.MHJRN).

Perencanaan jika dilakukan dengan baik dan dirumuskan berdasarkan pertimbangan yang menghasilkan keputusan terbaik, maka akan menciptakan sekolah yang memiliki keberhasilan baik dari segi akademik maupun non akademik. Keberhasilan sekolah yang diwujudkan dalam prestasi akademik maupun nonakademik tidak terlepas dari program sekolah yang di tata dengan baik dan benar. Pengembangan program-program sekolah, baik secara kualitas maupun kuantitas,

dianggap sangat penting sehingga dalam penyelenggaraan pendidikannya dapat terarah.

Dalam proses perencanaan terhadap peningkatan kinerja guru, kepala madrasah harus mampu merencanakan terhadap kesejahteraan dan pengembangan guru khususnya dalam proses pembelajaran. Pengembangan yang direncanakan oleh MTs Al Muhajirin terhadap guru, seperti yang disampaikan oleh kepala madrasah dalam wawancara di bawah ini:

Peningkatan kinerja guru dalam proses perencanaan, kepala madrasah melakukan beberapa strategi dalam merencanakannya, diantaranya guru sebelum mengajar di dalam kelas harus sudah memahami silabus serta memikirkan metode apa yang dipakai pada saat proses pembelajaran (W.KS.MTS.MHJRN).

Bentuk perencanaan lainnya dalam proses pengembangan program pendidikan seperti yang disampaikan oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum, sebagai berikut:

Dalam perencanaan pengembangan program pendidikan maka madrasah membentuk komite madrasah yang tujuannya untuk menghubungkan antara pihak madrasah atau lembaga pendidikan dengan ketua yayasan dan tokoh masyarakat yang ikut terlibat dalam pembangunan madrasah, sehingga dengan adanya komite madrasah tersebut diharapkan adanya kerjasama yang baik antara pihak sekolah dan orang tua wali murid juga masyarakat setempat. (W.WKS. BDNG KRKLM).

Pembentukan komite madrasah ini dilakukan dengan maksud agar sekolah mengetahui keinginan masyarakat dan menerima segala masukan baik bentuknya berupa kritik maupun berupa program pendidikan terhadap pengembangan pendidikan. Hubungan antara sekolah dengan komite madrasah memiliki kerjasama yang baik di mana komite madrasah selalu dilibatkan dalam pengembangan pendidikan di MTs Al-Muhajirin. Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh ketua komite sekolah, sebagai berikut:

Fungsi dan tugas dari komite itu sendiri adalah penghubung antara sekolah dengan masyarakat dalam memberikan masukan, kritik dan saran yang membangun terhadap pengembangan pendidikan di MTs Al-Muhajirin. Dimana selama ini komite dan sekolah memiliki hubungan yang sangat baik dengan

ditunjukkan komite sekolah dalam rapat-rapat yang dilakukan baik terhadap pimpinan sekolah maupun yayasan (W.KT.KMT).

Pada dasarnya program sekolah merupakan acara yang telah direncanakan untuk keperluan pendidikan di sekolah tersebut. Sehingga apa yang dicapai sesuai dengan visi dan misi sekolah. Visi dan Misi sekolah dijadikan sebagai cita-cita bersama warga sekolah dan segenap stakeholder pada masa yang akan datang. MTs Al-Muhajirin mempunyai program sekolah unggulan yang disusun oleh stakeholders dan warga sekolah. Program sekolah yang disusun secara berkala dan periodik dengan target tertentu. Program sekolah memuat visi, misi, tujuan, dan rencana kerja sekolah. Perencanaan program sekolah diputuskan melalui rapat dewan pendidikan yang dihadiri semua *stakeholders* dengan dipimpin kepala madrasah. Rencana Kerja Sekolah menggambarkan kegiatan yang akan dicapai pada kurun waktu tertentu. Sumber daya manusia di sekolah ini sangat mendukung keberhasilan penyusunan program sekolah unggulan. Begitu pula peran serta komite sekolah dan orang tua murid secara aktif dalam memberikan dukungan moril dan spirituil sangat membantu dalam mewujudkan perencanaan program sekolah. Hal serupa juga disampaikan oleh ketua yayasan mengenai proses perumusan perencanaan program pendidikan yang terkait dengan kebijakan sekolah, berikut ini uraiannya:

Rencana dan pembuatan kebijakan sekolah dilakukan dengan musyawarah dan mufakat, baik dengan orang tua/wali murid, kepala madrasah, guru, Staff Tata Usaha dan pengurus yayasan itu sendiri. (W.KYS.MTS.MHJRN).

Komite sekolah hendaknya merepresentasikan keragaman yang ada agar benar-benar dapat mewakili masyarakat. interaksi antara masyarakat dapat diwujudkan melalui mekanisme pengambilan keputusan antara sekolah dengan komite sekolah. Dengan demikian, komite sekolah merupakan badan yang mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pendidikan pra sekolah, jalur pendidikan sekolah maupun jalur pendidikan luar sekolah. Disamping itu, komite sekolah merupakan suatu badan atau lembaga non profit dan non politis, dibentuk berdasarkan musyawarah yang demokratis oleh para stakeholder pendidikan pada

Moh Luthfi Adriansyah, 2017

PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

tingkat satuan pendidikan sebagai representasi dari berbagai unsur yang bertanggungjawab terhadap peningkatan kualitas proses dan hasil pendidikan yang diikutsertakan oleh sekolah dalam pengembangan program pendidikan.

Terkait dengan penyusunan dan perencanaan program-program sekolah, MTs Al-Muhajirin terdapat beberapa proses yang dilakukan, seperti yang disampaikan dalam wawancara dengan kepala madrasah, sebagai berikut:

Dalam rangka menyusun dan perencanaan sekolah, maka kepala madrasah membentuk Tim Pengembangan Sekolah (TPS) untuk menyusun RKS dengan tugas yang dibebankan melakukan dan mengelola hasil analisis konteks, mengidentifikasi rencana tindak lanjut, menentukan skala prioritas, menentukan rencana kegiatan, pembiayaan, target yang akan dicapai, peran dan fungsi personil serta waktu pelaksanaan. Dari analisis konteks dan SNP, satuan pendidikan dan dukungan eksternal yang menggambarkan kondisi nyata sekolah dan rencana tindak lanjut yang dijadikan acuan dalam merumuskan visi misi tujuan dan sasaran sekolah serta menentukan kegiatan atau program yang harus dilaksanakan sekolah dan mensosialisasikannya kepada pihak terkait. (W.KS.MTS.MHJRN).

Setiap kegiatan pada satuan pendidikan dikelola atas dasar Rencana Kerja Sekolah (RKS) yang merupakan penjabaran rinci dari Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) satuan pendidikan yang meliputi masa empat tahun sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan. Oleh karenanya satuan pendidikan wajib menyusun Rencana Kerja Jangka Menengah yang selanjutnya disebut Rencana Kerja Sekolah yang akan menggambarkan tujuan yang ingin dicapai dalam kurun waktu empat tahun dan Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah (RKAS) yang dilaksanakan berdasarkan Rencana Kerja Sekolah. Dalam menyusun perencanaan tersebut sekolah harus memiliki tim khusus yang memiliki tugas meencanakan, menyusun, mengendalikan berbagai dokumen-dokumen di sekolah.

Selanjutnya bentuk kebijakan yang diterapkan dalam mengembangkan sekolah dilakukan dengan menetapkan tugas dan tanggungjawab seluruh tenaga pendidik dan kependidikan. Hal tersebut sejalan dengan wawancara yang dilakukan dengan kepala madrasah, yaitu:

Kebijakan yang diterapkan dalam mengembangkan organisasi yaitu dengan membagi habis semua pekerjaan dan tugas kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan dengan mempertimbangkan kemampuan masing-masing serta memperhatikan masukan dari semua pihak. (W.KS.MTS.MHJRN).

Dalam merumuskan kebijakan terhadap pengembangan sekolah dengan membagi job descriptoinnya berdasarkan kemampuan dan latar belakang pendidikan tenaga pendidik dan kependidikan. Selain itu, kepala madrasah dalam merencanakan peningkatan kinerja guru dengan melakukan beberapa strategi, seperti yang disampaikan oleh kepala madrasah dalam wawancara, berikut ini:

Strategi kebijakan yang ditetapkan kepala madrasah dan pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal dilakukan dengan cara mengikut sertakan PTK untuk mengikuti MGMP, diklat, seminar, pelatihan-pelatihan dan IT. (W.KS.MTS.MHJRN).

Strategi yang ditetapkan oleh kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru dengan melakukan beberapa pelatihan, seminar dari internal maupun eksternal sekolah. Hal guru benar-benar memahami tugas dan fungsinya terhadap proses pembelajaran pendidikan. Strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah Al-Muhajirin bukan hanya terkait pada proses pendidikan saja tetapi juga *output* pendidikan. Berikut uraiannya perihal yang disampaikan oleh kepala madrasah:

Strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah juga dapat dilihat dari *outputnya*. Dimana untuk membantu perumusan perencanaan dan pengembangan sekolah kearah yang lebih baik, pihak sekolah melakukan hubungan kerjasama dengan orang tua, masyarakat sekitar, instansi terkait, dan dunia usaha. (W.KS.MTS.MHJRN).

Perencanaan program di MTs Al-Muhajirin tidak terlepas dari adanya strategi-strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah khususnya terkait dengan perencanaan program terhadap peningkatan kinerja guru. Sementara dalam program pengembangan tenaga pendidik (guru). Perencanaannya dilakukan melalui persyaratan dan seleksi masuk, dimana ada beberapa kriteria yang ditetapkan oleh MTs Al-Muhajirin, seperti yang disampaikan oleh ketua yayasan, berikut ini:

Untuk menjadi guru di MTs Al-Muhajirin syarat mutlak adalah mampu membaca Al-Qur'an. Dimana proses perekrutannya terdiri dari seleksi dokumen, dan wawancara serta dilakukan micro teaching bagi guru yang

diterima di MTs Al-Muhajirin. Dalam menentukan *job description* guru, diharapkan memahami terlebih dahulu apa potensi atau kemampuan dari individu tersebut, dan setelah itu baru kepala madrasah dapat menentukan *job description* apa yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. (W.KS.MTS.MHJRN).

Sasaran jangka pendek atau situasionalnya dari pengembangan tenaga kependidikan ini adalah terwujudnya peningkatan kompetensi dan profesi tenaga pendidik (guru) sesuai dengan SNP. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh kepala madrasah, sebagai berikut:

Adapun program yang dapat dikembangkan berupa 1) peningkatan kompetensi guru bidang pengembangan KTSP, 2) peningkatan kompetensi guru bidang manajemen pembelajaran, 3) peningkatan kompetensi guru bidang pengembangan strategi pembelajaran (CTL, mastery learning, PAKEM), 4) peningkatan kompetensi guru bidang pengembangan media pembelajaran, 5) peningkatan kompetensi guru dalam penggunaan ICT (Komputer, internet dan perangkat ICT lainnya), 6) peningkatan kompetensi dalam PTK, dan 7) peningkatan kompetensi dalam bidang bahasa inggris (W.KS.MTS.MHJRN).

Berdasarkan wawancara tersebut dapat dipahami bahwa kepala madrasah dalam melakukan perencanaan terhadap peningkatan kinerja guru dengan menyusun berbagai program yang harus dilaksanakan tiap tahunnya. Sehingga hasil yang diperoleh dari sasaran/program tersebut adalah; Pertama, tercapai peningkatan kompetensi guru bidang pengembangan KTSP. Kedua, tercapainya peningkatan kompetensi guru bidang manajemen pembelajaran. Ketiga, tercapainya peningkatan kompetensi guru bidang pengembangan strategi pembelajaran. Keempat, tercapainya peningkatan kompetensi guru bidang pengembangan media pembelajaran di dalam kelas. Kelima, tercapainya peningkatan kompetensi guru dalam penggunaan ICT, dan keenam, tercapainya peningkatan kompetensi dalam PTK, bahasa inggris dan sebagainya.

2. Perilaku Kepala Madrasah dalam Mengorganisasikan Peningkatan Kinerja Guru MTs Al-Muhajirin Gegerbitung Kabupaten Sukabumi.

Kepala madrasah dituntut untuk mampu memimpin sekaligus mengorganisir dan mengelola pelaksanaan program belajar mengajar yang diselenggarakan di sekolah yang ia pimpin. Kepala madrasah harus mencerminkan menjadi seorang motivator

Moh Luthfi Adriansyah, 2017

PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dalam mewujudkan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien sehingga tercapai produktivitas belajar yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Kemampuan dalam memimpin dan menjalankan organisasi yang baik sangat berpengaruh terhadap kinerja dari para warga sekolah terutama kinerja guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Perilaku dalam pengorganisasian kepala madrasah dilakukan dengan membuat kebijakan terhadap pembuatan job description dari masing-masing guru. Hal ini sesuai dengan pandangan wakil kepala madrasah bidang kesiswaan yang mengatakan dalam wawancaranya sebagai berikut:

Job description terhadap guru merupakan bentuk pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala madrasah berdasarkan mata pelajaran dan jabatan yang diembannya (W.WKS.KSSWN).

Dengan begitu apa yang dilakukan oleh seseorang memiliki tujuan tertentu, apakah hasil kerja mereka sesuai dengan kebutuhan kelompok. Di mana guru mendapatkan otoritas untuk melakukan pekerjaan tersebut dan di mana mereka mendapatkan alat dan informasi untuk dapat menyelesaikan tugas tersebut. Selain itu, kepala madrasah dalam pengorganisasian melakukan beberapa hal, yang akan dipaparkan di bawah ini berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana.

Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala madrasah MTs Al-Muhajirin adalah dengan 1) menentukan aktifitas yang bisa digunakan untuk dapat meraih tujuan, 2) mengelompokkan aktifitas ini ke dalam departemen atau seksi, 3) tugas yang harus diselesaikan oleh manajer, 4) perwakilan otoritas untuk melakukan tugas, 5) ketentuan untuk menetapkan koordinasi tugas, otoritas dan informasi secara horizontal dan vertical dalam struktur organisasi (W.WKS.SRN.PRSRN).

Kepala madrasah memiliki peranan yang sangat kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyalurkan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepala madrasah dituntut mempunyai kemampuan dan perilaku manajerial yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan

Moh Luthfi Adriansyah, 2017

PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

mutu sekolah. Karena mutu sekolah menjadi faktor yang penting agar lembaga pendidikan mampu bertahan dan bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.

3. Perilaku Kepala Madrasah dalam Melaksanakan Peningkatan Kinerja Guru MTs Al-Muhajirin Gegerbitung Kabupaten Sukabumi.

Pelaksanaan manajerial dalam peningkatan kinerja guru di MTs Al-Muhajirin sudah berjalan baik dengan memperhatikan seluruh aspek yang harus dimiliki oleh guru, lebih lanjut pelaksanaan manajerial dijelaskan dalam wawancara dengan ketua yayasan, sebagai berikut:

Dalam pelaksanaan manajerial berdasarkan wawancara dengan ketua yayasan dilihat bahwa kompetensi mengajar guru 80% sudah memenuhi kompetensi dan masih perlu ditingkatkan kembali. Tugas guru tentunya bukan sekedar mengajar akan tetapi guru juga dituntut untuk menyelesaikan administrasi guru sesuai dengan mata pelajaran atau tugas yang diemban (W.KYS.MHJRN).

Selain dari pada itu, pelaksanaan dari kinerja guru juga dilihat dari kepribadian guru tersebut sehari-hari dan dilihat dari kedisiplinan guru dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, sebagaimana yang disampaikan oleh wakil kepala madrasah bidang kesiswaan.

Dalam pelaksanaan manajerial disiplin juga menjadi faktor yang sangat penting, disiplin menjadi kebiasaan yang perlu dibangun dalam sebuah organisasi seperti disiplin waktu dengan menggunakan *finger print* sebagai upaya menghargai waktu dan menumbuhkan rasa tanggung jawab bagi setiap pribadi guru (W.WKS.KSSWN).

Berdasarkan observasi peneliti di MTs Al-Muhajirin dalam pelaksanaan manajerial kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru, yang penulis amati adalah kepala madrasah selalu memberikan solusi dan masukan kepada guru yang terkendala dalam melaksanakan proses pembelajaran. Dan juga untuk menambah pengetahuannya kepala madrasah sering memberikan tugas kepada guru untuk mengikuti seminar, pelatihan, workshop dan kegiatan-kegiatan yang dapat menunjang kreativitas guru sehingga guru dapat melakukan inovasi dalam pembelajaran (O.PRLK.MNJRL.KS).

Pembinaan dan pengembangan kinerja guru merupakan tindak lanjut dari proses perencanaan dan perekrutan guru. Perencanaan yang matang dan perekrutan guru baru akan menentukan keberhasilan proses pembinaan dan pengembangan Kinerja guru. Bentuk Peningkatan kinerja guru di MTs Al-Muhajirin antara lain mengikutkan para guru dalam forum ilmiah (seminar, diklat, lokakarya, wokshop, dan kursus) studi lanjut, revitalisasi MGMP, forum silaturahmi antar guru, tunjangan kesejahteraan, penyediaan fasilitas penunjang seperti penyediaan fasilitas internet untuk mengakses informasi baru, pembelian buku baru yang menunjang terhadap peningkatan kinerja guru, hal ini seperti yang dipaparkan oleh Kepala Madrasah sebagai berikut:

Program ataupun usaha untuk meningkatkan kinerja guru yang dilakukan selaku kepala madrasah yang dibantu wakil kepala MTs AL-Muhajirin dan jajaran yang terkait, adalah mengikutkan seminar, diklat, kursus-kursus MGMP, Studi lanjut, meningkatkan kesejahteraan guru, penyediaan sarana penunjang seperti internet dan buku bacaan baru penunjang dan kami membentuk forum silaturahmi antar guru (W.KS.MTS.MHJRN).

Secara detail, usaha pembinaan dan pengembangan yang dilakukan oleh Kepala MTs Al-Muhajirin adalah sebagai berikut: Mengadakan dan mengikutsertakan guru dalam forum ilmiah (Pendidikan dan latihan (*up grading/in-service training*), workshop, dan seminar) Pendidikan dan latihan (*in-service training/up grading*) merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan/kinerja guru. Selain meningkatkan kemampuan kinerja guru dalam kegiatan belajar mengajar (KBM), pendidikan dan latihan juga bermanfaat bagi guru untuk memperoleh informasi baru yang berkaitan dengan pendidikan, pengajaran, metode-metode yang baru dalam bidang pembelajaran sekaligus bermanfaat bagi guru yang sedang menyusun portofolio sertifikasi guru sebagai poin tambahan untuk memenuhi poin yang ditetapkan untuk mencapai kelulusan. Mengenai hal ini kepala madrasah menjelaskan:

Dalam rangka meningkatkan kinerja guru, kami selalu mengirimkan para guru secara bergiliran dan yang sesuai dengan bidang studinya untuk mengikuti pelatihan, seminar, lokakarya, workshop ataupun kegiatan pendidikan lainnya baik yang diadakan oleh balai diklat (pemerintah), penyelenggara swasta maupun diklat yang diadakan secara mandiri oleh sekolah (W.KS.MTS.MHJRN).

Lebih lanjut Kepala madrasah menjelaskan dalam rangka meningkatkan kinerja guru menyelenggarakan Diklat tentang Penelitian Tindakan Kelas (PTK) secara mandiri, seraya diungkapkan oleh guru mata pelajaran IPA:

MTs AL-Muhajirin pernah melaksanakan Diklat secara mandiri tentang penyusunan Penelitian Tindakan Kelas (PTK) hal ini dimaksudkan agar guru-guru MTs AL-Muhajirin lebih memahami dan dapat melakukan penelitian tindakan kelas sehingga proses belajar mengajar (PBM) dapat berjalan dengan baik dan lancar (W.GR.IPA).

Wakil kepala madrasah memberikan pernyataan:

Untuk meningkatkan kinerja guru, pihak sekolah mengikutsertakan para guru dalam penataran, pelatihan, workshop, seminar yang relevan serta dibiayai oleh sekolah (W.WKS.KRKLM).

Senada dengan pernyataan kepala dan wakil kepala madrasah salah satu guru yang pernah diikutkan dalam pelatihan dan seminar mengungkapkan:

Kepala madrasah sering menunjuk guru-guru secara bergiliran untuk ikut pendidikan dan latihan, workshop, dan seminar yang sesuai dengan mata pelajaran dan yang relevan dengan kependidikan dan pengembangan kinerja guru. Para guru yang sudah mengikuti pelatihan diminta untuk menjelaskan hasil dari pelatihan dan seminar kepada guru yang lain dalam rapat sekolah, MGMP, maupun dalam forum silaturahmi antar guru MTs AL-Muhajirin (W.GR).

Kepala madrasah selaku pengambil kebijakan (*policy makers*) dalam mengikutkan para guru dalam diklat, seminar, maupun workshop adalah dengan membiayai secara penuh kegiatan tersebut. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Kepala MTs Al-Muhajirin :

Dalam hal pembiayaan mengikutsertakan guru-guru dalam pelatihan, seminar, maupun lokakarya pihak sekolah membiayai secara penuh semua biaya yang timbul akibat kegiatan tersebut, dalam artian para guru yang diikutkan dalam kegiatan pelatihan tersebut secara gratis, sehingga guru lebih bersemangat dan tidak mengalami kendala dalam hal biaya (W.KS.MTS.MHJRN).

Para guru yang sudah selesai mengikuti kegiatan seperti pendidikan dan latihan, dan seminar oleh Kepala MTs Al-Muhajirin diminta untuk memaparkan dan melaporkan hasilnya bagi kepala madrasah secara khusus dan kepada guru-guru secara umum, hal ini bertujuan agar materi maupun ilmu yang diperoleh dapat

ditularkan kepada guru-guru yang lain. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dalam meningkatkan kinerja guru, kepala MTs Al-Muhajirin mengikutkan guru-guru dalam program pendidikan dan latihan, dan bahkan menyelenggarakan pendidikan dan latihan yang dilaksanakan secara mandiri oleh dewan guru MTs Al-Muhajirin melalui organisasi MGMP. MGMP maupun kelompok kerja guru (KKG) merupakan wadah atau organisasi para guru untuk melakukan kegiatan-kegiatan diantaranya adalah menyusun dan mengevaluasi perkembangan kemajuan pendidikan di sekolah, menyasati kurikulum yang padat dan mencari alternatif pembelajaran yang tepat serta menemukan berbagai variasi metode, variasi media untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. MTs AL-Muhajirin sudah memiliki dan mengoptimalkan MGMP sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala madrasah:

Untuk mencapai kualitas pembelajaran yang optimal, mengatasi persoalan-persoalan yang timbul dalam proses pembelajaran, di MTs Al-Muhajirin ini telah berhasil membentuk MGMP dan sudah berjalan dengan baik, MGMP disini bersifat internal dan eksternal bekerjasama dengan MGMP sekolah yang berada dibawah naungan Kemenag (W.KS.MTS.MHJRN).

Selaku kordinator MGMP Bahasa Indonesia menyatakan :

Saya dengan guru basaha Indonesia lainnya selalu mengoptimalkan organisasi MGMP untuk meningkatkan kualitas pembelajaran bahasa Indonesia, bagaimana menggunakan metode pembelajaran terbaru dan media pembelajaran yang efektif (W.KRDNTR.MGMP).

Setiap pertemuan MGMP dilakukan, para anggota MGMP saling bertukar pendapat mengenai persoalan-persoalan yang timbul dalam kegiatan belajar mengajar, serta mencari solusi. Disamping itu juga para anggota MGMP saling bertukar informasi mengenai metode-metode baru untuk mempermudah penyampaian materi pembelajaran bagi peserta didik. MGMP MTs Al-Muhajirin selain membahas tentang bagaimana mengefektifkan proses dan kegiatan belajar mengajar di kelas, juga sudah berhasil menyelenggarakan diklat secara mandiri tentang Penelitian Tindakan Kelas (PTK) untuk guru-guru dibawah naungan MGMP intenal dan eksternal MTs Al-Muhajirin dan Wilayah KKM Sukaraja Sukabumi.

MGMP MTs Al-Muhajirin diadakan setiap setengah bulan sekali, dan ada yang setiap bulan sekali, dan tempatnya kondisional berdasarkan kemufakatan anggota MGMP, akan tetapi paling sering dilaksanakan di sekolah untuk lebih kondusifnya pertemuan. Kepala MTs Al-Muhajirin:

MGMP IPA MTs Al-Muhajirin dilaksanakan setiap bulan, MGMP Bahasa Inggris setiap bulan sekali, dan MGMP Matematika setiap setengah bulan sekali. Mengenai waktu dan tempatnya kondisional berdasarkan keputusan dan kesepakatan antar guru anggota MGMP, akan tetap yang paling sering adalah diadakan di sekolah (W.KS.MTS.MHJRN).

Adapun mengenai biaya MGMP ada yang dibiayai oleh pihak atau lembaga donator seperti Penerbit Buku LKS, dan juga dapat bantuan dari Kemenag Kabupaten Sukabumi serta ada juga yang dibiayai sendiri oleh sekolah, hal ini sebagaimana pernyataan kepala MTs AL-Muhajirin:

Mengenai biaya yang timbul akibat diadakannya MGMP di MTs AL-Muhajirin ada tiga model pembiayaan, yaitu bantuan dari pihak Penerbit yang buku /LKS-nya kami gunakan, MGMP juga dapat bantuan dari Kemenag Kabupaten Sukabumidan juga dibiayai oleh sekolah (W.KS.MTS.MHJRN).

Dengan adanya organisasi profesi guru seperti MGMP, maka kepala madrasah sudah menjalankan proses peningkatan kinerja guru guru, karena dengan adanya forum seperti MGMP ini para guru dapat bertukar pikiran dan informasi dalam hal mata pelajaran yang akan mereka sampaikan kepada peserta didik, baik menyangkut metode, media maupun materi pelajaran. Selain itu, para guru juga bisa saling berdiskusi dengan masalah-masalah yang mereka hadapi dalam proses belajar mengajar di sekolah dan mencari jalan keluarnya.

Fasilitas penunjang sangat mutlak dibutuhkan untuk menunjang proses dan kegiatan belajar mengajar (KBM), dalam hal ini adalah penyediaan sumber belajar seperti sarana internet agar para guru dapat mengakses informasi-informasi baru yang mendukung terhadap pengembangan keilmuan dan kinerjanya, pengadaan bahan bacaan baru seperti buku, majalah kependidikan, jurnal kependidikan, dan akses internet sebagai tambahan sumber belajar juga menunjang terhadap peningkatan kinerja guru. Berkaitan dengan hal ini, wakil kepala MTs Al-Muhajirin menjelaskan :

Moh Luthfi Adriansyah, 2017

PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Penyediaan fasilitas penunjang seperti sambungan internet dan pengadaan buku-buku penunjang merupakan salah satu perhatian saya selaku kepala madrasah, di MTs Al-Muhajirin ini sudah ada sambungan internet untuk diakses, dan pihak sekolah selalu memperbaharui buku-buku dengan membeli buku-buku baru, dan saya selalu menganjurkan kepada guru agar selalu mengakses informasi-informasi baru dan membeli buku-buku baru yang relevan dengan mata pelajaran masing-masing dan pihak sekolah yang membiayainya (W.WKS.SARPRAS.MTS.MHJRN).

Di MTs AL-Muhajirin sudah tersedia fasilitas penunjang seperti buku-buku perpustakaan, akses internet, media pembelajaran seperti audio visual, lab komputer dan lab bahasa. Dengan tersedianya fasilitas penunjang tersebut, menurut hasil pengamatan peneliti yang berhasil didapat. Di perpustakaan, lab komputer, maupun di ruang guru, para guru MTs AL-Muhajirin pada hari Senin tanggal 27 Maret 2017 sekitar jam 12.10 WIB terlihat para guru sangat enjoy menikmati fasilitas yang tersedia, ada yang asik baca buku, mengakses internet, berdiskusi antar guru, maupun ada yang khusyuk membaca majalah dan jurnal kependidikan, hal tersebut dilakukan untuk menunjang dan memperkaya bahan ajar yang akan disampaikan pada peserta didik.

Tunjangan kesejahteraan guru termasuk bagian yang menjadi prioritas utama kepala MTs Al-Muhajirin dalam meningkatkan kinerja guru-guru, berkaitan dengan hal ini, wakil kepala madrasah MTs AL-Muhajirin menyatakan:

Tunjangan kesejahteraan merupakan bagian dari usaha saya dalam meningkatkan kinerja guru MTs Al-Muhajirin, para guru yang mendapat tugas tambahan mengajar, les privat, maupun yang terlibat dalam kegiatan intrakurikuler dan ekstra kurikuler saya beri tambahan insentif dan transport diluar gaji pokok guru (W.WWKS. SARPRAS MTS.MHJRN).

Lebih lanjut wakil kepala madrasah menyatakan:

Tunjangan insentif dan transport yang diberikan kepada guru semata-mata untuk membantu meningkatkan kesejahteraan guru agar kinerja dan semangat guru menjadi meningkat, disamping itu, tunjangan kesejahteraan guru diberikan agar para guru menjadi fokus terhadap pekerjaannya supaya tidak disibukkan dengan mencari uang tambahan diluar tugas utamanya yaitu mengajar (W.WWKS.SARPRAS.MTS.MHJRN).

Dengan adanya perhatian kepala madrasah terhadap kesejahteraan guru, maka para guru-guru di MTs AL-Muhajirin diharapkan lebih berkonsentrasi terhadap pekerjaannya sebagai seorang pendidik dan selalu termotivasi untuk meningkatkan kemampuan dan keahliannya demi tercapainya visi dan misi sekolah kedepan. Dalam usaha meningkatkan kemampuan kinerja guru, kepala MTs Al-Muhajirin membentuk forum silaturahmi antar guru MTs AL-Muhajirin seperti yang dipaparkan oleh Kepala madrasah MTs Al-Muhajirin:

Sejak saya menjabat kepala di sini saya membentuk forum semi formal yaitu forum silaturahmi antar guru MTs AL-Muhajirin untuk menjalin keakraban, mempererat hubungan emosional, kekeluargaan dan komunikasi antar guru, melakukan diskusi seputar pendidikan dan pengajaran, forum curhat antar guru mengenai persoalan-persoalan yang dihadapi guru di sekolah dan juga dalam forum tersebut sebagai wadah untuk mencari solusi mengatasi persoalan-persoalan yang ada, ya intermezo nya kan bisa sambil mancing dan bakar-bakar ikan (W.KS.MTS.MHJRN).

Senada dengan pernyataan kepala MTs Al-Muhajirin tersebut, salah seorang guru mengemukakan bahwa:

Di MTs Al-Muhajirin sudah terbentuk forum silaturraahmi para guru MTs AL-Muhajirin sebagai wadah silaturraahmi dan tempat melakukan diskusi mengenai persoalan yang dihadapi para guru, dan bertukar pendapat dan berbagi informasi baru antar guru. Di samping itu forum ini juga menampung pendapat, ide ide baru yang dikemukakan oleh guru demi kemajuan sekolah (W.GR).

Kemudian kepala MTs Al-Muhajirin menerangkan lebih lanjut mengenai forum silaturraahmi ini:

Forum silaturraahmi ini diadakan secara bergiliran di rumah guru-guru MTs Al-Muhajirin, dan juga kadangkadang disini, acara ini diselenggarakan setiap dua bulan sekali (W.KS.MTS.MHJRN).

Dari hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, para civitas akademika MTs Al-Muhajirin mulai dari kepala madrasah, wakil kepala bidang, kepala TU maupun juga guru terlihat akrab dan terlihat hangat penuh rasa kekeluargaan, hal ini merupakan manfaat dari diadakannya forum silaturraahmi antar guru karena basic awal yang ditanamkan juga adalah salah satunya dengan konsep kekeluargaan (O.PRLK. KS).

Moh Luthfi Adriansyah, 2017

PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Usaha yang dilakukan MTs Al-Muhajirin dalam meningkatkan kinerja guru adalah dengan mengikutkan guru dalam program sertifikasi guru. Dalam hal ini, wakil kepala madrasah menjelaskan:

Semua guru disini saya ikutkan sertifikasi guru kalau memang sudah sesuai aturan untuk mengikuti sertifikasi, dan alhamdulillah sudah 9 orang yang berhasil lulus dalam sertifikasi guru (W.WKS.SARPRAS.MTS.MHJRN).

Senada dengan penjelasan kepala MTs Al-Muhajirin tersebut, salah satu guru MTs Al-Muhajirin yang lulus sertifikasi guru menjelaskan:

Guru-guru disini sudah ada 9 orang yang sudah lulus sertifikasi, diantaranya adalah saya dan kepala madrasah (W.GR.MHJRN).

Kebijakan kepala madrasah dalam mengikutkan guru-guru dalam program sertifikasi adalah sebuah tindakan yang membantu guru untuk memperoleh pengakuan secara resmi dengan diterbitkannya piagam/sertifikat sebagai tenaga guru yang professional yang akan mempengaruhi terhadap kinerjanya. Dengan adanya dorongan dan motifasi yang kuat dari kepala madrasah, guru-guru MTs AL-Muhajirin akan lebih bersemangat dalam mempersiapkan bahan-bahan untuk mengikuti ujian sertifikasi. Pelaksanaan peningkatan kinerja selain dilakukan oleh kepala madrasah, orang tua siswa juga terlibat dalam memberikan penilaian terhadap guru. Hal ini seperti wawancara yang dilakukan dengan guru.

Agar pembelajaran sesuai dengan kurikulum maka orang tua juga menilai kinerja guru dalam proses pembelajaran melalui angket yang diberikan tiap tahunnya. Hal tersebut dimaksud agar orang tua ikut serta dalam pemberian kritik dan saran terhadap kinerja guru (W.OT.MRD).

Penilaian terhadap guru dilakukan setiap tahun ajaran baru guna mempertahankan eksistensi terhadap peningkatan kinerja guru. Selain orang tua dilibatkan dalam penilaian kinerja guru. Orang tua juga berinisiasi memberikan reward bagi guru teladan, seperti apa yang disampaikan oleh salah satu orang tua murid dalam wawancara berikut ini:

Dalam peningkatan semangat dan kinerja guru, maka selaku orang tua wali murid juga suka memberikan masukan kepada setiap guru terutama kepada wali kelasnya dengan cara *reward* ataupun apa dan sejenisnya (W.OT.MRD).

Terkait dengan manajemen sekolah, kepala madrasah melakukan kebijakan dengan menerapkan aturan-aturan yang harus dipatuhi oleh guru, hal ini dilakukan untuk menjaga komitmen terhadap kinerja guru, dengan pemaparan berdasarkan wawancara oleh kepala madrasah berikut ini:

Dalam membangun komitmen antara komite, guru dan kepala madrasah dalam rangka melaksanakan kewajibannya supaya tercapai pendidikan yang diharapkan dalam visi misi sekolah serta memiliki komitmen yang sama. Ketika semua pihak menjalankan komitmen yang telah dibuat maka dapat menunjang keberhasilan pendidikan di sekolah. Jika guru dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik maka komite sekolahpun akan memenuhi segala kewajiban terhadap guru tersebut (W.KS.MTS.MHJRN).

Hal tersebut di atas, diharapkan bahwa guru ketika mengabdikan dirinya mengajar di MTs Al-Muhajirin mampu memiliki komitmen terhadap pelaksanaan fungsi dan tugasnya, sehingga peningkatan kinerja guru terus bergerak maju terhadap perkembangan pendidikan untuk menghasilkan tujuan pendidikan yang diharapkan dan output yang mampu bersaing dengan competitor lainnya. Sebab keberhasilan siswa tidak terlepas dari peran guru dalam mendidik selama proses pembelajaran.

Pada proses pembelajaran guru tidak dibatasi dalam menggali pengetahuan melainkan diberi kebebasan untuk terus menggali pengetahuan dan guru dituntut untuk terus berkreasi, berinovasi dalam menerapkan metode pembelajaran yang menarik bagi siswa, seperti yang disampaikan oleh salah satu guru dalam wawancara, berikut ini:

Dalam melaksanakan pembelajaran, guru diberikan kebebasan untuk menggali dan mengembangkan potensinya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki juga mendorong guru untuk meningkatkan pendidikannya. (W.GR.MHJRN).

Pendidik dan tenaga pendidik dipacu untuk memanfaatkan kemajuan teknologi, terutama dalam kegiatan mengajar, hal ini akan menjadi inovasi pembelajaran tersendiri bagi para guru dan siswa, sehingga tidak terlalu jenuh dengan metode pembelajaran yang diberikan. Dalam penerapan metode pembelajaran biasanya guru lebih menekankan kepada metode ceramah, sesuai dengan apa yang disampaikan oleh guru di bawah ini:

Moh Luthfi Adriansyah, 2017

PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Metode yang digunakan dalam pembelajaran adalah metode ceramah yaitu pemaparan materi pembelajaran dan dikombinasikan dengan demonstrasi, uji unjuk kerja siswa diharuskan mengerjakan praktek-paraktek dan mnegerjakan latihan dengan menggunakan media dan cara yang telah dicontohkan. Siswa sangat menyenangi metode yang diberikan guru (W.GR.MHJRN).

Terkait dengan metode pembelajaran wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana menjelaskan sebagai berikut:

Metode yang digunakan saat pembelajaran menggunakan pendekatan kompetensi atau kontekstual dan pendekatan tematik. Metode yang digunakan secara keseluruhan dapat dipahami dan disenangi oleh siswa, namun terkadang ada beberapa siswa yang tidak menyukai metode tersebut disebabkan ada perbedaan karakter dan gaya belajar setiap anak (W.WKS.SARPRAS).

Agar tercipta suasana kondusif dalam pembelajaran maka diberikan motivasi serta pemberian contoh kehidupan dan perkembangan teknologi sering dengan perkembangan zaman sehingga wawasan siswa semakin terbuka dan bertambah pada saat awal pembelajaran. Sedangkan dalam pengelolaan kelas dilakukan berbagai macam kebiasaan yang bercirikan khas keislaman, seperti yang disampaikan oleh salah satu guru, yaitu:

Proses pengelolaan kelas, biasanya saya melakukan tahapan-tahapan awal seperti guru mengucapkan salam, melakukan absensi, guru menciptakan kondusif supaya siswa belajar dengan optimal, guru mempersiapkan siswa untuk mengikuti pembelajaran dengan berdo'a sebelum memulai pembelajaran, dan guru manarik perhatian siswa agar mengikuti pembelajaran (W.GR.MHJRN).

Pembelajaan yang eekti tidak terlepas dari adanya media pembelajaran yang mendukung terhadap keberhasilan proses pembelajaran. Adapun media pembelajaran yang digunakan di MTs Al-Muhajirin dijelaskan oleh wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana, sebagai berikut:

Media Pembelajaran yang digunakan adalah, buku pembelajaran, papan tulis dan spidol serta alat peraga yang berkaitan dengan materi yang disampaikan dan proyektor (W.WKS.SARPRAS).

Sementara dalam proses pembelajaran dikelas, berdasarkan observasi yang peneliti lakukan pembelajaran diserahkan kepada guru untuk melakukan kreatifitas

dan inovasi, tugas kepala madrasah hanya memberikan masukan ketika ada guru yang memiliki kendala dalam mengajar, serta memeriksa kelengkapan administrasi guru (O.KLS).

Pendidikan yang dilakukan di sekolah bukan hanya pada proses belajar mengajar di dalam kelas, tetapi juga pada kegiatan-kegiatan yang dapat menumbuhkembangkan bakat, minat peserta didik, MTs Al-Muhajirin sangat memperhatikan hal tersebut, berikut penjelasan oleh wakil kepala madrasah bidang kesiswaan:

Kegiatan di lingkungan sekolah yang disetujui oleh kepala madrasah adalah OSIS, kegiatan ekstrakurikuler yang dapat menumbuhkan minat dan bakat siswa. Diantara kegiatan ekstrakurikuler yang ada di MTs Al-Muhajirin adalah kegiatan pramuka, paskibra, seni dan berbagai macam olahraga (W.WKS.KSSWN).

Kegiatan ekstra kulikuler yang dilakukan di MTs Al-Muhajirin juga didukung oleh peran dari kepala madrasah, hal ini ditunjukkan dari hasil pengamatan yang dilakukan terhadap perilaku kepala madrasah sebagai berikut:

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti kepala madrasah sangat mendukung para siswa untuk mengikuti ekstrakurikuler yang terdiri dari paskibra, seni dan olahraga. Sehingga seluruh siswa pada hari Jum'at dipantau langsung oleh wakil kepala madrasah bidang kesiswaan untuk memantau jalannya ekskul di sekolah (O.PRLK.MNJRL.KS).

Banyaknya tugas dan kewajiban guru, maka kepala madrasah memberikan kebijakan dengan mengadakan liburan di akhir tahun ajaran baru untuk memberikan penyegaran bagi guru dalam menjalankan tugasnya, kepala madrasah menyatakan dalam wawancara, yaitu:

Untuk menumbuhkan kebersamaan, kedisiplinan dan kerjasama antara pendidik dan tenaga kependidikan yaitu dengan mengadakan *family gathering* (jalan-jalan), hal tersebut digunakan untuk merekatkan hubungan antara guru dan merupakan cara yang disenangi oleh guru dan membeikan penyegaran pada guru terhadap tugas dan fungsi guru yang begitu banyak (W.KS.MTS.MHJRN).

Kedisiplinan yang diterapkan melalui kebijakan kepala madrasah untuk seluruh tenaga pendidik dan kependidikan dengan ditandai melalui sistem seperti hasil observasi yang dilakukan di bawah ini:

Moh Luthfi Adriansyah, 2017

PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Selain itu juga, untuk kedisiplinan sangat ditegakkan sekali terbukti dengan adanya *fingerprint*, sehingga guru dan kepala madrasah serta tenaga kependidikan melakukan absensi pada pagi hari dan pada pulang hari dan pada akhir bulan akan diakumulasikan sehingga terlihat berapa kali guru tidak masuk, setelah ada rekapannya kepala madrasah melakukan penilaian kepada guru tersebut (O.PLKSNN.PNNGKTN KNRJ.GR).

Kepemimpinan yang dilakukan kepala madrasah terlihat bahwa kepala madrasah memiliki gaya kepemimpinana demokratis. Baik dalam perumusan kebijakan maupun membicarakan masalah-masalah terkait prroses pembelajaran yang telah berlangsung, sedang atau bahkan belum belangsung yang dijelaskan dalam wawancara dengan guru, sebagai berikut:

Dalam upaya menumbuhkan budaya inisiatif dan partisipatif guru dalam memberikan masukan kepada kepala madrasah maka kepala madrasah meminta saran atau pendapat dari semua pihak baik dari pendidik maupun tenaga kependidikan guna untuk perbaikan dan kemajuan madrasah dalam hal ini kepala madrasah berupaya menggunakan metode demokratis. (W.GR.MHJRN).

Kurangnya tenaga administratif menjadi satu kendala, yaitu tumpang tindihnya suatu tugas yang dilakukan oleh tenaga administratif yang menyebabkan hasilnya kurang maksimum, sehingga dalam membantu proses manajemen kepala madrasah melibatkan seluruh tenaga pendidik, dan kependidikan hal tersebut terlihat dalam musyawarah yang dilakukan, seperti obsevasi yang dilakukan di bawah ini:

Dalam musyawarah tersebut, membicarakan perihal tugas tambahan yang dibebankan kepada tenaga pendidik dan kependidikan yang bersedia. Guru yang mendapat tugas tambahan ini sebagai pembantu kepala madrasah dalam menjalankan tugas kepala madrasah (O.PRLK.MNJRL.KS).

Dengan begitu, sikap kepala madrasah di MTs Al-Muhajirin menunjukkan sikap merangkul bawahan, sikap lainnya juga ditunjukkan oleh kepala madrasah dalam observasi yang dilakukan, berikut ini:

Dalam kebersamaan dengan para staff dan guru, kepala madrasah sangat terlihat andilnya, karena pada jum'at pagi dilakukan sesi curhat antara guru-guru dan kepala madrasah serta bagaimana meningkatkan pembelajaran yang baik dan kendala yang dihadapi sehingga hubungan antara guru dapat saling membantu. (O.PRLK.MNJRL.KS).

Perilaku kepemimpinanhal utama bagi peningkatan kinerja guru, dalam hubungan ini kepemimpinan dilihat dari perilaku seseorang dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin. Dalam segi kemampuan kepala madrasah dalam pelaksanaan peningkatan kinerja guru, harus mampu menunjukkan kegiatan membimbinganak buah dengan jalan memberi perintah (komando), memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin, dan memberikan berbagai ushalainnya agar mereka dalam melakukan pekerjaan mengikuti arah yang ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan.

4. Perilaku Kepala Madrasah dalam Mengawasi dan Mengevaluasi Peningkatan Kinerja Guru MTs Al-Muhajirin Gegerbitung Kabupaten Sukabumi.

Dalam mengembangkan kinerja guru, evaluasi secara transparan dan obyektif mutlak diperlukan, dan evaluasi merupakan kegiatan akhir dari proses dan tindakan manajemen. Evaluasi atau penilaian terhadap guru biasanya lebih difokuskan pada prestasi individu guru terutama dalam kegiatan proses belajar mengajar, dan peran sertanya dalam kegiatan pendidikan di sekolah. Kepala madrasah MTs Al-Muhajirin selalu mengadakan penilaian dan evaluasi terhadap guru terutama menyangkut kinerja guru di sekolah. Berkaitan dengan hal ini Kepala madrasah menyampaikan, bahwa:

Untuk melihat perkembangan guru, terutama dalam proses belajar mengajar di kelas dan kinerja guru di sekolah, saya selaku kepala selalu memantau dan menilai guru dengan melakukan supervisi terhadap guru, baik melalui teknik kunjungan kelas, pembicaraan secara individu maupun dalam diskusi kelompok dalam acara silaturahmi antar guru (W.KS.MTS.MHJRN).

Lebih lanjut Kepala MTs Al-Muhajirin menjelaskan :

Di samping melakukan kegiatan supervisi pendidikan dalam melakukan penilaian pribadi, saya setiap hari mengecek kehadiran guru melalui presensi kehadiran guru di kelas, atau sekarang kan sudah ada Finger Print ya di MTs Al-Muhajirin ini jadi enak memantaunya, ketika saya mendapatkan guru-guru yang mempunyai masalah, saya memanggilnya ke kantor untuk menanyakan problem-problem apa yang sedang dihadapi, kemudian saya mengajak diskusi untuk mencari jalan keluarnya, selain itu saya juga mengoptimalkan layanan bimbingan

Moh Luthfi Adriansyah, 2017

PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

konseling untuk mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi oleh guru (W.KS.MTS.MHJRN).

Penilaian terhadap guru yang dilakukan kepala MTs Al-Muhajirin untuk mengetahui hal-hal yang menyangkut pribadi, status, pekerjaan, prestasi kerja maupun perkembangan guru sehingga dapat dikembangkan pertimbangan nilai obyektif dalam mengambil tindakan terhadap seorang tenaga khusus yang diperlukan untuk mempertimbangkan; kenaikan pangkat, gaji berkala, penghargaan, pemindahan jabatan (promosi), perpindahan wilayah kerja (mutasi). Seorang evaluator dalam hal ini kepala madrasah selalu bersikap obyektif dalam melakukan penilaian terhadap guru agar mudah untuk membina dan meningkatkannya. Sasaran penilaian terhadap guru yang dilakukan Kepala MTs AL-Muhajirin adalah meninjau kembali catatan-catatan dalam kelas seperti prestasi dan perkembangan siswa, hasil tes, dan rencana pembelajaran. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Kepala madrasah MTs Al-Muhajirin:

Yang menjadi sasaran penilaian selain kinerja guru, kehadiran guru, saya juga melakukan penilaian terhadap guru dengan mengecek catatan-catatan dikelas, perkembangan siswa, prestasi siswa, hasil tes baik harian, mingguan, bulanan hingga semesteran dan juga silabus dan RPP yang dibuat oleh guru (W.KS.MTS.MHJRN).

Penjelasan Kepala MTs AL-Muhajirin tersebut diperkuat oleh pernyataan wakil kepala madrasah bidang kurikulum menyatakan :

Evaluasi guru dilakukan oleh kepala madrasah dengan menyesuaikan waktu yang ada. Selain melakukan supervisi, metode yang dipakai untuk menilai kondisi dan perkembangan guru baik kinerja dan kompetensinya adalah dengan membuat format penilaian yang sudah dibakukan oleh pemerintah untuk menilai kinerja guru dan staf dilingkungan Kemenag (W.KS.MTS.MHJRN).

Penilaian ini biasanya dilakukan disetiap akhir tahun. Pernyataan Kepala MTs AL-Muhajirin diatas sesuai dengan hasil pengamatan peneliti di lapangan, sebagai Kepala MTs AL-Muhajirin setiap pagi selalu berkeliling sekolah untuk mengecek satu persatu ruang kelas untuk memastikan apakah ada ruang kelas yang kosong/guru yang tidak masuk kelas. Terkait dengan hal ini, pada tanggal 28 Maret 2016, Kepala

madrasah terlihat mondar mandir mengelilingi seluruh kelas yang ada di MTs Al-Muhajirin, dan beliauapun berhenti didepan kelas IX A karena kelas tersebut tampak kosong karena guru Bahasa Inggris hari itu izin tidak bisa mengajar, kemudian beliau menggantikan guru tersebut untuk mengisi kelas, pecakapan awal yang dilakukan adalah kepala madrasah menanyakan tentang kepuasan kinerja guru dan kinerja kepala madrasah di MTs Al-Muhajirin, dan mayoritas siswa menjawab puas terhadap kinerja guru dan kepemimpinan kepala madrasah (O.PRLK.MNJRL.KS).

Terlkaitan dengan pelaksanaan kedisiplinan, untuk melihat sejauhmana kedisiplinan guru di MTs. Al-Muhajirin maka dilakukan penilaian, seperti yang disampaikan oleh ketua yayasan, sebagai berikut:

Penilaian kedisiplinan telah diatur pada saat guru masuk dan bekerja sama dengan madrasah. Sanksi yang diberikan berupa peringatan-peringatan dan akhirnya ketika sudah diluar batas pelanggaran maka yang bersangkutan akan diberhentikan Untuk menerapkan disiplin sekolah maka dibuat aturan-aturan sekolah yang beerlaku untuk para guru dan memberikan sanksi bagi yang melanggar aturan tersebut, sanksi yang dilakukan bermacam-macam tergantung sejauh mana guru melanggarnya, baik berupa peringatan maupun pemberhentian kerja (W.KYS.MHJRN).

Selanjutnya evaluasi yang dilakukan terhdap kinerja guru, disampaikan oleh kepala madrasah, sebagai berikut:

Untuk penilaian guru biasanya dilakukan supervise dan penilaian kinerja guru yang dilakukan satu semester sekali, dengan tujuan untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja guru (W.KS.MTS.MHJRN).

Penilaian guru terhadap kinerja tersebut terlihat dari dokumen yang diberikan oleh sekolah kepada peneliti, dimana untuk penilaian guru sudah ada dan setiap akhir tahun guru juga memperoleh raport (penilaian mengajar dan kedisiplinan guru).

Supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah dengan melakukan kunjungan mendadak terhadap proses pembelajaran di kelas, hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan salah satu guru, yaitu:

Supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah itu diberlakukan kepada setiap, dan kepala madrasah menilai guru saat pembelajaran dengan form penilaian yang telah disediakan. Setelah selesai supervisi maka kepala madrasah dan guru mata pelajaran yang bersangkutan melakukan diskusi terkait dengan pembelajaran yang

Moh Luthfi Adriansyah, 2017

PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dilakukan oleh guru tersebut, kekurangan dan kelebihan serta memberikan masukan dalam meningkatkan proses pembelajaran di kelas (W.G.MHJRN).

Bentuk penghargaan terhadap tindak lanjut dari hasil evaluasi kinerja guru selama proses pembelajaran, yayasan memberikan kebijakan, adapun bentuk kebijakan yang diberikan oleh yayasan dijelaskan dalam wawancara oleh guru, sebagai berikut:

Tindak lanjut dari hasil evaluasi yang dilakukan yayasan untuk guru yang berprestasi adalah dengan memberikan beasiswa pendidikan, namun pemberian beasiswa tersebut tidak sepenuhnya maksimal setengah dari biaya pendidikan (W.GR.MHJRN).

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan, monitoring untuk proses pembelajaran, kedisiplinan dan rapat guru sudah ada rekapannya yang tersusun rapi. Guru setiap akhir tahun ajaran menerima raport mengajar selama satu tahun. Raport tersebut merupakan cerminan proses mengajar yang dilakukan oleh guru dan juga pada saat pembagian raport tersebut kepala madrasah memberikan masukan-masukan dan kendala kepada guru sehingga dapat ditingkatkan untuk tahun berikutnya. (O.M)

C. PEMBAHASAN

1. Membandingkan Hasil dengan Teori

Kepala madrasah adalah kunci bagi terselenggaranya iklim organisasi kondusif, dinamika perubahan dan inovasi yang dilakukan terus-menerus. Manajemen atau penatakelolaan merupakan komponen integral dalam proses pendidikan. Untuk itu perlu difahami fungsi-fungsi pokok manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan dan evaluasi. Dalam pengembangan sekolah, SDM adalah komponen paling berharga, termasuk guru di dalamnya. Guru merupakan ujung tombak penjamin mutu pendidikan. Kepala madrasah berkewajiban meningkatkan kinerja guru melalui fungsi manajemen dan prinsip-prinsip kepemimpinan yang kuat dan demokratis, sehingga tercipta suasana pembelajaran yang berkualitas.

Menurut Penelitian Rosenholtz 1985 (Permadi 2000, hlm. 65) bahwa sepertiga atau 32% berhasil atau gagalnya siswa dalam mengikuti tes (ujian) ditentukan oleh mutu dari manajemen sekolah. Selanjutnya Mulyasa (2002, hlm. 20) menegaskan;

Moh Luthfi Adriansyah, 2017

PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

“manajemen merupakan bagian integral dan tidak bisa dipisahkan dari proses pendidikan. Alasannya tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat dicapai secara optimal, efektif, dan efisien”. Dalam kesempatan lain Mulyasa (2008:13) dan menjelaskan bahwa: Guru hendaknya memiliki kinerja kerja yang tinggi untuk melakukan pembelajaran yang berkualitas. Kualitas guru dapat dilihat dari duasegi yaitu segi proses dan segi hasil. Segi proses mampu melibatkan peserta didik secara aktif, kreatif, dan menyenangkan. Segi hasil guru mampu mengubah perilaku peserta didik ke arah penguasaan kompetensi dasar yang lebih baik.

Manajemen pendidikan merupakan proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Proses pengendalian kegiatan kelompok tersebut mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) sebagai suatu proses untuk menjadikan visi menjadi aksi. Dalam penulisan tesis ini mengacu kepada empat fungsi manajemen tersebut yang dilihat dari aspek manajerial kepala madrasah.

Pelaksanaan tugas pokok manajerial kepala madrasah di satuan pendidikan sebagai suatu sistem organisasi, dimaksudkan untuk mencapai tujuan, yaitu untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya. Karena upaya peningkatan mutu pendidikan erat kaitannya dengan kemampuan manajerial kepala madrasah (Agustina, 2009, hlm. 176). Dengan demikian, keberhasilan peningkatan mutu pendidikan menjadi tanggung jawab kepala madrasah (Sudrajad, 2004:9). Oleh karena itu, dibutuhkan adanya pelaksanaan tugas kepala madrasah di bidang manajerial secara profesional. Ini akan menentukan pelaksanaan fungsi kepala madrasah dengan baik. Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, sedikitnya kepala madrasah harus mampu berfungsi sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, *innovator*, *motivator* (Mulyasa, 2004, hlm. 98).

Untuk dapat menjadi kepala madrasah yang profesional, harus memiliki komitmen untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus-menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya (Saud, 2009, hlm. 7). Ini berarti, setiap kepala

Moh Luthfi Adriansyah, 2017

PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

madrasah dituntut untuk meningkatkan kemampuan manajerialnya secara berkesinambungan, serta melaksanakan tugas dan fungsinya dengan strategi yang tepat.

Tuntutan pengembangan kemampuan manajerial kepala madrasah menjadi dibutuhkan, sehubungan dengan keterbatasan yang ada pada diri sebagai manusia. Pengakuan diri ini diperlukan, mengingat manusia bukan makhluk yang serba bisa. Apalagi menurut Mulyasa (2004, hlm. 73), bahwa tidak semua kepala madrasah memiliki wawasan yang cukup memadai untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Kemampuan manajerial kepala madrasah semakin penting untuk ditingkatkan sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala madrasah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya yang diterapkan dalam kegiatan pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak maju semakin pesat sehingga menuntut penguasaan secara profesional (Mulyasa, 2004, hlm. 25). Perkembangan yang semakin maju tersebut, mendorong perubahan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Kebutuhan yang makin meningkat itu, memicu semakin banyaknya tuntutan peserta didik yang harus dipenuhi untuk dapat memenangkan persaingan di masyarakat. Dengan kemampuan manajerial yang kuat, kepala madrasah dapat memenuhi tuntutan kebutuhan tersebut.

Menyadari hal di atas, pengembangan kemampuan yang akan berdampak terhadap perilaku manajerial kepala madrasah merupakan kebutuhan yang bersifat mendesak untuk segera dipenuhi dan diasah secara berkelanjutan. Pengembangan kemampuan tersebut, bisa dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan fungsional (Kemendiknas, 2011, hlm. 5). Model peningkatan kemampuan manajerial ini, merupakan tindakan yang dianggap efektif (Agustina, 2009, hlm. 114). Dampak dari hasil kegiatan peningkatan kemampuan yang diikuti atau dilaksanakan, terlihat dari pemanfaatan kemampuan yang telah diperoleh. Implementasi dari hasil pengembangan kemampuan tersebut, merupakan tujuan dan sasaran terpenting dari suatu kegiatan pengembangan diri. Karena pengembangan SDM tidak hanya sekedar

Moh Luthfi Adriansyah, 2017

PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

meningkatkan kemampuan, tetapi juga menyangkut pemanfaatan kemampuan tersebut (Mulyasa, 2004, hlm. 23). Kemampuan manajerial kepala madrasah mampu meningkatkan kinerja guru dalam pelaksanaan kepemimpinannya.

Dimana kinerja guru dipengaruhi oleh banyak unsur. Pengaruh tersebut bisa datang dari dalam diri guru itu sendiri atau disebut faktor internal, dan ada pengaruh yang datang dari luar atau disebut faktor eksternal. Faktor internal terpenting yang berpengaruh pada kinerja antara lain kebutuhan, motif, persepsi, sikap, pengalaman, intelegensi dan lain-lainnya. Mangkunegara (2005, hlm. 13) mengemukakan “faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja antara lain (1) faktor kemampuan (*ability*), (2) faktor motivasi (*motivation*).”

Selanjutnya Daniel Goleman (Mangkunegara, 2005, hlm. 93) menjelaskan sebagai berikut: Bahwa pencapaian Kinerja ditentukan hanya 20 % dari IQ, sedangkan 80 % lagi ditentukan oleh kecerdasan emosi (EQ). Begitu pula disimpulkan oleh Joan Beck” (Mangkunegara, 2005, hlm, 93) bahwa IQ sudah berkembang 50 % sebelum usia lima tahun, 80 % berkembangnya sebelum delapan tahun dan hanya berkembang 20 % sampai akhir masa remaja, sedangkan kecerdasan emosi (EQ) dapat dikembangkan tanpa batas waktu.

Oleh karena itu, kepala madrasah jika mengharapkan pencapaian kinerja yang maksimal di sekolah upaya yang paling tepat bagaimana, membina diri dan membina bawahan atau staf untuk memiliki kecerdasan emosi baik. Kecerdasan emosi baik berarti mampu memahami diri dan orang lain secara benar, memiliki jati diri, kepribadian dewasa mental, tidak iri hati, tidak benci, tidak sakit hati, tidak dendam, tidak memiliki perasaan bersalah yang berlebihan, tidak cemas, tidak mudah marah, dan tidak mudah frustrasi. Untuk menjadi guru yang memiliki kinerja yang kuat sesuai dengan tuntutan guru sebagai sosok pribadi yang kuat maka dituntut untuk memiliki berbagai persyaratan. Guru harus CERDAS (ceria, elegan, ramah, disiplin, akrab, dan sederhana). Persyaratan lain yang perlu dipahami dan dimiliki guru adalah persyaratan kemampuan profesional, persyaratan *personality*, *socialability*, *morality*, dan *religosity*. Berikut pembahasan tesis ini berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan:

Moh Luthfi Adriansyah, 2017

PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

a. Kepemimpinan Kepala Madrasah di MTs Al-Muhajirin

1) Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah di Al-Muhajirin

Kepala madrasah di MTs AL Muhajirin juga menjalankan peran-peran yang seharusnya dilakukan oleh kepala madrasah seperti yang telah disebutkan diatas. Agar lebih jelas, maka peran-peran kepala madrasah tersebut diuraikan sebagai berikut:

a) Kepala Sekolah / Madrasah Sebagai *Educator*

Tujuan pokok dan fungsi (TUPOKSI) kepala madrasah sebagai *educator* ditugaskan untuk melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kurikuler untuk siswa, menyusun program pembelajaran, melaksanakan program pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran, melakukan pembinaan siswa, dan memberikan layanan konseling pada siswa (Kemendiknas, 2011, hlm. 7-10).

Di MTs Al- Muhajirin berdasarkan hasil penelitian diatas ditemukan bahwa kepala madrasah sangat mendukung dan memperhatikan siswa sehingga di sekolah terdapat kegiatan ekstrakurikuler yang nantinya akan dipilih oleh siswa sesuai minat dan bakat dari masing-masing siswa.

Dalam proses penyusunan pembelajaran juga kepala madrasah melakukan musyawarah dengan ketua yayasan, komite sekolah dan guru serta tenaga kependidikan. Kepala madrasah di MTs Al Muhajirin sangat demokratis dalam melakukan musyawarah dan menerima masukan dari ketua yayasan, komite sekolah, para guru dan tenaga kependidikan.

Kepala madrasah juga melakukan penilaian kepada guru dan memberikan contoh yang baik terutama dalam kedisiplinan dan melakukan evaluasi pembelajaran pada setiap guru. Selain itu, kepala madrasah juga mengayomi siswanya dan memberikan kesempatan kepada siswa untuk mengadakan perlombaan-perlombaan demi mengembangkan minat dan kemampuan siswa

baik akademik maupun non-akademik. Dalam memberikan layanan konseling kepada siswa, kepala madrasah bekerja sama dengan wakil kesiswaan dan guru bimbingan konseling untuk mengatasi masalah-masalah yang dimiliki oleh siswa.

Kepala madrasah sebagai *educator* harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif yang mendukung pelaksanaan kegiatan-kegiatan di sekolah, memberikan nasehat atau masukan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik (E. Mulyasa, 2004, hlm. 98-103).

Dalam melaksanakan perannya sebagai *educator*, kepala madrasah juga harus mampu menanamkan 4 macam nilai, yaitu mental, moral, fisik dan artistik kepada guru, staf dan peserta didik. Nilai mental berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia, nilai moral berkaitan dengan ajaran baik-buruk mengenai perbuatan, sikap, dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan, nilai fisik yaitu berkaitan dengan kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah, sedangkan nilai artistik yaitu hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan (Wahjosumidjo, 2002, hlm. 124).

Dengan demikian tugas kepala madrasah sebagai *educator*, yaitu melakukan pembinaan kepada guru, staf, serta siswa, serta penciptaan lingkungan sekolah yang kondusif untuk pembelajaran bagi semua masyarakat sekolah.

Kepala madrasah sebagai *educator* di MTs Al-Muhajirin telah melakukan tugasnya dengan baik, mengayomi dan memberikan contoh dan teladan yang baik kepada semua warga sekolah. Selain itu juga, memberikan motivasi kepada guru ketika mengalami kesulitan dalam proses mengajar.

b) Kepala Sekolah / Madrasah sebagai *Manajer*

Manajemen merupakan sebuah proses untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. Dengan kata lain manajemen adalah proses pengelolaan terhadap suatu organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Winardi, 1983: 4). Sehubungan dengan pendapat tersebut, Indriyo Gitosudarmo (1990, hlm. 9) mengemukakan bahwa manajemen merupakan kegiatan menggunakan atau mengelola faktor-faktor produksi baik manusia, modal/dana, serta mesin-mesin/alat/perlengkapan secara efektif dan efisien. Lebih lanjut dikemukakan oleh Indriyo Gitosudarmo (1990, hlm. 15), bahwa proses manajemen terdiri dari (1) kegiatan perencanaan yang meliputi penentuan tujuan organisasi, penjabaran tugas/pekerjaan, pembagian tugas, (2) kegiatan pengarahan, atau menggerakkan anggota organisasi untuk bekerja memutar roda organisasi, (3) serta kegiatan pengawasan yang berarti memantau hasil pekerjaan sebagai umpan balik dengan membandingkannya terhadap standar yang telah ditentukan dalam rencana semula serta kemudian mencoba untuk menemukan jalan keluar bagi kesalahan-kesalahan yang terjadi.

Kepala madrasah sebagai manajer di MTs Al-Muhajirin ditunjukkan dengan kemampuan kepala madrasah menangani kompleksitas organisasi seorang ahli perencana strategi dan operasional yang jujur, mampu mengorganisasikan aktivitas organisasi secara terkoordinasi, dan mampu mengevaluasi secara benar. Hal ini ditunjukkan dengan strategi kepala madrasah yang dilakukan dalam peningkatan kinerja guru seperti pemberian reward, penegakkan kedisiplinan bagi guru dan karyawan, membuat perencanaan pendidikan untuk jangka pendek, menengah, dan panjang dengan baik, mengarahkan pendidik untuk terus meningkatkan kinerjanya dengan memberikan pelatihan-pelatihan, dan sebagainya.

c) Kepala Sekolah / Madrasah Sebagai *Administrator*

Dalam meningkatkan mutu sekolah, kepala madrasah bertugas mengembangkan dan memperbaiki sumber daya sekolah. Semua kegiatan perbaikan tersebut tercakup dalam bidang administrasi pendidikan, sehingga kepala madrasah juga memiliki peran sebagai administrator. Tugas dan fungsi kepala madrasah sebagai administrator, meliputi kegiatan pengelolaan terhadap personalia, keuangan, sarana-prasarana, kurikulum, siswa serta humas (Lazaruth, 1991, hlm. 21-22).

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah (Mulyasa, 2004, hlm. 107). Sementara itu, dalam Buku Kerja Kepala madrasah (Kemendiknas, 2011, hlm. 49), menyatakan bahwa menyusun administrasi sekolah meliputi:

- 1) Administrasi program pengajaran, meliputi menyusun jadwal pelajaran sekolah, daftar pembagian tugas guru, daftar pemeriksaan persiapan mengajar, daftar penyelesaian kasus khusus di sekolah, daftar hasil UAS, rekapitulasi kenaikan kelas, daftar penyerahan STTB, catatan pelaksanaan supervisi kelas, laporan penilaian hasil belajar.
- 2) Administrasi kesiswaan, meliputi menyusun administrasi penerimaan siswa baru, buku induk siswa dan buku klaper, daftar jumlah siswa, buku absensi siswa, surat keterangan pindah sekolah, daftar mutasi siswa selama semester, daftar peserta UAS, daftar kenaikan kelas, daftar rekapitulasi kenaikan kelas/lulusan, tata tertib siswa.
- 3) Administrasi kepegawaian, meliputi menyusun daftar kebutuhan pegawai, daftar usulan pengadaan pegawai, data kepegawaian, daftar hadir pegawai, buku penilaian PNS, dan file-file kepegawaian lainnya.
- 4) Administrasi keuangan, meliputi menyusun buku kas, rangkuman penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah, laporan penerimaan dan pengeluaran anggaran sekolah.

5) Administrasi perlengkapan, meliputi menyusun buku pemeriksaan perlengkapan/barang, buku inventaris perlengkapan/barang, daftar usul pengadaan perlengkapan/barang.

Kepala madrasah MTs Al-Muhajirin dalam menjalankan pemerintahannya dengan memilih wakil-wakil kepala madrasah untuk membantu melaksanakan pemerintahan. Wakilkepala madrasah yang ada di MTs Al-Muhajirin adalah wakil kesiswaan yang mengatur administrasi tentang kesiswaan, wakil kepala madrasah bidang akademik yang mengatur kegiatan pembelajaran, wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana yang membantu sekolah dalam melengkapi dan memelihara sarana dan prasarana sekolah. Selain itu, untuk mengatur masalah keuangan kepala madrasah memiliki bendahara yang mengatur uang keluar dan uang masuk. Semua wakil-wakil kepala madrasah tersebut memiliki tanggung jawab kepada kepala madrasah, dan menjalankan tugas masing-masing sesuai dengan arahan kepala madrasah dalam artian kepala madrasah tidak lepas tangan kepada wakil-wakil yang telah dipilih. Kepala madrasah MTs Al-Muhajirin tetap membimbing para staff untuk melakukan pelayanan dan bekerja sama dengan baik demi tercapainya tujuan sekolah.

d) Kepala Sekolah / Madrasah sebagai *Supervisor*

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan adalah kegiatan pembelajaran, sehingga aktivitas sekolah bersumber pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas kepala madrasah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh guru/staf di sekolah yang dipimpinnya, sehingga kualitas pembelajaran akan menjadi lebih baik melalui peningkatan kualitas kinerja guru/staf.

Kepala madrasah sebagai supervisor di MTs Al-Muhajirin ditunjukkan dengan sikap kepala madrasah yang mau turun langsung mengamati, mengevaluasi proses pembelajaran pendidikan di kelas-kelas. Selain itu, malakukan penilaian guru biasanya dilakukan supervise dan penilaian kinerja

guru yang dilakukan satu semester sekali, dengan tujuan untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja guru. Kepala madrasah di MTs Al-Muhajirin juga tidak segan turun langsung dalam mengarahkan, membimbing guru agar kualitas dan kinerja guru meningkat dengan baik.

e) Kepala Sekolah / Madrasah Sebagai *Leader*

Menurut Thoha (1995, hlm. 9), kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain baik perorangan maupun kelompok. Sedangkan Purwanto (2010, hlm. 26) mengemukakan bahwa: kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifatsifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankannya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan kepala madrasah dijadikan panutan oleh guru-guru dan seluruh warga sekolah, kepala madrasah di MTs Al-Muhajirin selalu memberikan contoh dan teladan serta kedisiplinan yang baik kepada setiap guru dan warga sekolah lainnya, hal ini dapat dilihat dari kehadiran pada awal waktu sebelum bel sekolah dibunyikan, selain itu selalu melakukan shalat zuhur di mushala sekolah ketika masuk waktu shalat. Selain itu, kepala madrasah sebagai leader di MTs Al-Muhajirin juga ditunjukkan dengan sikap kepala madrasah yang mau merangkul seluruh *stakeholder*, mau menerima segala kritik dan saran yang membangun, memberikan motivasi baik terhadap guru, karyawan maupun siswa. Selain itu, kepala madrasah di MTs Al-Muhajirin memiliki keterampilan dalam berkomunikasi sehingga tercipta iklim kerja yang kondusif. Dalam pengambilan keputusan kepala madrasah mampu mengambil keputusan dengan cepat, tepat dimana sebelum pengambilan keputusan dilakukan kepala madrasah mencari informasi terlebih dahulu

terhadap masalah yang kemudian disesuaikan dengan dinamika dan perkembangan pendidikan yang terjadi.

f) Kepala madrasah sebagai *Inovator*

Menurut Purwanto (1993, hlm. 101-103), perkembangan zaman menuntut kepala madrasah untuk selalu mengikuti perubahan yang terjadi, sehingga kepala madrasah harus memiliki inisiatif yang tinggi untuk dapat mengembangkan sekolah yang dipimpinnya. Pendapat tersebut dipertegas oleh Gibson (Danim, 2004, hlm. 145), bahwa kompleksitas tugas sekolah hanya akan teratasi apabila kepala madrasah memiliki jiwa professional dan inovatif. Kepala madrasah sebagai tokoh sentral penggerak organisasi sekolah harus mampu menciptakan hal-hal yang baru untuk mengembangkan sekolah yang dipimpinnya, karena kepala madrasah juga berperan sebagai *inovator*. Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya sebagai *inovator*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidik di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif (Mulyasa, 2003, hlm. 118)

Inovasi yang dilakukan oleh kepala madrasah MTs Al-Muhajrin sudah cukup banyak seperti pemberlakuan fingerprint untuk memantau kehadiran guru dan program-program pembelajaran serta kegiatan ekstrakurikuler yang menjadi pilihan minat dan bakat siswa. Selain dari pada itu, inovasi yang dilakukan oleh kepala madrasah MTs Al-Muhajrin adalah dengan mengikutsertakan seluruh siswa untuk berprestasi di kancah nasional dan kedepannya tidak menutup kemungkinan ke kancah internasional. Dari segi manajemen kepala madrasah mulai mencanangkan penginputan nilai dengan menggunakan sistem, sehingga siswa dan orangtua dapat langsung mengakses nilai khususnya orangtua dapat mengetahui perkembangan belajar anaknya. Untuk menciptakan siswa yang memiliki kepedulian terhadap sesama, inovasi yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah dengan

memberlakukan pemungutan amal bagi seluruh siswa setiap hari jum'at, uang yang terkumpul akan diberikan kepada siswa-siswa lain di sekitar MTs Al-Muhajirin sebagai bantuan pendidikan khususnya bagi yang kurang mampu.

g) Kepala Sekolah / Madrasah Sebagai *Motivator*

Sekolah merupakan suatu organisasi yang di dalamnya terdapat beragam karakteristik individu. Dalam suatu organisasi harus terjadi adanya kerja sama antar individu atau bagian agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai, sedangkan setiap individu memiliki tujuan masing-masing yang terkadang berlainan dengan tujuan bersama (Gitosudarmo, 1990, hlm. 45). Dengan demikian, kepala madrasah sebagai pimpinan harus mampu memberikan dorongan atau motivasi kepada anggotanya untuk selalu bersedia bekerja sama sehingga tujuan bersama dapat tercapai, dorongan tersebut dapat berupa pemberian penghargaan atas prestasi guru, staf, maupun siswa, pemberian sanksi/hukuman atas pelanggaran peraturan dan kode etik bagi guru, staf, maupun siswa, serta menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif (Kemendiknas, 2011, hlm. 710), hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah juga berperan sebagai *motivator*.

Kepala madrasah sebagai *motivator* di MTs Al-Muhajirin dalam kegiatan pembelajaran, ditunjukkan dengan dilakukan kegiatan bagi seluruh pendidik semisal MGMP, diklat, workshop, seminar, pelatihan, dll. Sehingga diharapkan setelah melakukan kegiatan tersebut, para pendidik dapat pengalaman serta ilmu dan motivasi sehingga nanti akan meningkatkan kinerjanya dan dapat melakukan inovasi dalam pembelajaran sehingga pembelajaran tidak jenuh. Selain itu, kepala madrasah juga memotivasi pendidik dan tenaga pendidik untuk memanfaatkan kemajuan teknologi, terutama dalam kegiatan mengajar, hal ini akan menjadi inovasi pembelajaran tersendiri bagi para guru dan siswa, sehingga tidak terlalu jenuh dengan metode pembelajaran yang diberikan. Selain itu, kebijakan yang dibelakukan dalam peningkatan semangat dan kinerja guru, dengan

memberikan reward kepada guru yang berprestasi dan disiplin dengan cara ataupun penghargaan lainnya. Selanjutnya kepala madrasah dalam menjalankan peran sebagai motivator, kepala madrasah MTs Al-Muhajirin selalu memperhatikan guru dan karyawan yang membantu beliau, sehingga untuk meningkatkan kreativitas guru kepala madrasah. Kepala madrasah memberikan penghargaan dan beasiswa untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang selanjutnya akan tetapi biaya tersebut tidak seluruhnya melainkan setengah dari biaya pendidikan.

b. Perilaku Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Perilaku manajerial kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru untuk mewujudkan sekolah yang bermutu merupakan harga yang tidak bisa ditawar-tawar lagi. Mau tidak mau, suka tidak suka kepala madrasah wajib memiliki kemampuan manajerial dalam melakukan penatakelolaan sekolah yang dipimpinnya.

Dalam rangka penyelenggaraan pendidikan selanjutnya terutama dalam kaitannya dengan optimalisasi otonomi sekolah, paling tidak ada dua aspek penting yang perlu mendapatkan perhatian, yaitu perilaku manajerial kepala madrasah dan kinerja profesional para gurunya. *Pertama*, perilaku kepala madrasah dalam membuat perencanaan, mengorganisir, memimpin, memotivasi, mengendalikan dan mengevaluasi seluruh sumber daya yang ada di sekolah merupakan hal penting dan strategis dalam upaya pencapaian kemajuan suatu sekolah. Sekolah sebagai suatu sistem sosial, mempunyai dimensi yang sangat kompleks sehingga tidak dapat terlepas dari berbagai permasalahan yang menuntut adanya pemecahan yang komprehensif dan dapat diterima oleh semua pihak. Oleh sebab itu, diperlukan adanya seorang pemimpin (kepala madrasah) yang memiliki perilaku manajerial yang memadai sehingga diharapkan dapat terwujud kondisi sekolah yang dinamis dan kondusif dalam rangka meningkatkan kualitas sekolah yang bersangkutan. Namun, hingga saat ini penguasaan konsep administrasi dan manajerial serta regulasi yang relevan dengan tugas kependidikan sekolah tampaknya belum banyak dipahami oleh kepala madrasah. Dimana kepala madrasah cenderung bekerja secara apa adanya dengan mengandalkan pengalaman mereka sejak diangkat menjadi guru, wali kelas,

Moh Luthfi Adriansyah, 2017

PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dan pembantu kepala madrasah hingga diangkat menjadi kepala madrasah. Selain itu, banyak di antara mereka yang karena tidak dipersiapkan secara khusus, maka pemahaman terhadap perubahan yang terjadi di luar sistem pendidikan sangatlah rendah sehingga akhirnya kemampuan untuk memotivasi dan mengatur bawahan juga menjadi sangat minim (Danim, 2002, hlm 103).

Kedua, kinerja atau unjuk kerja guru di sekolah merupakan suatu hal utama yang perlu mendapatkan perhatian semua pihak terutama dari para kepala madrasah, supervisor/ pengawas, dan *stakeholders* lainnya. Hal ini dapat dipahami karena dengan adanya kinerja guru yang profesional akan dapat menunjang tercapainya proses dan output pendidikan yang lebih berkualitas. Namun demikian, masalah kinerja guru bukanlah masalah yang sederhana, melainkan merupakan permasalahan yang sangat kompleks karena melibatkan banyak unsur yang saling terkait (*interrelation*), saling mempengaruhi (*interaction*), dan saling ketergantungan (*interdependence*) satu dengan yang lainnya.

Perilaku manajerial kepala madrasah merupakan sikap yang dimiliki oleh seorang kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pengelolaan terhadap seluruh sumber daya yang ada di madrasah dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perilaku manajerial kepala madrasah ini erat kaitannya dengan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah, baik sebagai administrator dan supervisor di sekolah yang dipimpinnya. Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah tersebut dapat mencakup implementasi kegiatan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial, baik perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, maupun pengawasan terhadap seluruh bidang garapan lembaga sekolah/madrasah yang bersangkutan (Kusnan, 2007, hlm. 9).

Bidang garapan lembaga pendidikan di sekolah meliputi bidang kesiswaan, personalia, keuangan, ketatalaksanaan, kurikulum, hubungan sekolah dan masyarakat, dan unit-unit penunjang lainnya yang ada di sekolah tersebut seperti unit kantin, poliklinik, asrama siswa, koperasi, dan lain-lain. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala madrasah dituntut menguasai sejumlah perilaku manajerial. Perilaku manajerial yang dimiliki oleh seorang kepala madrasah dalam mengelola institusinya secara keseluruhan, akan turut menentukan kinerja guru di

sekolah yang bersangkutan pembahasan tesis ini terkait dengan perilaku manajerial kepala madrasah akan dibahas berdasarkan fungsi manajemen dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, berikut ini uraiannya:

1) Perilaku Kepala Madrasah dalam Merencanakan Peningkatan Kinerja Guru MTs Al-Muhajirin Gegerbitung Kabupaten Sukabumi.

Perencanaan (*Planning*), merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala madrasah sebagai top manajemen di lembaga pendidikan Sekolah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.

Tujuan utama dalam pendidikan adalah menuju pendidikan yang berkualitas. Pada tahap perencanaan di MTs Al-Muhajirin tersebut sudah menetapkan tujuan yang akan dicapai dalam pendidikan. Hal ini bisa dilihat dari adanya visi, misi, tujuan dan strategi yang dipakai dalam mencapai tujuan tersebut. Kepala madrasah dalam melakukan perencanaan di MTs Al-Muhajirin melibatkan banyak pihak, sehingga perencanaan ini akan diterima oleh semua pihak, terutama oleh guru yang menjadi ujung tombak dalam proses pelaksanaan pembelajaran di sekolah.

2) Perilaku Kepala Madrasah dalam Mengorganisasikan Peningkatan Kinerja Guru MTs Al-Muhajirin Gegerbitung Kabupaten Sukabumi.

Pengorganisasian (*organizing*), merupakan pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan

pekerjaan yang sepatutnya. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala madrasah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materil yang diperlukan. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Robbins (2003, hlm. 5), bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dikerjakan; (2) siapa yang mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa melapor ke siapa; (5) di mana keputusan itu harus diambil (Thoha, 2004, hlm. 15).

Kepala madrasah dalam melaksanakan pengorganisasian di MTs Al-Muhajirin tersebut telah dilaksanakan dengan melihat pada potensi dan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing personal. Selain itu juga pengaturan jadwal dan pengalokasian dana dan sumber daya sekolah lainnya yang mendukung terhadap proses pembelajaran. Pemilihan media dan alat belajar serta pemenuhan bahan ajar menjadi peran dalam memenuhi dan menunjang kompetensi yang dimiliki oleh guru, sehingga kompetensi yang dimiliki oleh guru dapat dilaksanakan secara optimal.

3) Perilaku Kepala Madrasah dalam Melaksanakan Peningkatan Kinerja Guru MTs Al-Muhajirin Gegerbitung Kabupaten Sukabumi

Penggerakan yaitu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok suka berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran, agar sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi (Baharuddin dan Makin, 2010, hlm. 101). Adanya bermacam-macam tugas/pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang, memerlukan adanya koordinasi dari seorang pemimpin. Dengan adanya koordinasi yang baik dapat dihindari kemungkinan terjadinya persaingan tidak sehat dan kesimpang siuran dalam tindakan. Koordinasi dipimpin oleh seorang koordinator yang berfungsi sebagai stabilisator antara berbagai tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk menjamin tercapainya relevansi efisiensi dan efektivitas kerja (Direktorat Jenderal Keagamaan Islam, 2004, hlm. 20).

Begitu pula dalam hal manajemen sekolah harus terus-menerus memerlukan koordinasi dari pemimpin, agar semua personel yang terlibat dalam pengelolaan manajemen disekolah, dapat melaksanakan tugas mereka dengan baik (Baharuddin dan Makin, 2010, hlm. 111).

Masalah penggerakan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsur manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan kepala madrasah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru/karyawannya. Untuk dapat menggerakan guru atau anggotanya agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip berikut: a). Memperlakukan para pegawai dengan sebaik-baiknya; b). Mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para pegawai tanpa menekan daya kreasinya; c). Menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya; d). Menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai; e). Menguasahan adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih.; f). Memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup untuk tujuan tersebut; g). Memberikan motivasi untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan dan hasil karyanya.

Tahap pelaksanaan di MTs Al-Muhajirin tersebut, peranan kepala madrasah dalam memberikan motivasi, pembinaan, dan pengembangan sudah dilaksanakan dengan baik. Pemberian motivasi di sekolah tersebut sudah berjalan yaitu dengan adanya *reward* dan *funishmen*, atau pemberian penghargaan bagi yang berprestasi dan layak mendapatkan hadiah. Sedangkan pembinaan dilanjutkan pada keikutsertaan dalam pendidikan dan pelatihan, seminar seminar dan lain sebagainya. Dalam pengembangannya diarahkan pada kegiatan-kegiatan yang menunjang meningkatnya proses belajar mengajar, yaitu dengan penambahan pengetahuan pendidikan.

4) **Perilaku Kepala Madrasah dalam Mengawasi dan Mengevaluasi Peningkatan Kinerja Guru MTs Al-Muhajirin Gegerbitung Kabupaten Sukabumi**

Pengawasan adalah proses penentuan apa yang dicapai. Berkaitan dengan standar apa yang dihasilkan, penilain pelaksanaan (*performance*) serta apabila perlu di ambil tindakan korektif. Ini yang memungkinkan pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana, yakni sesuai dengan standar yang diharapkan (Direktorat Jenderal Keagamaan Islam, 2004, hlm. 21). Pengawasan merupakan fungsi organik dari administrasi. Pengawasan bertanggung jawab tentang efektivitas dari suatu program. Oleh sebab itu, para pengawas/supervisor harus meneliti ada atau tidaknya kondisi-kondisi yang akan memungkinkan tercapainya tujuan pendidikan. Dalam pelaksanaan pengelolaan manajemen selalu membutuhkan pengawasan agar terlaksana secara efektif dan efisien.

Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu (1) menetapkan alat ukur atau standar, (2) mengadakan penilaian atau evaluasi, dan (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.

Kepala madrasah di MTs Al-Muhajirin melakukan pengawasan terhadap kinerja guru mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran. Hasil pengawasan dijadikan bahan evaluasi. Pelaksanaan pengawasan dilakukan oleh kepala madrasah terhadap:

- a. Pengawasan kinerja guru menyangkut empat kompetensi yang dipersyaratkan yaitu, kompetensi pedagogis, kepribadian, sosial, dan profesional.
- b. Pengawasan terhadap perencanaan pembelajaran dalam menyusun silabus dan RPP, sebagai bentuk persiapan guru dalam menghadapi proses

pembelajaran. Persiapan yang matang akan mendorong pelaksanaan pembelajaran yang efektif, efisien, produktif, dan bermakna.

- c. Pengawasan terhadap pelaksanaan pembelajaran baik di dalam kelas maupun di luar kelas, terhadap kegiatan kurikuler, ekstrakurikuler, dan pengembangan diri. Guru melaksanakan pembelajaran yang mengacu pada konsep dan implementasi pembelajaran aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan. Sehingga tercipta suasana belajar yang kondusif dan menyenangkan. Guru mengoptimalkan pemanfaatan media/alat peraga serta lingkungan sebagai sumber belajar.

2. Membandingkan Hasil dengan Penelitian Terdahulu

Penelitian di MTs AL-Muhajirin mengenai perilaku manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adalah sangat baik. Dalam merencanakan dan menyusun program perencanaan kepala madrasah, ketua yayasan, komite sekolah dan para guru serta pihak yang terlibat lainnya di undang untuk mengikuti musyawarah sehingga program yang direncanakan merupakan hasil kesepakatan antara pihak terkait. Dalam proses pembelajaran kepala madrasah meminta seluruh guru yang mengajar untuk mengumpulkan administrasi mengajar seperti silabus dan RPP sehingga pada saat pembelajaran guru telah siap untuk mengajar. Ketika dalam pembelajaran guru mengalami kesulitan dan kendala maka kepala madrasah selalu membantu dan mencari solusi yang baik untuk pemecahan masalah tersebut. Untuk mengembangkan kreatifitas dan menambah ilmu para guru-guru maka kepala madrasah meminta para guru untuk mengikuti seminar-seminar, pelatihan-pelatihan, MGMP, dan workshop. Penilaian terhadap kinerja guru dilakukan supervise oleh kepala madrasah ke kelas untuk setiap mata pelajaran, maka kepala madrasah menilai guru mengajar dikelas dengan formulir yang telah disediakan dan setelah melakukan penilaian kepala madrasah memberikan masukan kepada guru mengenai hal yang masih kurang dan perlu diperbaiki pada saat pembelajaran. Secara keseluruhan perilaku manajerial kepala madrasah yang demokratis dan saling kerjasama antara semua pihak yang dapat meningkatkan kinerja guru.

Moh Luthfi Adriansyah, 2017

PERILAKU MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

“Penelitian yang dilakukan oleh Sukanto, dkk (1998). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kerjasama kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru juga dilakukan dengan membantu guru yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kepala madrasah memberikan saran-saran kepada guru yang mengalami kesulitan. Dalam hal pembelajaran, kepala madrasah turut membantu guru-guru mata pelajaran matematika yang mengalami kesulitan dalam memahami materi pelajaran karena mata pelajaran tersebut sama dengan bidang mata pelajaran yang dikuasai kepala madrasah. dari aspek profesional menunjukkan bahwa guru menciptakan pembelajaran secara kondusif sehingga murid dapat belajar. Mereka mengakses informasi (Koran, majalah, dan lain-lain) meskipun harus menyisihkan gajinya, mereka juga mengikuti seminar, atau lokakarya tentang pendidikan. Dalam pembelajaran tersebut para guru efektif dapat menumbuhkan sikap dan perilaku positif muridnya. Dilihat dari aspek penugasan guru, sebagian guru efektif bertugas pada “*upper clases*” dan merasa sesuai bertugas sebagai guru kelas meskipun tidak menguasai semua mata pelajaran khususnya mata pelajaran olahraga dan kesenian. Dukungan institusional dan profesional sangat menunjang perkembangan dimensi keefektifan guru terutama teman sejawat dan pola kepemimpinan kepala madrasah, sedangkan lingkungan fisik tidak ada hubungan langsung”.

Kepala madrasah, di dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, harus mewujudkan tindakannya dalam menjawab beberapa pertanyaan yang dengannya menentukan keberhasilannya sebagai seorang pemimpin. Indikator Kepala madrasah efektif secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut: pertama; komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, kedua; menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, dan ketiga; senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas (Rosdina, dkk. 2015, hlm. 70).

Kepala madrasah di MTs Al-Muhajirin memiliki komitmen dalam mengembangkan pendidikan. Hal ini ditunjukkan dengan sikap kepala madrasah yang berupaya dengan memberikan berbagai inovasi dan kebijakan terhadap

pengembangan pendidikan baik dari segi pembelajaran, sarana dan prasarana, keuangan, sistem dana lain sebagainya. Komite itu sendiri tidak hanya dilakukan oleh kepala madrasah tetapi pendidik dan tenaga kependidikan berkomitmen dalam menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik. Kepala madrasah MTs AL-Muhajirin juga memiliki visi sekolah, salah satu visinya adalah mewujudkan insan yang memiliki akhlakul karimah. Dalam mewujudkan visi tersebut terdapat bebrbagai strategi dan kebijakan yang dilakukan oleh kepala madrasah salah satunya dilakukan amaliah keagamaan berupa tadarus al-Qur'an sebelum pembelajaran dimulai, pembiasaan sholat zuhur berjamaah serta penanaman nilai-nilai keagamaan yang diterapkan dalam bimbingan dan konseling. Selain itu, kepala madrasah juga menghimbau kepada seluruh guru dan tenaga kependidikan untuk bersikap sopan, santun dan berakhlak baik di depan siswa agar siswa dapat mencontoh hal tersebut.

Salah satu faktor keberhasilan dan kemajuan suatu sekolah adalah kinerja guru dan proses pembelajaran. Kepala madrasah MTs Al-Muhajirin terus memantau, mengevaluasi proses pembelajaran yang terjadi di sekolah dan banyak hal-hal yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Salah satunya adalah dengan membuat iklim kerja yang kondusif agar guru nyaman dan tidak merasa tertekan dalam melaksanakan tugasnya. Salah satu upaya yang dilakukan kepala madrasah adalah pemberian penghargaan dan *reward* bagi guru yang berprestasi dan teladan, melakukan pelatihan terhadap proses pembelajaran agar guru terus *update* terhadap perkembangan pembelajaran saat ini serta dengan menyiapkan metode dan sarana pembelajaran yang kondusif guna mendukung proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Kepala madrasah juga mengawasi dan menilai kinerja guru secara langsung yang dilakukan dengan berkunjung ke setiap kelas secara bergilir. Selain itu penilaian terhadap kinerja guru dilakukan melalui pengisian form penilaian kinerja guru yang diisi oleh siswa setiap tahunnya.