

**STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN  
KINERJA GURU TERHADAP PEMBELAJARAN  
DI MADRASAH IBTIDAIYAH KOTA BANDA ACEH  
(Studi Penelitian pada Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh)**

**DISERTASI**



**Disusun oleh:  
DAHRINA. M  
NIM: 201002008**

**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY  
DARUSSALAM  
2023M/1444 H**

**STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM  
PENGEMBANGAN KINERJA GURU TERHADAP  
PEMBELAJARAN DI MADRASAH IBTIDAIYAH  
KOTA BANDA ACEH**  
(Studi Penelitian pada Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh)



Oleh:

**DAHRINA. M  
NIM. 201002008**

Disertasi Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Untuk Mendapatkan Gelar Doktor dalam  
Program Studi Pendidikan Agama Islam

**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY  
BANDA ACEH  
2022**

**LEMBARAN PERSETUJUAN PROMOTOR**

**STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM  
PENGEMBANGAN KINERJA GURU TERHADAP  
PEMBELAJARAN DI MADRASAH IBTIDAIYAH  
KOTA BANDA ACEH**

**(Studi Penelitian pada Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh)**

**DAHRINA. M**

**NIM. 201002008**

**Program Studi Pendidikan Agama Islam**

Disertasi ini sudah dapat diajukan kepada  
Pascasarjana UIN Ar-Raniry Banda Aceh  
Untuk diujikan dalam Ujian Terbuka

**Menyetujui:**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

(Prof. Dr. Warul Walidin Ak, MA)

(Prof. Saifullah Idris, M.Ag)

## LEMBAR PENGESAHAN

### STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN KINERJA GURU TERHADAP PEMBELAJARAN DI MADRASAH IBTIDAIYAH KOTA BANDA ACEH

(Studi Penelitian pada Penelitian Madrasah Ibtidaiyah  
Kota Banda Aceh)

DAHRINA M

NIM: 201002008

Program Studi Pendidikan Agama Islam

Telah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Disertasi Tertutup  
Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry  
Banda Aceh

Tanggal, 09 Februari 2023 M

18 Sya'ban 1444 H

#### TIM PENGUJI

Ketua,

Prof. Eka Srimulyani, MA., Ph. D

Penguji,

Prof. Dr. T. Zulfikar, M. Ed

Penguji

Dr. Nashriyah, MA

Penguji

Sekretaris,

Dr. Sehat Hsan Shadiqin, M. Ag

Penguji,

Prof. Dr. Muhammad AR, M. Ed

Penguji

Prof. Dr. Saifullah Idris, M. Ag

Prof. Dr. Warul Walidin AK, MA

Banda Aceh, 03 Mei 2023

Pascasarjana

Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh

Direktur



(Prof. Eka Srimulyani, MA., Ph. D)

NIP. 197702191998032001

**LEMBARAN PENGESAHAN**  
**STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM**  
**PENGEMBANGAN KINERJA GURU TERHADAP**  
**PEMBELAJARAN DI MADRASAH IBTIDAIYAH**  
**KOTA BANDA ACEH**

(Studi Penelitian pada Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh)

**DAHRINA M**

**NIM: 201002008**

**Program Studi Pendidikan Agama Islam**

Telah dipertahankan di Depan Tim Penguji Disertasi Terbuka  
Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh

Tanggal : 07 Juli 2023 M

18 Zulhijjah 1444 H

**TIM PENGUJI**

Ketua,



Prof. Dr. Mujiburrahman, M. Ag

Penguji



Prof. Dr. T. Zulfikar, M. Ed

Penguji



Dr. Sehat Ihsan Shadiqin, M. Ag

Penguji

Sekretaris,



Dr. Silahuddin, M. Ag

Penguji



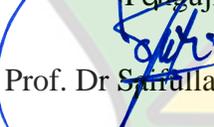
Dr. Rusydi Ananda, M. Pd

Penguji

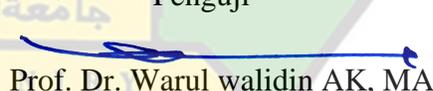


Dr. Nashriyah, MA

Penguji



Prof. Dr. Saifulallah Idris, M. AG



Prof. Dr. Warul walidin AK, MA

**Banda Aceh, 04 Agustus 2023**

**Pascasarjana**

**Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh**

Direktor



**(Prof. Eka Srimulyani, MA., Ph. D)**

**NIP. 197702191998032001**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **DAHRINA. M**  
Tempat Tanggal Lahir : Aceh Tengah, 26 Oktober 1974  
Nomor Induk Mahasiswa : 201002008  
Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Menyatakan bahwa disertasi ini merupakan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar doktor di suatu perguruan tinggi dan dalam disertasi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka. Apabila terbukti melakukan plagiasi, maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Banda Aceh, 10 Juli 2022

Saya yang menyatakan,



**DAHRINA. M**

NIM : 201002008

## PERNYATAAN PENGUJI

Disertasi dengan judul “ **Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Kinerja Guru Terhadap Pembelajaran di Madrasah Ibtidayah Kota Banda Aceh** ” yang ditulis oleh **Dahrina. M** dengan nomor induk mahasiswa **201002008** telah diperbaiki sesuai dengan saran dan permintaan Tim Penguji Disertasi pada Ujian Tertutup, pada tanggal **07 Juli 2023**.

Demikian untuk dimaklumi.

Banda Aceh 04 Agustus 2023  
Ketua,

  
**Prof. Dr. Mujiburrahman, M. Ag**

جامعة الرانيري  
AR - RANIRY

## PERNYATAAN PENGUJI

Disertasi dengan judul “ **Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Kinerja Guru Terhadap Pembelajaran di Madrasah Ibtidayah Kota Banda Aceh** ” yang ditulis oleh **Dahrina. M** dengan nomor induk mahasiswa **201002008** telah diperbaiki sesuai dengan saran dan permintaan Tim Penguji Disertasi pada Ujian Tertutup, pada tanggal **07 Juli 2023**.

Demikian untuk dimaklumi.

Banda Aceh 04 Agustus 2023  
Sekretaris

**Dr. Silahuddin, M. Ag**

جامعة الرانيري  
AR - RANIRY

## PERNYATAAN PENGUJI

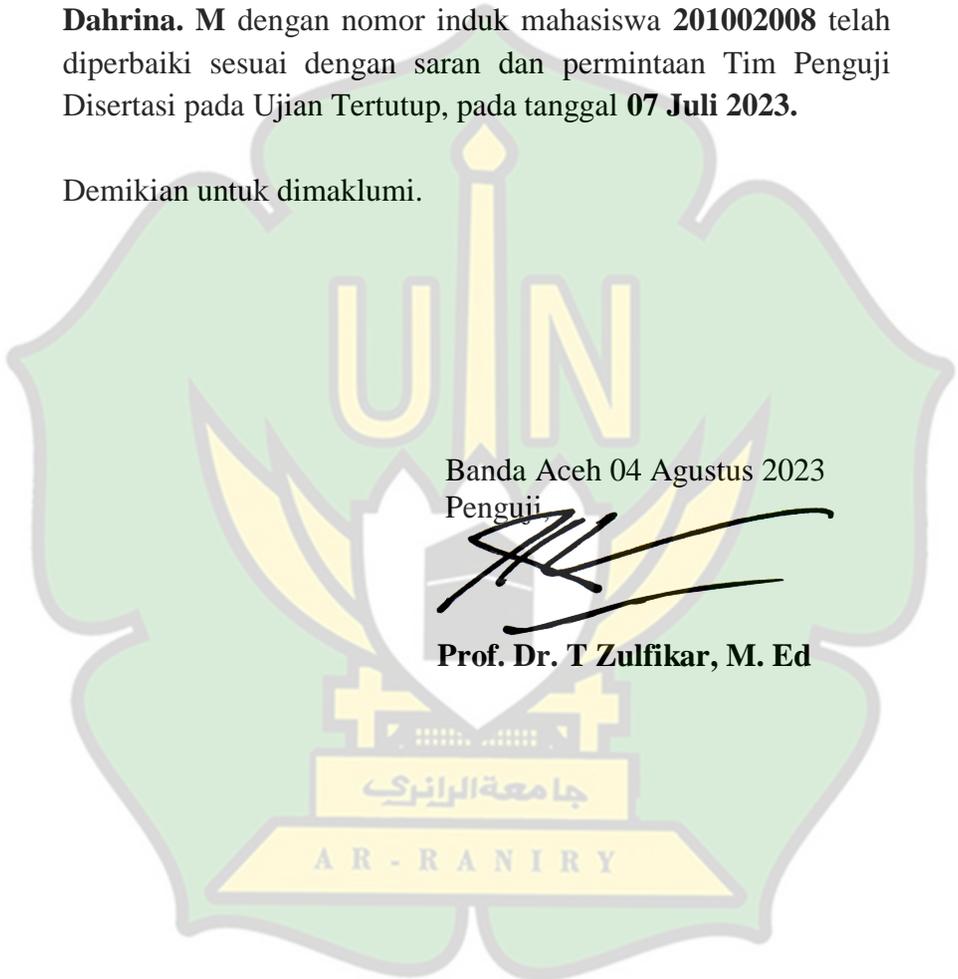
Disertasi dengan judul “ **Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Kinerja Guru Terhadap Pembelajaran di Madrasah Ibtidayah Kota Banda Aceh** ” yang ditulis oleh **Dahrina. M** dengan nomor induk mahasiswa **201002008** telah diperbaiki sesuai dengan saran dan permintaan Tim Penguji Disertasi pada Ujian Tertutup, pada tanggal **07 Juli 2023**.

Demikian untuk dimaklumi.

Banda Aceh 04 Agustus 2023  
Penguji



**Prof. Dr. T Zulfikar, M. Ed**

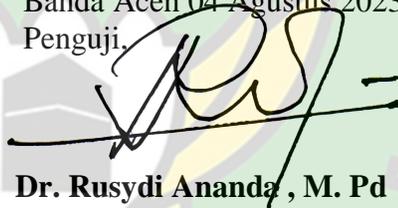


## PERNYATAAN PENGUJI

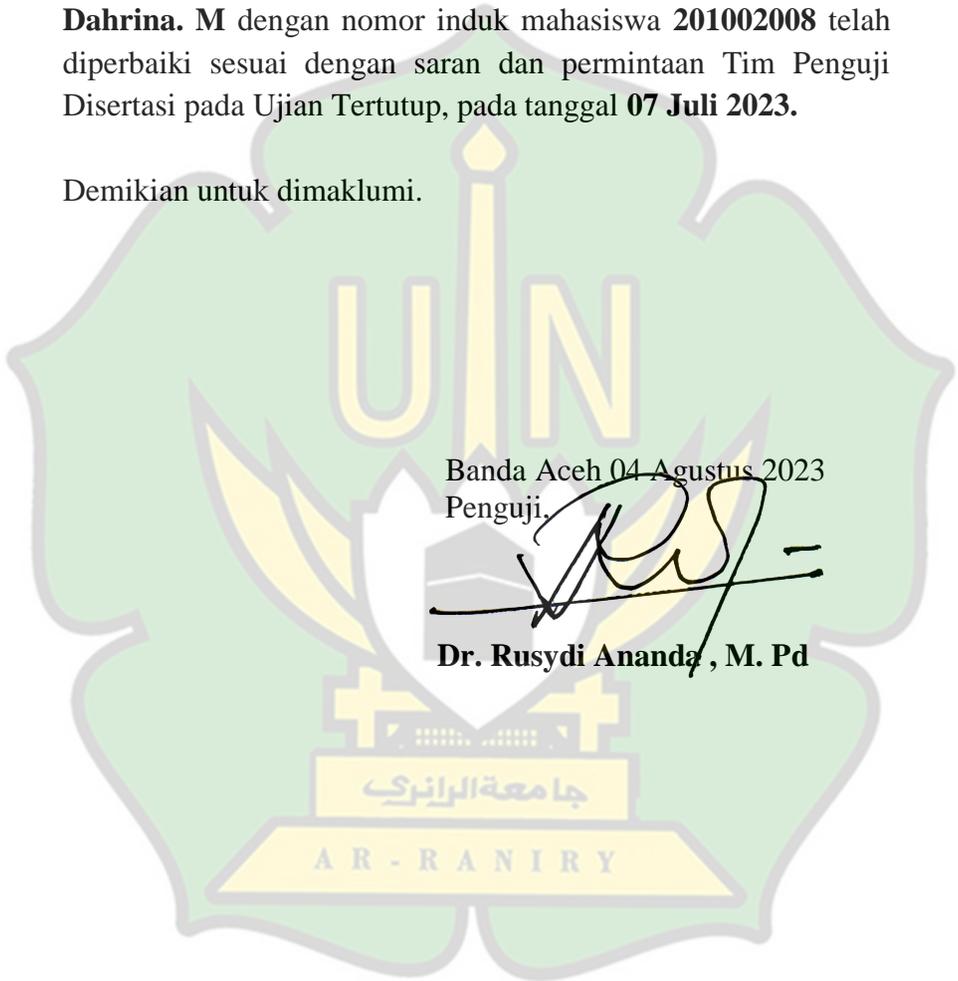
Disertasi dengan judul “ **Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Kinerja Guru Terhadap Pembelajaran di Madrasah Ibtidayah Kota Banda Aceh** ” yang ditulis oleh **Dahrina. M** dengan nomor induk mahasiswa **201002008** telah diperbaiki sesuai dengan saran dan permintaan Tim Penguji Disertasi pada Ujian Tertutup, pada tanggal **07 Juli 2023**.

Demikian untuk dimaklumi.

Banda Aceh 04 Agustus 2023  
Penguji,



**Dr. Rusydi Ananda, M. Pd**

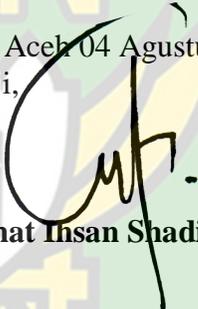


## PERNYATAAN PENGUJI

Disertasi dengan judul “ **Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Kinerja Guru Terhadap Pembelajaran di Madrasah Ibtidayah Kota Banda Aceh** ” yang ditulis oleh **Dahrina. M** dengan nomor induk mahasiswa **201002008** telah diperbaiki sesuai dengan saran dan permintaan Tim Penguji Disertasi pada Ujian Tertutup, pada tanggal **07 Juli 2023**.

Demikian untuk dimaklumi.

Banda Aceh 04 Agustus 2023  
Penguji,

  
**Dr. Sehat Insan Shadiqin, M. Ag**

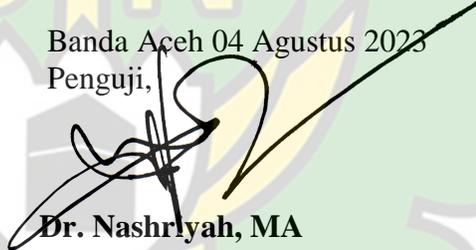
جامعة الرانيري  
AR - RANIRY

## PERNYATAAN PENGUJI

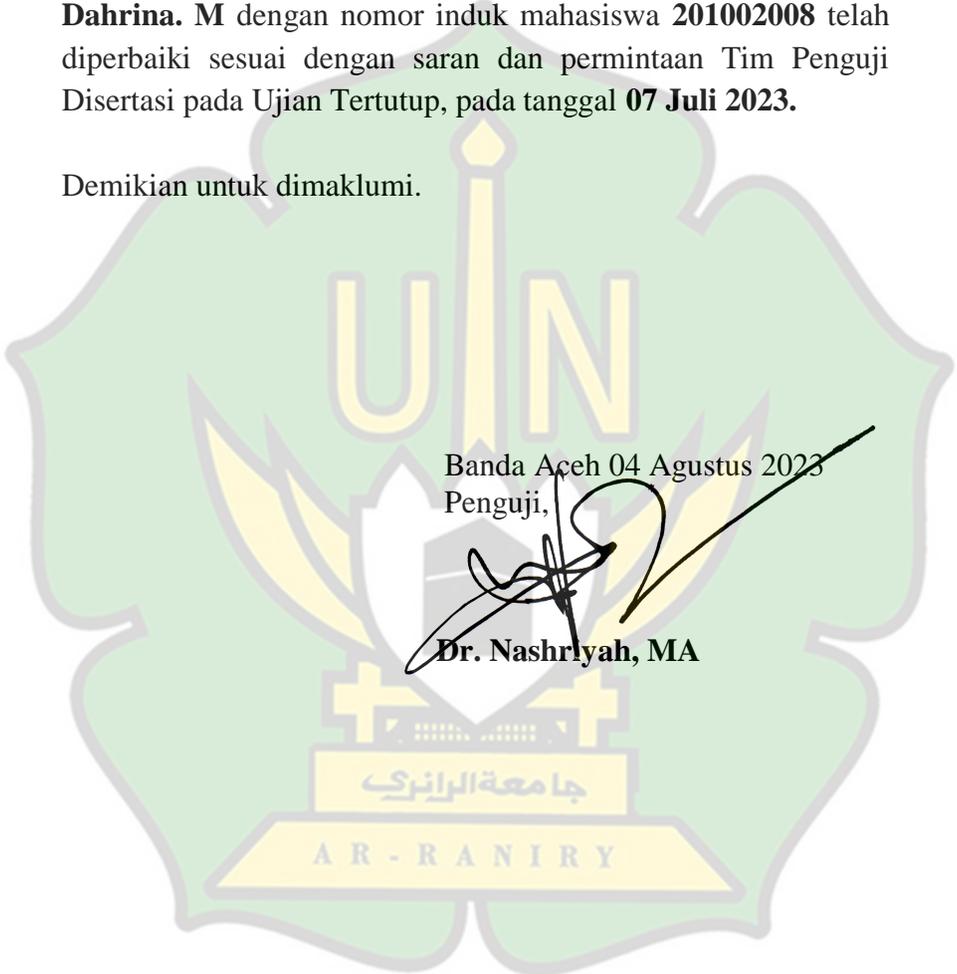
Disertasi dengan judul “ **Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Kinerja Guru Terhadap Pembelajaran di Madrasah Ibtidayah Kota Banda Aceh** ” yang ditulis oleh **Dahrina. M** dengan nomor induk mahasiswa **201002008** telah diperbaiki sesuai dengan saran dan permintaan Tim Penguji Disertasi pada Ujian Tertutup, pada tanggal **07 Juli 2023**.

Demikian untuk dimaklumi.

Banda Aceh 04 Agustus 2023  
Penguji,



**Dr. Nashriyah, MA**

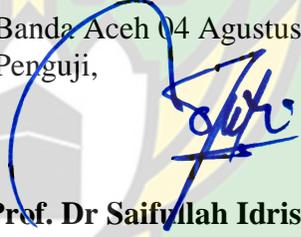


## PERNYATAAN PENGUJI

Disertasi dengan judul “ **Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Kinerja Guru Terhadap Pembelajaran di Madrasah Ibtidayah Kota Banda Aceh** ” yang ditulis oleh **Dahrina. M** dengan nomor induk mahasiswa **201002008** telah diperbaiki sesuai dengan saran dan permintaan Tim Penguji Disertasi pada Ujian Tertutup, pada tanggal **07 Juli 2023**.

Demikian untuk dimaklumi.

Banda Aceh 04 Agustus 2023  
Penguji,

  
**Prof. Dr Saifullah Idris, M. Ag**

جامعة الرانيري  
AR - RANIRY

## PERNYATAAN PENGUJI

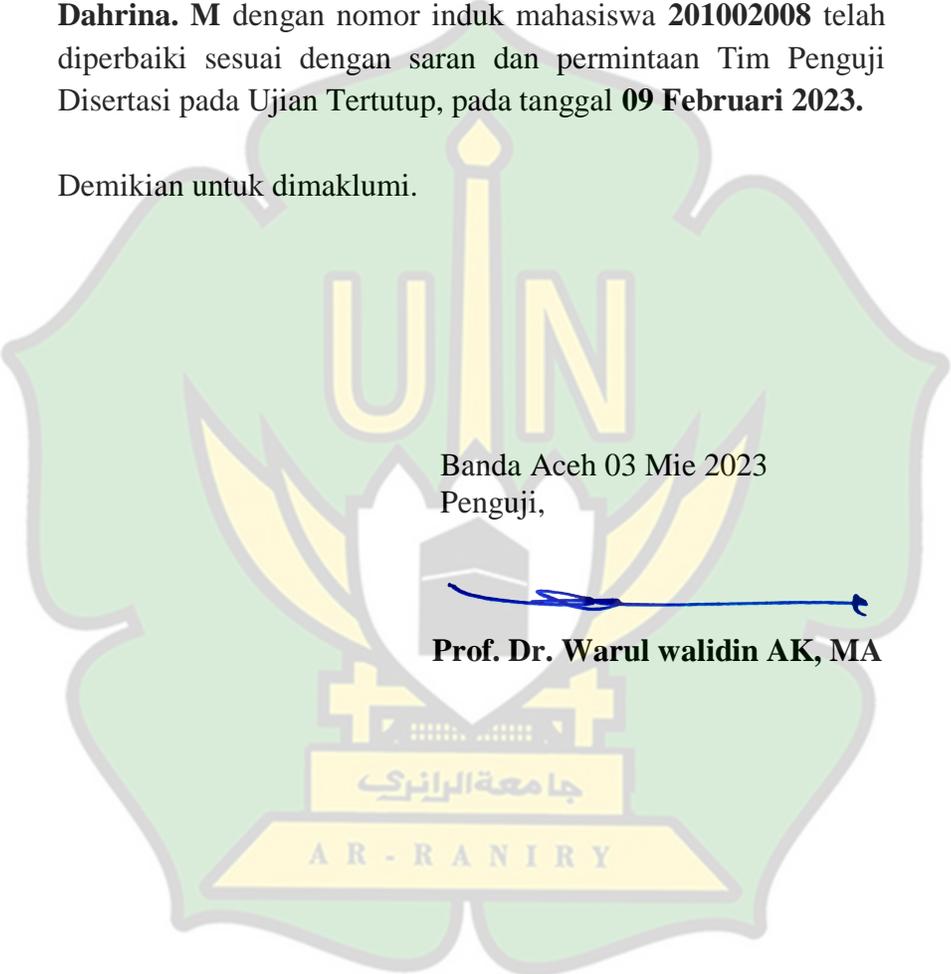
Disertasi dengan judul “ **Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Kinerja Guru Terhadap Pembelajaran di Madrasah Ibtidayah Kota Banda Aceh** ” yang ditulis oleh **Dahrina. M** dengan nomor induk mahasiswa **201002008** telah diperbaiki sesuai dengan saran dan permintaan Tim Penguji Disertasi pada Ujian Tertutup, pada tanggal **09 Februari 2023**.

Demikian untuk dimaklumi.

Banda Aceh 03 Mie 2023  
Penguji,



**Prof. Dr. Warul walidin AK, MA**



جامعة الرانيري  
AR - RANIRY

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt atas rahmat dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan disertasi ini. Shalawat beserta salam senantiasa terlimpah kepada Baginda Nabi besar Muhammad Saw. beserta keluarga dan sahabatnya dan contoh teladan dalam kehidupan ini.

Untuk memenuhi syarat-syarat yang diperlukan guna meraih gelar doktor pada prodi Pendidikan Agama Islam Pascasarjana UIN Ar-Raniry Banda Aceh, penulis menyusun disertasi dengan judul “Strategi Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kinerja Guru terhadap Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh (Studi Penelitian pada Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh)”.

Begitu banyak tantangan dan rintangan turut mewarnai proses penyelesaiannya, akan tetapi, berkat usaha, keyakinan, harapan serta bantuan dan kontribusi dari banyak pihak, Alhamdulillah disertasi ini dapat diselesaikan.

Pertama-tama ucapan terima kasih yang tak terhingga atas do'a-do'a almarhum/almarhumah kedua orang tua, ayah mertua, dan ibu mertua yang selalu mendukung dan mendoakan penulis agar dapat menyelesaikan studi program doktoral. Demikian juga ucapan terima kasih yang sangat besar dan mendalam penulis ucapkan kepada Direktur dan

wakil direktur Pascasarjana UIN Ar-Raniry yang telah membantu dan memberikan fasilitas dalam menuntut ilmu di Pascasarjana UIN Ar-Raniry yang tercinta ini.

Selanjutnya ungkapan terima kasih teristimewa penulis kepada Prof. Dr. Warul Walidin Ak, MA, selaku pembimbing pertama dan Prof. Saifullah Idris, M.Ag sebagai pembimbing kedua. Yang dengan segala keluasan ilmunya, kebesaran hatinya selama ini telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk membimbing penulis agar dapat menyelesaikan proses rampungnya disertasi ini.

Terimakasih juga kepada suami saya Kopol. Syabirin SH., M.Si dan anak saya Bripda Syaddan Syabirin, Syabilla Mahbenggie, Sulthan Prawira Syabirin dan Syauqina Izzati Syabirin serta seluruh keluarga besar penulis yang telah mendoakan serta memotivasi dan semangat dari kalianlah penulis bisa seperti sekarang ini.

Kepada pihak yang telah membantu di lokasi penelitian, baik Kepala MIN 1 Kota Banda Aceh, Kepala MIN 6 Banda Aceh dan Kepala Min 11 Banda Aceh beserta dewan guru semua, terima kasih atas segala bantuan dan partisipasinya di lapangan saat penulis melakukan penelitian.

Ungkapan terima kasih penulis juga ditujukan kepada ketua prodi, para dosen, juga kepada para staf bagian umum, bagian akademik, tata usaha dan keuangan kampus pascasarjana, yang selama ini banyak direpotkan oleh pribadi ini. Juga kepada pihak pustaka Pascasarjana yang menjadi

tempat dan sumber penulis mempelajari dan menemukan banyak hal terutama data-data yang mendukung disertasi ini.

Kemudian untuk teman-teman seangkatan yang tak pernah bosan dan jemu mendengar keluh kesah penulis, memotivasi penulis, serta terus berdiri tegak setia dalam kanvas perjuangan ini. Telah begitu banyak ombak dan duri yang kita hadapi bersama. Semoga persahabatan ini akan terus sambung menyambung sampai ke Surga-Nya, Amin.

Atas bantuan dan jasa baik yang telah diberikan, semoga mendapat ganjaran dan menjadi amal baik bagi yang bersangkutan dan mendapat pahala yang berlipat ganda di sisi Allah. Mudah-mudahan disertasi ini bermanfaat, baik bagi penulis sendiri maupun bagi pembacanya yang senang dan mencintai kebajikan menuju jalan lurus yang diridhai oleh Allah Swt. Amin Ya Rabbal 'Alamin.

Banda Aceh, 10 Juli  
2022

Penulis,

DAHRINA. M

## PEDOMAN TRANSLITERASI DAN SINGKATAN

### A. Transliterasi

Transliterasi Arab-Latin yang digunakan dalam penulisan Tesis ini, secara umum berpedoman kepada transliterasi ‘Ali ‘Awdah<sup>1</sup> dengan keterangan sebagai berikut:

Huruf Arab	Huruf Latin	Huruf Arab	Huruf Latin
ا	Tidak disimbolkan	ط	Ṭ
ب	B	ظ	Z̤
ت	T	ع	‘-
ث	TH	غ	GH
ج	J	ف	F
ح	Ḥ	ق	Q
خ	Kh	ك	K
د	D	ل	L
ذ	DH	م	M
ر	R	ن	N
ز	Z	و	W
س	S	ه	H
ش	Sy	ء	‘-
ص	Ṣ	ي	Y
ض	Ḍ		

<sup>1</sup>Ali ‘Awdah, *Konkordasi Qur’an, Panduan dalam Mencari Ayat Qur’an*, Cet. II, (Jakarta: Litera Antar Nusa, 2007), hal. xiv

**Catatan:**

1. *Vokal tunggal*  
\_\_\_\_\_ (fathah) = a misalnya, حدث ditulis *ḥadatha*  
\_\_\_\_\_ (kasrah) = i misalnya, وقف ditulis *wuqifa*  
\_\_\_\_\_ (dammah) = u misalnya, روي ditulis *ruwiya*
2. *Vokal Rangkap*  
(ي) (fathah dan ya) = ay, misalnya بين ditulis *bayna*  
(و) (fathah dan waw) = aw, misalnya يوم ditulis *yawn*
3. *Vokal Panjang (maddah)*  
(ا) (fathah dan alif) = a  
(ي) (kasrah dan ya) = i  
(و) (dammah dan waw) = u  
Misalnya : (مطول , تصديق , برهان) ditulis *burhān, taṣḍīq, ma'lūl*.
4. *Tā' Marbūtah (ة)*  
*Tā' Marbūtah* hidup atau mendapat harakat *fathah, kasrah,* dan *ḍammah,* transliterasinya adalah (t), misalnya (الفلسفة الأولى) = *al-fasafat al-ūlā*.  
Sementara *tā' marbūtah* mati atau mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah (h), misalnya: (مناهج الادلة, دليل الإنابة, تهافت الفلاسفة) ditulis *Tahāfut al-Falāsifah, Dalīl al-'ināyah, Manāhij al-Adillah*.
5. *Syaddah (Tasydīd)*  
*Syaddah* yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan lambang ( ّ ), dalam transliterasinya ini dilambangkan dengan huruf, yakni yang sama dengan huruf yang mendapat *syaddah,* misalnya (خطابية) ditulis *khattābiyah*.
6. Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf ال yang transliterasinya adalah *al,* misalnya: الكشف, النفس ditulis *al-kasyfu, al-nafsu*.
7. *Hamzah (ء)*

Untuk Hamzah yang terletak di tengah dan akhir kata ditransliterasikan dengan ( ‘ ), misalnya: **ملانكة** ditulis *malā'ikah*, **جزئ** ditulis *juz'i*. Adapun Hamzah yang terletak di awal kata, tidak dilambangkan karena dalam bahasa Arab ia menjadi alif, misalnya: **اختراع** *ikhṭirā'*.

## B. Modifikasi

1. Nama orang berkebangsaan Indonesia ditulis seperti biasa tanpa transliterasi, seperti Muhammad Hasbi Ash-Shiddieqy. Sedangkan nama-nama lainnya ditulis sesuai kaidah transliterasi. Contoh: Muhammad Fu'ad 'Abd al-Baqi.
2. Nama kota ditulis menurut ejaan Bahasa Indonesia, seperti Mesir, bukan Misra; Beirut, bukan Bayrut; Kairo, bukan al-Qahirah; Cordova, bukan Qurtubah; dan sebagainya.

## C. Singkatan

Cet	= Cetakan
Hal	= Halaman
UIN	= Universitas Islam Negeri
SAW	= Shallallahu 'Alaihi Wasallam
SWT	= Subhanahu Wata'ala
HR	= Hadits Riwayat
QS	= Qur'an Surat

## ABSTRAK

Nama Mahasiswa : Dahrina. M  
Nim : 201002008  
Alamat : Banda Aceh  
Judul : Strategi Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kinerja Guru terhadap Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh (Studi Penelitian pada Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh)  
Pembimbing : 1. Prof. Dr. Warul Walidin Ak, MA  
: 2. Prof. Saifullah Idris, M.Ag  
Kata Kunci : Strategi Kepala Madrasah, Kinerja Guru, Madrasah

Kepala Madrasah bukan hanya sebagai pejabat formal sebuah madrasah, tetapi juga *leader* yang *followership*, manajer yang partisipatif, administrator yang inspiratif, supervisor yang efektif, inovator yang kreatif, motivator yang energik, *entrepreneur* yang *climate maker*, dan sebagai guru besar warga Madrasah, berbasis panutan yang bersifat pengetahuan dan perbuatan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji Strategi Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kinerja Guru terhadap Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh dengan fokus masalah bagaimana strategi kepala madrasah dalam pengembangan kinerja guru di madrasah ibtidaiyah Kota Banda Aceh? apa upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru madrasah ibtidaiyah Kota Banda Aceh? bagaimana kinerja kepala madrasah dan guru dalam peningkatan pembelajaran di madrasah ibtidaiyah Kota Banda Aceh?

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif serta desain fenomenologi untuk menemukan jawaban permasalahan di lapangan. Teknik analisis data menggunakan metode analisis deskriptif. Informan penelitian meliputi kepala madrasah, waka kurikulum, dan guru. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa Strategi Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kinerja Guru terhadap Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh terbagi ke dalam beberapa strategi yaitu strategi hierarki, transformasional, dan fasilitatif. Upaya peningkatan yang dilakukan Kepala Madrasah dan guru berupa mengikutsertakan guru dalam kegiatan diklat, simposium, seminar, dan Kepala Madrasah melaksanakan supervisi periodik akademik pada guru, serta memberdayakan guru. Dengan supervisi periodik yang empati, monitoring, dan mentoring yang simpati, serta kunjungan kelas berkala telah mampu mendorong kinerja guru yang produktif dan memuaskan dengan menerapkan teori kinerja dan pembelajaran untuk menghasilkan alternatif akademik layanan pendidikan yang bermutu kemudian melahirkan lulusan yang berdaya saing kompetitif dan berdayaanding komparatif dan kesadaran kolektif yang terpatri dalam perilaku sehari-hari untuk menciptakan madrasah yang bermutu baik lokal dan nasional.



## **ABSTRACT**

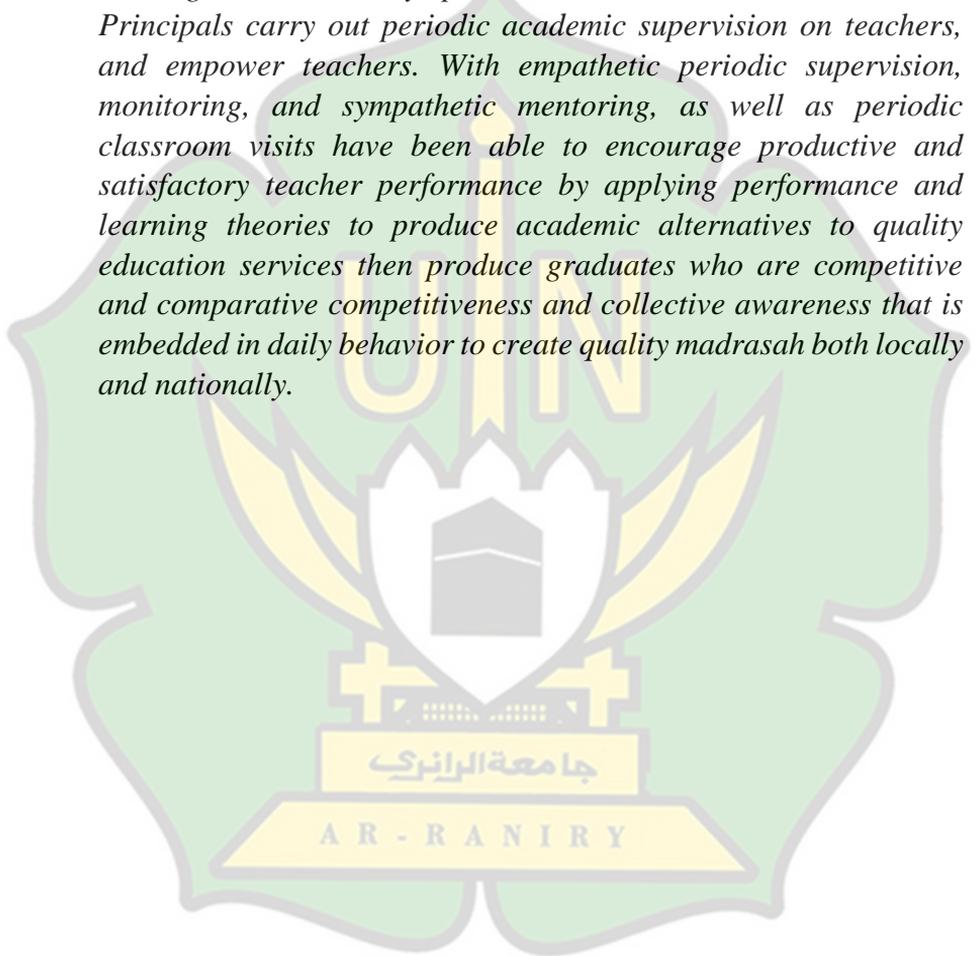
*Student Name* : Dahrina. M  
*Nim* : 201002008  
*Address* : Banda Aceh  
*Title* : *Strategy of Madrasah Heads in Developing Teacher Performance towards Learning in Madrasah Ibtidaiyah Banda Aceh City (Research Study on Madrasah Ibtidaiyah Banda Aceh City)*  
*Supervisor* : 1. Prof. Dr. Warul Walidin Ak, MA  
2. Prof. Saifullah Idris, M.Ag  
*Keywords* : *Madrasah Head Strategy, Teacher Performance, Madrasah*

*Madrasah Principal is not only a formal official of a madrasah, but also a leader who followsership, a participatory manager, an inspiring administrator, an effective supervisor, a creative innovator, an energetic motivator, an entrepreneur who is a climate maker, and as a great teacher of Madrasah residents, based on role models who are knowledge and deeds.*

*This study aims to examine the Strategy of Madrasah Principal in Developing Teacher Performance towards Learning in Madrasah Ibtidaiyah Banda Aceh City with the focus of the problem of how the strategy of madrasah principals in developing teacher performance in madrasah ibtidaiyah Banda Aceh City? what efforts are made by madrasah principals in improving the performance of madrasah ibtidaiyah teachers in Banda Aceh City? how is the performance of madrasah principals and teachers in improving learning in madrasah ibtidaiyah Banda Aceh City?*

*This research uses qualitative methods and phenomenological design to find answers to problems in the field. The data analysis technique uses descriptive analysis method. The research informants included the head of madrasah, the head of curriculum, and teachers. The results showed that the Strategy of*

*Madrasah Principal in Developing Teacher Performance towards Learning in Madrasah Ibtidaiyah Banda Aceh City is divided into several strategies, namely hierarchical, transformational, and facilitative strategies. Improvement efforts made by Madrasah Principals and teachers in the form of including teachers in training activities, symposiums, seminars, and Madrasah Principals carry out periodic academic supervision on teachers, and empower teachers. With empathetic periodic supervision, monitoring, and sympathetic mentoring, as well as periodic classroom visits have been able to encourage productive and satisfactory teacher performance by applying performance and learning theories to produce academic alternatives to quality education services then produce graduates who are competitive and comparative competitiveness and collective awareness that is embedded in daily behavior to create quality madrasah both locally and nationally.*



## خلاصة

اسم الطالب: دهرينا م.

الاسم: 201002008

العنوان: باندا آتشيه

العنوان: استراتيجية مدير المدرسة في تطوير أداء المعلم في التعلم بالمدرسة الابتدائية مدينة باندا آتشيه (دراسة بحثية في مدرسة ابتدائية كوتا باندا آتشيه)

أ.د. سيف الله إدريس ، م Warul Walidin Ak, MA 2. المستشارون: 1. أ.د. دكتور

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية الرئيسية للمدرسة ، أداء المعلم ، المدرسة

، مدير المدرسة ليس فقط مسؤولاً رسميًا في المدرسة ، ولكنه أيضًا قائد يتبع ، ومديرًا تشاركيًا ، ومسؤولًا ملهمًا ، ومشرفًا فعالًا ومبتكرًا مبدعًا ، ومحفزًا نشيطًا ، ورجل أعمال صانع مناخ ، و معلم عظيم لسكان المدرسة مبني على نماذج يحتذى بها في المعرفة والعمل.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة إستراتيجية مدير المدرسة في تطوير أداء المعلم نحو التعلم في المدرسة ابتدائية مدينة باندا آتشيه مع التركيز على مشكلة كيفية استراتيجية مديري المدرسة في تطوير أداء المعلم في المدرسة الابتدائية في مدينة باندا آتشيه؟ ما هي الجهود التي يبذلها مديرو المدرسة لتحسين أداء معلمي المدرسة الابتدائية في مدينة باندا آتشيه؟ كيف هو أداء مديري المدارس والمعلمين في تحسين التعلم في المدرسة الإبتدائية مدينة باندا آتشيه؟

يستخدم هذا البحث الأساليب النوعية والتصميم الظاهري لإيجاد إجابات لمشاكل في المجال. تستخدم تقنية تحليل البيانات طريقة التحليل الوصفي. كان من بين مخبري البحث رئيس المدرسة ، ورئيس قسم المناهج ، والمعلمين. أظهرت النتائج أن ، استراتيجية مدير المدرسة في تطوير أداء المعلم نحو التعلم في المدرسة ابتدائية مدينة باندا آتشيه مقسمة إلى عدة استراتيجيات وهي التسلسل الهرمي ، والاستراتيجيات التحويلية ، والاستراتيجيات التيسيرية. جهود التحسين التي يبذلها مديرو المدرسة والمعلمون في شكل إشراك المعلمين في الأنشطة التدريبية والندوات والندوات ، ويقوم مديرو المدرسة بالإشراف الأكاديمي الدوري على المعلمين ، وتمكين المعلمين. بفضل الإشراف الدوري المتعاطف ، والمراقبة ، والتوجيه التعاطفي ، بالإضافة إلى الزيارات الدورية للفضول الدراسية ، تمكنت من تشجيع أداء المعلم المنتج والمرضي من خلال تطبيق نظريات الأداء والتعلم لإنتاج بدائل أكاديمية لخدمات التعليم عالية الجودة ، ثم إنتاج خريجين يتمتعون بالقدرة التنافسية والمنافسة. الوعي الجماعي المتأصل في السلوك اليومي لخلق مدرسة ذات جودة على الصعيدين المحلي والوطني.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PROMOTOR</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN TERTUTUP</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN TERBUKA</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	<b>v</b>
<b>PENYATAAN PENGUJI</b> .....	<b>vi</b>
<b>TRANSLITERASI</b> .....	<b>xiv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>xvii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xx</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xxv</b>

<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
1.5 Kajian Terdahulu .....	10
1.6 Sistematika Pembahasan .....	18
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>20</b>
2.1 Strategi .....	20
2.1.1 Pengertian Strategi.....	20
2.1.2 Prinsip Strategi .....	23
2.2 Kepala Madrasah.....	24
2.2.1 Pengertian Kepala Madrasah .....	24
2.2.2 Syarat-syarat Kepala Madrasah .....	26
2.2.3 Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah .....	28
2.3 Strategi Kepala Madrasah .....	38
2.3.1 Pengertian Strategi Kepala Madrasah .....	38
2.3.2 Jenis Strategi Kepala Madrasah .....	38
2.3.3 Tahapan Strategi .....	40
2.4 Kinerja Guru .....	48
2.4.1 Pengertian Kinerja.....	48
2.4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	53

2.4.3 Indikator Kinerja Guru.....	63
2.4.4 Strategi Meningkatkan Kinerja Guru.....	71

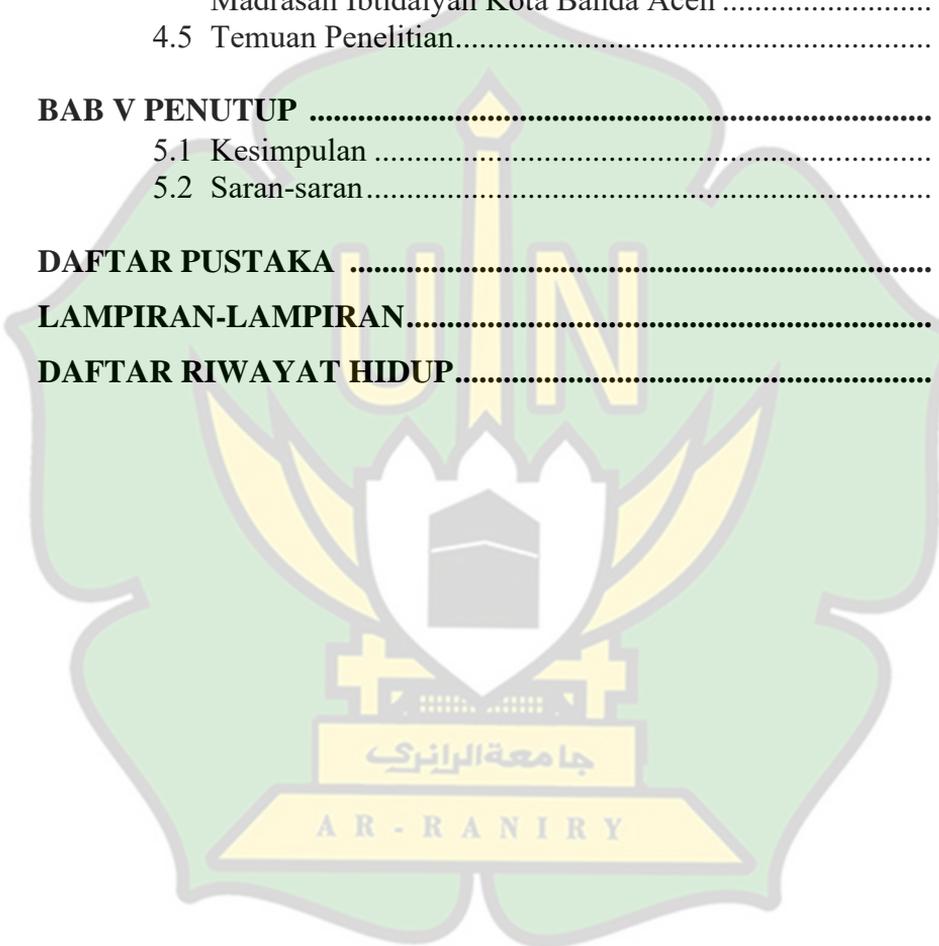
**BAB III METODE PENELITIAN ..... 82**

3.1 Pendekatan Penelitian .....	82
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	83
3.3 Subjek Penelitian.....	83
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	84
3.5 Jenis Penelitian.....	84
3.6 Instrumen Pengumpulan Data.....	85
1. Observasi.....	85
2. Wawancara.....	87
3. Dokumentasi .....	88

**BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN..... 90**

4.1 Gambaran Umum Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh .....	90
4.1.1 Profil Singkat MIN 1 Banda Aceh.....	90
4.1.1.1 Sejarah MIN 1 Banda Aceh.....	90
4.1.1.2 Visi Madrasah.....	91
4.1.1.3 Misi Madrasah .....	91
4.1.1.4 Identitas Madrasah.....	91
4.1.1.5 Kondisi Lingkungan Madrasah .....	91
4.1.1.6 Pedoman Umum Administrasi Madrasah..	92
4.1.2 Profil Singkat MIN 6 Banda Aceh.....	97
4.1.2.1 Sejarah MIN 6 Banda Aceh.....	97
4.1.2.2 Visi Madrasah.....	98
4.1.2.3 Misi Madrasah .....	98
4.1.2.4 Kondisi Lingkungan Madrasah .....	98
4.1.2.5 Pedoman Umum Administrasi Madrasah..	99
4.1.3 Profil Singkat MIN 11 Banda Aceh.....	104
4.1.3.1 Sejarah MIN 11 Banda Aceh.....	104
4.1.3.2 Visi Madrasah.....	106
4.1.3.3 Misi Madrasah .....	106
4.1.3.4 Kondisi Lingkungan Madrasah .....	106
4.1.3.5 Pedoman Umum Administrasi Madrasah..	106
4.2 Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru terhadap Pengembangan Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh.....	112

4.3 Upaya Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kinerja Guru terhadap Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh .....	123
4.4 Kinerja Kepala Madrasah dan Guru dalam Meningkatkan Pengembangan Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh .....	145
4.5 Temuan Penelitian.....	160
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>165</b>
5.1 Kesimpulan .....	165
5.2 Saran-saran.....	165
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>167</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>177</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>188</b>



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan kebutuhan manusia yang menjadi salah satu faktor yang harus dipenuhi, di samping kebutuhan yang lainnya seperti kebutuhan sandang, pangan dan papan serta kesehatan. Pendidikan yang diselenggarakan dengan baik sejak usia dini akan menentukan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi. Namun demikian, kualitas pendidikan ditentukan oleh beberapa faktor, diantaranya Kepala Madrasah, guru, jumlah murid, kurikulum, sarana dan prasarana yang digunakan dan perangkat lainnya, termasuk sistem pendidikan yang berkualitas. Penerapan sistem pendidikan yang didasarkan pada manajemen pendidikan yang berlangsung dalam suatu lembaga pendidikan akan berpengaruh pada efektifitas dan efisiensi pendidikan di lembaga.

Manajemen pendidikan memegang peranan penting terhadap keberhasilan pendidikan suatu lembaga. Karena dengan adanya manajemen pendidikan tercapainya tujuan pendidikan. Kualitas manajemen ditandai dengan adanya kejelasan dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, diantaranya dalam hal perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Apabila fungsi-fungsi itu berjalan dengan baik dan optimal, maka penyelenggaraan pendidikan dapat berjalan dengan lancar. Manajemen pendidikan yang baik diatur oleh dari penyelenggaraan pendidikan yaitu Kepala Madrasah.

Madrasah di Indonesia merupakan istilah bagi Madrasah agama Islam terutama Madrasah dasar dan menengah, sedangkan di negara-negara Timur Tengah Madrasah merupakan Madrasah secara umum atau lembaga pendidikan pada umumnya terutama pendidikan tinggi.

Untuk mengelola pendidikan Kepala Madrasah memerlukan manajemen yang baik. Agar fungsi manajemen dapat berjalan dengan efektif dan efisien, maka yang memiliki peran strategis adalah Kepala Madrasah sebagai manajer pendidikan, sekaligus merupakan salah satu kompetensi manajerial yang harus dimilikinya sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 13 tahun 2007 tentang standar Kepala Madrasah.

Menurut PERMENDIKNAS RI No. 13 tahun 2007 di atas, bahwa Kepala Madrasah harus memiliki lima standar kompetensi, yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Karena, maju atau tidaknya sebuah Madrasah salah satunya sangat ditentukan oleh kemampuan Kepala Madrasah dalam meningkatkan atau mendayagunakan sumber daya Madrasah secara optimal dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan evaluasi pelaksanaan program kegiatan Madrasah sesuai prosedur yang tepat.

Kepala Madrasah sebagai pimpinan Madrasah memiliki tugas yang sangat berat. Standar kompetensi Kepala Madrasah (BNSP, 2007: 9) menyebutkan kompetensi yang harus dimiliki Kepala Madrasah meliputi kepribadian, keterampilan sosial (sosialisasi kebijakan, mengarahkan hubungan) manajemen pendidikan (memiliki kebijakan-kebijakan tertentu dalam kepemimpinan dan manajemennya), dan kompetensi profesionalitas mengelola perencanaan Madrasah, kelembagaan Madrasah, mengarahkan tenaga pendidikan, mengatur hubungan Madrasah-masyarakat, menguasai sistem laporan dan administrasi Madrasah, mengembangkan kurikulum, melatih jiwa kewirausahaan, melakukan supervisi, melakukan evaluasi, pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), serta menciptakan budaya dan iklim kerja yang sehat. Tugas dan kewenangan Kepala Madrasah tersebut harus dapat dijalankan secara seimbang, sesuai kurikulum yang ditentukan pemerintah, dan sesuai kebutuhan

Madrasah.

Keberhasilan pendidikan di Madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan Kepala Madrasah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di Madrasah, karena Kepala Madrasah memiliki wewenang sebagai pengawas atau supervisor. Supervisi ke kelas bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang disampaikan oleh guru, bukan mencari kesalahan atau kekurangan guru. Madrasah yang melakukan supervisi secara teratur dapat mengembangkan kualitas pendidikannya dengan baik. Melalui supervisi oleh Kepala Madrasah, guru akan tertib secara administrasi dan tertib dalam jumlah jam mengajar. Imbasnya, kinerja guru pun akan meningkat.<sup>1</sup>

Kinerja dapat ditinjau dari berbagai sisi dan dimensi. Menurut Robbins, kinerja sebagai hasil adalah hasil kerja seseorang sesuai dengan tanggung jawab dan hasil yang di harapkan. Kinerja merupakan wujud keberhasilan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan. Sedangkan menurut Moitorani mendefinisikan kinerja sebagai pernyataan sejauh mana seseorang telah memainkan perannya dalam melaksanakan strategi organisasi baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peranan seseorang, dan memperhatikan kompetensi-kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi, apakah dalam suatu peranan tertentu atau secara umum.<sup>2</sup>

Pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan maksud untuk mewujudkan manusia sebagaimana dirumuskan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No.20 Tahun 2003, yaitu :

---

<sup>1</sup> Mulyana, *Rahasia menjadi Guru Hebat: Memotivasi Diri menjadi Guru Luar Biasa* (Jakarta: Grasindo, 2010), hlm.118.

<sup>2</sup> Motrani Alai, *Manajemen Sumber Daya Manusia berdasarkan Kompetensi* (Jakarta: Pustaka Utama Grafika, 1995), hlm. 131.

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

Tujuan pendidikan di atas dapat dicapai apabila proses pendidikan dan pembelajaran dilakukan secara terarah dan terpadu, dikelola secara serasi dan seimbang dengan memperhatikan aspek-aspek pertumbuhan fisik maupun psikis peserta didik, kondisi sosial ekonomi, sosial budaya dengan berorientasi pada pembangunan dan berwawasan internasional.

Kepala Madrasah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru. Kepemimpinan Kepala Madrasah yang efektif adalah merupakan suatu strategi yang mempertimbangkan aspek kualitas dan aspek kuantitas. Kualitas suatu kinerja sangat ditentukan oleh faktor teknis yang bersifat rasional. Strategi Kepala Madrasah menjadi barometer bagi keberhasilan Kepala Madrasah dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dan apabila terjadi penurunan kinerja, maka harus diupayakan untuk mencari penyebabnya, kemudian diupayakan pemecahan masalahnya agar tidak menjadi berlarut-larut yang nantinya dapat menghambat pencapaian tujuan. Penerapan strategi Kepala Madrasah dalam pengembangan kinerja guru dilihat dari sikap terhadap pekerjaannya, seperti penyelesaian tugas pekerjaan yang sering terlambat, kurangnya tanggung jawab atas pekerjaan, hasil kerja yang diperoleh tidak maksimal karena tidak terpenuhinya hasil kerja sesuai dengan standar atau target yang diharapkan yang pada akhirnya dapat mengakibatkan rendahnya mutu pelayanan.

Sebaliknya apabila terjadi penurunan kinerja maka diupayakan untuk mencari faktor penyebabnya kemudian dicari pemecahan masalahnya agar tidak menjadi berlarut-larut yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap seseorang terhadap kerja melalui perilaku dalam bekerja. Menurut Ravianto mengatakan bahwa “kinerja merupakan sikap yang mendasar setiap yang mendasar setiap diri dan lingkungan yang dipancarkan dalam pelaksanaan setiap aktivitas kerja”.<sup>3</sup> Pendapat lain lebih menekankan pada ekspresi seseorang dalam merespon dalam merespon sesuatu yang dihadapinya dalam bekerja. Kinerja merupakan merupakan aspek evaluatif yang bersifat menilai, yang mempertanyakan sejauh mana makna kerja itu sendiri bagi individu yang melakukan pekerjaan itu. Jika individu itu beranggapan bahwa pekerjaan yang dilakukan itu sangat bermakna bagi dirinya, maka dengan sendirinya semangat kerja individu akan meningkat. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan semangat mendorong bagi setiap orang agar ia giat bekerja. Kinerja yang diutamakan adalah sifat manusia yang penuh semangat, ada kemauan untuk berprestasi, bekerja keras, ulet, dan mandiri.

Kepala Madrasah hendaknya menyusun strategi dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya dalam mengelola Madrasah yang dipimpinnya. Hasil kerja tersebut merupakan refleksi dari kompetensi yang dimilikinya. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa strategi Kepala Madrasah ditunjukkan dengan hasil kerja dalam bentuk konkrit, dapat diamati, dan dapat diukur baik kualitas maupun kuantitasnya. Untuk mengukur strategi Kepala Madrasah dalam bidang manajerial dan supervisi peneliti mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik

---

<sup>3</sup> Ravianto, *Kinerja Guru secara Sistematis* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1998), hlm.5.

Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah mengenai manajerial dan supervisi.

Kepala Madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi Madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.<sup>4</sup> Hubungan sangat erat antara mutu Kepala Madrasah dengan berbagai aspek kehidupan Madrasah seperti disiplin Madrasah, iklim budaya Madrasah, dan perilaku nakal peserta didik.<sup>5</sup> Hal tersebut menjadi lebih saling berpengaruh sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas Kepala Madrasah, yang menghendaki Kepala Madrasah harus memiliki kepemimpinan yang baik, kemampuan manajemen yang baik, memiliki kompetensi supervisi dan kompetensi sosial.

Kepala Madrasah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan Madrasah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan Kepala Madrasah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Kepala Madrasah harus mempunyai visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh berorientasi kepada mutu.<sup>6</sup> Oleh karena itu Kepala Madrasah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Selain itu, seorang Kepala Madrasah juga harus mampu mengelola sarana penunjang kegiatan belajar mengajar, demi tercapainya lulusan yang berorientasi kepada kemampuan dan kualitas peserta didiknya. Mutu proses

---

<sup>4</sup> Mulyasa, Enco, *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep, Karakter dan Implementasi* (Bandung: Rosdakarya, 2004), hlm. 25.

<sup>5</sup> Supriadi, D., *Mengangkat Citra dan Martabat Guru* (Jakarta: Depdikbud, 1988), hlm. 346.

<sup>6</sup> Mulyasa, Enco, *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep, Karakter dan Implementasi* (Bandung: Rosdakarya, 2004), hlm. 26.

pembelajaran mengandung makna bahwa kemampuan sumber daya Madrasah mentransformasikan multijenris masukan dan situasi untuk mencapai derajat nilai tambah tertentu bagi peserta didik. Hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu menciptakan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.<sup>7</sup>

Keberhasilan terselenggaranya pendidikan yang berkualitas dipengaruhi oleh strategi Kepala Madrasah dan guru yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap hasil pembelajaran. Jadi seseorang guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh Kepala Madrasah kepadanya harus direncanakan dengan baik sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Hasil interaksi antara seseorang terhadap kemampuan bekerja akan nampak menjadi hasil kerjanya lebih baik dan cepat.

Selanjutnya Kepala Madrasah tidak lepas dari adanya penilaian dari para guru, pegawai dan staff di lingkungan Madrasah, karena sebagai tokoh panutan di madrasah tidak hanya sebagai penganjur saja, melainkan harus dapat memberi contoh dan bimbingan dalam pelaksanaannya. Dengan penilaian dari berbagai kalangan di Madrasah, maka akan muncul berbagai pendapat yang menilai tentang strategi Kepala Madrasah dalam pengembangan kinerja guru terhadap pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh.

Penilaian terhadap Kepala Madrasah merupakan hal yang wajar terjadi, terutama para guru yang mengajar di Madrasah. Banyak timbulnya berbagai pendapat membuat penulis ingin mengkaji lebih dalam tentang strategi Kepala Madrasah dalam pengembangan kinerja guru terhadap pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh.

---

<sup>7</sup>Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepala Madrasah* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2007), hlm. 53

Salah satu faktor yang bisa menjadi penyebab keberhasilan pendidikan adalah strategi Kepala Madrasah dan kinerja guru dalam mendidik para siswanya. Kepala Madrasah sebagai pemberi tugas kepada guru. Disadari atau tidak guru merupakan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya kualitas hasil pendidikan. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh sejauhmana kesiapan guru dalam mempersiapkan peserta didiknya melalui kegiatan belajar mengajar. Namun demikian, posisi strategis guru untuk meningkatkan mutu/kualitas hasil pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan profesional mengajarnya. Kualifikasi guru tidak cukup diukur dengan pengetahuannya saja, namun pengukuran harus dilakukan terhadap sikap dan tanggungjawab terhadap pekerjaan, disiplin, keinginan untuk meningkatkan prestasi kinerja mengajar serta keterbukaan diri. Disamping itu kinerja guru sangat dipengaruhi oleh manajemen yang di atur oleh Kepala Madrasah dalam memberi petunjuk dan arahan terkait keberhasilan pendidikan peserta didik.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, penelitian ini ingin mengkaji tentang Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Kinerja Guru Terhadap Pembelajaran Di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh (Suatu Penelitian Pada Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Masalah dalam penelitian ini dirumuskan dalam sejumlah pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi Kepala Madrasah dalam pengembangan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh?
2. Apa upaya yang dilakukan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh?
3. Bagaimana kinerja guru dalam peningkatan pembelajaran di

## Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk beberapa tujuan. Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui strategi Kepala Madrasah dalam pengembangan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh.
2. Untuk mengetahui upaya yang dilakukan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh?
3. Untuk mengetahui kinerja guru dalam peningkatan pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh?

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1. Manfaat Teoritis**

Kegiatan penelitian ini akan menjadikan pengalaman yang bermanfaat untuk melengkapi pengetahuan yang diperoleh dibangku kuliah dan peneliti mendapat jawaban yang kongkrit tentang suatu masalah yang berkaitan dengan judul penelitian. Adapun manfaatnya sebagai berikut:

- a. Bagi peneliti, untuk dapat mengetahui strategi Kepala Madrasah dalam pengembangan kinerja guru terhadap pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh.
- b. Mengetahui dan memahami strategi yang dilakukan Kepala Madrasah dalam pengembangan kinerja guru terhadap pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh.
- c. Mengetahui kinerja guru dalam peningkatan pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Kepala Madrasah, hasil penelitian dapat digunakan sebagai input bagi pimpinan dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh.
- b. Bagi guru, sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran guna meningkatkan partisipasi guru dalam penilaian Kepala Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh.

### 1.5 Kajian Terdahulu

Ada sejumlah penelitian sebelumnya yang telah dilakukan dalam penelitian terkait tentang Kepala Madrasah. Walaupun ditemukan adanya sejumlah penelitian yang menunjukkan adanya perbedaan persepsi tentang strategi Kepala Madrasah.

Banyak penelitian sebelumnya telah dilakukan seperti penelitian bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja Kepala Madrasah memiliki korelasi yang erat dengan kinerja guru dalam menguasai kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial.<sup>8</sup> Di samping itu, ditemukan juga bahwa perubahan di Madrasah dapat terjadi bila Kepala Madrasah memiliki peran sebagai katalis, pencipta, fasilitator, and stabilisator.<sup>9</sup> Selanjutnya juga ditemukan bahwa keberhasilan Kepala Madrasah adalah berkat kerjasama guru-guru yang diapresiasi kinerjanya.<sup>10</sup>

Namun demikian, dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Madrasah juga mengalami berbagai tantangan. Di antaranya,

---

<sup>8</sup> Iskandar, U, “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru” (2013), <https://jurnal.untan.ac.id/index.php/jvip> (diakses 25 Maret 2022).

<sup>9</sup> Andriani, D. E, *Peran Kepala Madrasah Dalam Upaya Mewujudkan Perubahan Madrasah* (Jurnal Manajemen Pendidikan UNY, 2008).

<sup>10</sup> Darling-Hammond, L. *Evaluating teacher effectiveness: How teacher performance assessments can measure and improve teaching*, (Center for American Progress, 2010).

seperti yang dialami para Kepala Madrasah di Turki yang mengalami sejumlah tantangan dalam memimpin penggunaan teknologi, akibat adanya kerumitan birokrasi, kurangnya sumberdaya, resistensi terhadap inovasi, kurang pelatihan, dan kemiskinan.<sup>11</sup> Kadangkala walaupun sumberdaya sudah dimiliki, masih sulit bagi Kepala Madrasah untuk memimpin penggunaan teknologi yang lebih baik untuk kepentingan pendidikan. Di samping itu, ditemukan di negara lain seperti Afrika Selatan bahwa para Kepala Madrasah kurang mengerti tentang kurikulum yang sedang diimplementasikan dan mereka juga kurang mampu mengelola perubahan-perubahan yang diinginkan dalam kurikulum Madrasah.<sup>12</sup> Ini menunjukkan bahwa pemahaman Kepala Madrasah tentang perubahan seperti kurikulum baru memiliki peranan besar dalam kesuksesan manajemen Madrasah.

Di samping itu, Adams dkk<sup>13</sup> juga telah mereview sejumlah literatur berkenaan dengan tantangan Kepala Madrasah. Hasilnya ada tiga tema utama tantangannya, yaitu tantangan pribadi, konteks Madrasah, dan pemangku kepentingan. Ada tiga subtema untuk tantangan pribadi seperti kurangnya pengetahuan dan keterampilan, sedangkan tantangan konteks Madrasah adalah kurangnya staf terlatih dan fasilitas dan sumber daya yang tidak memadai. Berkenaan dengan tantangan pemangku kepentingan adalah sikap negatif orang tua dan intervensi dari Kementerian. Hal ini menjadi penting untuk mengetahui adakah tantangan-tantangan seperti ini

---

<sup>11</sup> Sincar, M. *Challenge's school principals facing in the context of technology leadership*. (Educational Sciences: Theory and Practice, 2013).

<sup>12</sup> Mafora, P., & Phorabatho, T, *Curriculum change implementation: do secondary school principals manage the process?* (The Anthropologist, 2013).15, 117-124.

<sup>13</sup> Adams, D., & Muthiah, V, *School principals and 21st century leadership* (2020).

dialami Kepala Madrasah, sehingga tidak mau menjadi Kepala Madrasah.

Bahkan dalam penelitian di sejumlah negara, ditemukan juga adanya keengganan guru-guru menjadi Kepala Madrasah. Makanya di dua negara bagian di Australia, misalnya, pernah terjadi kekurangan Kepala Madrasah.<sup>14</sup> Setelah diteliti, ternyata di antaranya penyebabnya adalah adanya intervensi politik daerah setempat terhadap proses seleksi Kepala Madrasah dan meningkatnya muatan kerja Kepala Madrasah. Hal yang sama juga pernah ditemukan oleh Pritchard.<sup>15</sup> Banyak Kepala Madrasah bukan dipilih sebagaimana kelayakannya, tetapi berdasarkan siapa yang disukai oleh manajer distrik setempat. Hal ini juga menjadi pertanyaan dalam penelitian ini, apakah hal yang sama juga membuat banyak guru enggan mencalonkan diri sebagai Kepala Madrasah.

Kepala Madrasah merupakan orang-orang yang memimpin Madrasah yang berada di bawah naungan Kementerian Agama, mulai dari Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), hingga Madrasah Aliyah (MA).

Kepala Madrasah diberikan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan madrasah dengan memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki, baik sumberdaya manusia (seperti guru, tenaga kependidikan, dan lain-lain) maupun sumberdaya non-manusia (seperti berbagai fasilitas Madrasah, anggaran Madrasah, dan lain-lain) untuk menjalankan proses belajar dan mengajar. Tentang persyaratannya telah diatur dalam Peraturan Menteri Agama (PMA)

---

<sup>14</sup> Barty, K., Thomson, P., Blackmore, J., & Sachs, J, *Unpacking the issues: Researching the shortage of school principals in two states in Australia*, (The Australian Educational Researcher, 2005), 32(3), 1-18.

<sup>15</sup> Pritchard, A, *Issues concerning succession planning for the principalship in Western Australian Catholic, State and independent schools*. (University of Western Australia/APAPDC, 2003) (WA branch).

no 58 tahun 2017, seperti berusia maksimal 55 tahun, memiliki pengalaman mengajar sedikitnya 9 tahun di madrasah negeri dan 6 tahun di madrasah swasta, diutamakan memiliki sertifikat Kepala Madrasah (Kamad) sesuai jenjangnya untuk madrasah yang diselenggarakan pemerintah, dan bagi kamad di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal terdapat persyaratan khusus terkait pengalaman dan pangkat.

Kamad PNS pada madrasah swasta dilakukan oleh penyelenggara pendidikan berkoordinasi dengan Kantor Kemenag Kab/Kota. Kamad non-PNS pada madrasah swasta dilakukan oleh penyelenggara pendidikan berkoordinasi dengan Kantor Kemenag Kabupaten/Kota. Untuk Kamad PNS di madrasah negeri, masa tuganya 4 tahun dan dapat diangkat kembali pada satuan pendidikan yang sama untuk 1 kali masa tugas dan ada pengecualian pada kondisi tertentu. Untuk Kamad PNS dan Non PNS, masa tugasnya 4 tahun dan dapat diangkat kembali tanpa batasan periode (masa tugas).

Di samping itu, dalam PMA no 58 tahun 2017 juga disebutkan bahwa Kepala Madrasah juga bertanggungjawab terhadap sejumlah tugas pokok, baik yang bersifat manajerial maupun tugas pembelajaran dan pembimbingan. Tugas manajerial, mengembangkan kewirausahaan, dan supervisi kepada PTK disetarakan dengan beban mengajar 24 JTM. Tugas pembelajaran dan pembimbingan disetarakan dengan beban mengajar 6 JTM. Dengan demikian, tugas Kepala Madrasah pada masa sekarang juga sudah ikut memandirikan madrasahnyanya dengan mengembangkan bisnis-bisnis atau kewirausahaan yang akan menghasilkan sejumlah dana yang diperuntukkan untuk penyelenggaraan Madrasah.

Penelitian yang dilakukan oleh Intan Widya Kusuma, Magister Manajemen Pendidikan Islam IAIN Ponorogo, dalam penelitiannya yang berjudul "*Strategi Kepala Madrasah dalam Mewujudkan Madrasah Unggul (Studi Kasus di Mts Negeri 2 Ponorogo)*".

Berdasarkan hasil analisis data, hasil penelitian diperoleh sebagai berikut: 1) Proses strategi dalam mewujudkan madrasah unggul di MTsN 2 Ponorogo dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu perencanaan strategis; implementasi; dan evaluasi program dan kebijakan. 2) Sebagai madrasah unggul, MTsN 2 Ponorogo didesain sedemikian rupa, berdasarkan ukuran-ukuran yaitu Input yang diseleksi; proses pembelajaran; dan output pendidikan. 3) Implikasi strategi Kepala Madrasah terhadap daya saing madrasah dilihat dari pencapaian skor akreditasi; perbaikan kualitas sikap siswa melalui kegiatan ma'had; meningkatnya prestasi siswa secara akademik maupun non akademik; pengadaan program unggulan; dan memanfaatkan hubungan dengan alumni dalam kegiatan promosi siswa.<sup>16</sup>

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Hafidz Abdurrohman Al Amudi, Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, dalam penelitiannya yang berjudul “*Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja dan Kesejahteraan Guru (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Al-Irsyad Al Islamiyyah Kota Kediri, Jawa Timur)*”. Hasil penelitian menunjukkan temuan penelitian yang berkaitan dengan strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru diperoleh rincian pada bagian-bagian sebagaimana berikut; (a) perencanaan program pembelajaran, strategi yang dilakukan adalah: supervisi intern dan supervisi ekstern. (b) Pelaksanaan kegiatan pembelajaran, strategi yang dilakukan adalah menjamin ketersediaan sarana dan prasarana, mendorong guru agar berinovasi dan meningkatkan penguasaan ilmu pengetahuan. (c) Evaluasi pembelajaran, strategi

---

<sup>16</sup> Intan Widya Kusuma, *Strategi Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Madrasah Unggul (Studi Kasus Di Mts Negeri 2 Ponorogo)*, Tesis Magister Manajemen Pendidikan Islam IAIN Ponorogo (Ponorogo, 2022).

yang dilakukan yaitu dengan, mengembangkan aplikasi evaluasi pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK).<sup>17</sup>

Penelitian oleh M. Izam Shofkhal Jamil, Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, dalam penelitiannya yang berjudul “*Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Multi Situs di MI Al-Huda Ploso Nganjuk dan MI Al-Qamar Bagor Nganjuk)*“. Dari hasil penelitian, penulis menyimpulkan bahwa: 1) Kepala MI Al-Huda Ploso melakukan perencanaan dengan baik. Program-program yang sudah dicanangkan terlaksana dengan baik sebagaimana telah dijadwalkan. Namun terkadang ada kendala baik kendala dari internal Kepala Madrasah maupun kendala dari pihak lain; 2) Kepala MI Al-Qamar Bagor melakukan perencanaan dengan baik. Ia melakukan komunikasi yang baik dengan kelompok dan banyak melibatkan anggota kelompok dalam melakukan pertimbangan-pertimbangan dan mengambil keputusan; 3) Cara Kepala Madrasah dalam berinteraksi dengan pendidik sangat mempengaruhi berhasil atau tidaknya sekolah yang dipimpinnya, serta urutan mempengaruhi keteladanan guru dan siswa dalam proses belajar mengajar; 4) Perilaku kepemimpinan kepala MI Al-Huda Ploso dan MI Al-Qamar Bagor telah mampu meningkatkan kinerja pendidik. Kepala MI Al-Huda Ploso dan MI Al-Qamar Bogor memiliki pengetahuan profesional, keahlian dasar, kepribadian yang baik, dan mampu memahami visi dan misi dalam aksi yang nyata.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Abdurrohman Al Amudi, *Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja dan Kesejahteraan Guru (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Al-Irsyad Al Islamiyyah Kota Kediri, Jawa Timur)*, Tesis Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim (Malang, 2017).

<sup>18</sup> M. Izam Shofkhal Jamil, *Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Multi Situs di Mi Al-Huda Ploso Nganjuk dan Mi Al-Qamar Bagor Nganjuk)*, Tesis Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim (Malang, 2021).

Penelitian oleh Nizamuddin, Magister Pendidikan Agama Islam IAIN Bengkulu, dalam penelitiannya yang berjudul “*Strategi Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru dan Kualitas Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Mts Negeri 1 Bengkulu Tengah*”. Dari hasil penelitian, penulis menyimpulkan bahwa strategi Kepala Madrasah dalam upaya peningkatan kompetensi guru pada proses pembelajaran PAI, berupa: *Pertama*, memotivasi guru untuk berkreasi dan inovasi dalam menggunakan strategi pembelajaran aktif; *Kedua*, meningkatkan profesionalisme guru; *Ketiga*, melakukan supervisi; *Keempat*, meningkatkan kualitas siswa dengan mengikuti perlombaan baik kurikuler maupun ekstrakurikuler; *Kelima*, mengembangkan budaya akhlak yang baik pada segenap warga sekolah melalui keteladanan; *Keenam*, peningkatan kualitas sarana dan prasarana. (2) Strategi Kepala Madrasah dalam upaya peningkatan kualitas pembelajaran, yaitu: *Pertama*, dengan cara meningkatkan kemampuan para guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pengajar; *Kedua*, dengan optimalisasi pemanfaatan dan penggunaan media dan sarana pendidikan; *Ketiga*, dengan pelaksanaan supervisi rutin untuk mengatasi permasalahan sehubungan dengan kurangnya sikap profesionalisme yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas; *Keempat*, penerapan disiplin yang ketat.<sup>19</sup>

Penelitian oleh Muhammad Firdaus dkk, Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, dalam penelitiannya yang berjudul “*Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor dalam Membina Peningkatan Profesionalisme Guru di Madrasah Ibtidaiyah Miftahul Ulum Batam*”. Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan selama 4 bulan menunjukkan bahwa

---

<sup>19</sup> Nizamuddin, *Strategi Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru dan Kualitas Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Mts Negeri 1 Bengkulu Tengah*, Tesis Magister Pendidikan Agama Islam IAIN Bengkulu (Bengkulu, 2019).

kinerja Kepala Madrasah sebagai supervisor dalam membina peningkatan profesionalisme guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Batam menunjukkan bahwa setiap kebijakan Kepala Madrasah hampir keseluruhannya telah dilaksanakan namun ada beberapa kebijakan yang belum dilaksanakan dikarenakan beberapa hambatan salah satunya penelitian kelas tak terlaksanakan di karenakan masalah waktu yang tidak mencukupi guru untuk melaksanakan penelitian kelas, sedangkan kinerja Kepala Madrasah yang terlaksana ialah seperti persiapan awal guru - guru dalam menyusun buku guru dan administrasi lainnya berjalan dengan baik, kemudian evaluasi kinerja guru yang di lakukan oleh Kepala Madrasah untuk mengevaluasi kembali permasalahan yang terjadi di pelaksanaan kinerja guru berjalan baik dengan arahan yang di berikan oleh Kepala Madrasah dalam mengatasi permasalahan tersebut.<sup>20</sup>

Penelitian oleh Heni Yuli Hastuti, Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN SMH BANTEN. Dalam penelitiannya yang berjudul "*Pengaruh Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Kinerja Guru Terhadap Mutu Pendidikan Madrasah (Studi Kasus pada MIN 1 dan MIN 5 Kabupaten Tangerang)*". Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh antara strategi kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap mutu pendidikan Madrasah yaitu sebesar 97,4 % dan pengaruh antara kinerja guru terhadap mutu pendidikan madrasah yaitu sebesar 92,2 % keduanya menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan. Selanjutnya dari uji signifikansi antara strategi kepemimpinan Kepala Madrasah dan kinerja guru ditemukan bahwa jika nilai sig. F change < 0,05 maka berkorelasi. Melihat tabel pada model summary dari output pada SPSS 16

---

<sup>20</sup> M.Firdaus, *Kinerja Kepala Madrasah Sebagai Supervisor dalam Membina Peningkatan Profesionalisme Guru di Madrasah Ibtidaiyah Miftahul Ulum Batam*, Tesis Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi (Jambi, 2021).

tersebut dari sig F change didapat sebesar  $0,000 < 0,05$  dan ditemukan nilai R nya sebesar 0,977 atau 97,7 %, maka dapat dinyatakan bahwa korelasi ganda tersebut signifikan. Jadi terdapat pengaruh positif dan signifikan anatara variabel strategi kepemimpinan dan kinerja guru secara bersama-sama atau secara simultan berhubungan dengan variabel mutu pendidikan.<sup>21</sup>

Penelitian oleh Winarto, Magister Manajemen Pendidikan Universitas Muhammadiyah Metro, dalam penelitiannya yang berjudul "*Strategi Peningkatan Kompetensi Profesional Guru di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Pekalongan Lampung Timur*". Hasil penelitian menunjukkan bahwa langkah-langkah peningkatan kompetensi profesional guru di MI Muhammadiyah Pekalongan terbagi ke dalam beberapa strategi seperti mengikutkan guru dalam kegiatan pelatihan, Kepala Madrasah melaksanakan supervisi akademik pada guru, dan memberdayakan guru. Faktor pendukung strategi peningkatan kompetensi profesional guru yaitu dukungan dari majelis pendidikan dasar dan menengah pimpinan cabang Muhammadiyah Pekalongan baik secara moril maupun materil dan semangat para guru, sedangkan faktor yang menjadi penghambat yaitu keterbatasan biaya dan waktu pelaksanaannya bertepatan pada saat proses belajar mengajar berlangsung.<sup>22</sup>

## **1.6 Sistematika Pembahasan**

Adapun sistematika pembahasan pada penelitian ini adalah Bab I merupakan pendahuluan yang menguraikan latar belakang

---

<sup>21</sup> Hastuti dkk, *Pengaruh Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Kinerja Guru terhadap Mutu Pendidikan Madrasah (Studi Kasus pada MIN 1 dan MIN 5 Kabupaten Tangerang)*, Tesis Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN SMH Banten (Banten, 2020).

<sup>22</sup> Winarto, *Strategi Peningkatan Kompetensi Profesional Guru di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Pekalongan Lampung Timur*, Tesis Magister Manajemen Pendidikan Universitas Muhammadiyah Metro (Lampung, 2020).

masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian terdahulu, dan sistematika penelitian.

Bab II menjelaskan dan memaparkan kajian pustaka, menjelaskan pengertian strategi, Kepala Madrasah, dan tugas dan fungsi Kepala Madrasah.

Bab III merupakan bab yang menjabarkan metodologi penelitian yang berupa rancangan penelitian, tempat dan waktu penelitian, teknik dan instrumen pengumpulan data, teknik analisis data serta landasan teoritis.

Bab IV merupakan penjelasan dari hasil penelitian tentang strategi Kepala Madrasah dalam pengembangan kinerja guru terhadap pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah, upaya yang dilakukan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh dan strategi Kepala Madrasah dan guru dalam pengembangan kinerja guru terhadap pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh.

Bab V merupakan bab penutup yang memaparkan beberapa kesimpulan dari hasil penelitian serta memberikan saran-saran yang bersifat membangun sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi terhadap strategi Kepala Madrasah.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Strategi**

##### **2.1.1 Pengertian Strategi**

Kata “strategy” berasal dari kata kerja bahasa Yunani, yakni “strategi” yang berarti “merencanakan pemusnahan musuh lewat penggunaan sumber-sumber yang efektif.<sup>1</sup> Menurut Crown Dirgantoro yang mengemukakan bahwa kata strategi berasal dari bahasa Yunani yang berarti “kepemimpinan dalam ketentaraan”.<sup>2</sup>

Istilah strategi biasa digunakan orang sebelum melaksanakan suatu kegiatan. Misalnya orang militer akan melakukan peperangan, seorang pelatih sepakbola sebelum bertanding akan membuat strategi dan begitu juga seorang pemimpin atau Kepala Madrasah juga mempunyai berbagai strategi.

Menurut Handoko, strategi adalah program umum untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi.<sup>3</sup> Kemudian Nanang Fatah menambahkan bahwa strategi merupakan langkah-langkah yang sistematis dan sistemik dalam melaksanakan rencana secara menyeluruh (makro) dan berjangka panjang dalam pencapaian tujuan.<sup>4</sup> Dan selain itu, setrategi adalah pemikiran secara konseptual, realitas dan komprehensif tentang langkah- langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

---

<sup>1</sup> Azhar Arsyad, *Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis bagi Pemimpin dan Eksekutif* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), hlm. 26.

<sup>2</sup> Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus dan Implementasi* (Jakarta: Grasindo, 2001), hlm.5.

<sup>3</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 1995), hlm. 86.

<sup>4</sup> Nanang Fatah, *Konsep Manajemen Berbasis Madrasah dan Dewan Madrasah* (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004), hlm. 31.

David mengartikan strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan/organisasi dalam jumlah yang besar. Selain itu ditegaskannya bahwa strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan/organisasi dalam jangka panjang dan berorientasi masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan/organisasi.<sup>5</sup>

Sedangkan Pearce dan Robin mengartikan strategi adalah rencana berskala, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi.<sup>6</sup> Hal senada diungkapkan oleh Gluek dan Jauch bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.<sup>7</sup> Strategi adalah usaha menetapkan arah manajemen tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan pasar. Definisi strategi mengandung dua komponen yaitu; *future intentions* atau tujuan jangka panjang dan *competitive advantage* atau keunggulan bersaing”.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> David Fred R, *Manajemen Strategis, Edisi Sepuluh* (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hlm. 16-17

<sup>6</sup> John A. Pearce II dan Ricard B. Robinson, Jr., *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi dan Pengendalian* (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm.6

<sup>7</sup> William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1994), hlm. 9

<sup>8</sup> Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik*, hlm. 5.

Michael Porter menambahkan bahwa keduanya merupakan sebuah kombinasi akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimana untuk mencapai tujuan akhir tersebut. Menurutnya *future intentions* dan *competitive advantage* harus berjalan secara bersama-sama. Dalam arti *future intent* hanya dapat ditetapkan, jika *advantage* atau keunggulan dapat dicapai. *Advantage* begitu ditentukan harus berada pada kerangka *future intent*. Keduanya harus *feasible* dan dipercaya serta dapat dicapai.

Menurut Lawrence dan Wiilliam bahwa strategi yaitu rencana yang disatukan menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.<sup>9</sup> Pada ranah pendidikan, strategi diartikan sebagai *a plan method, or series of activities designed a particular educational goal*, yang artinya strategi sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.<sup>10</sup>

Suatu cara atau kiat-kiat tertentu yang diterapkan oleh Kepala Madrasah untuk mencapai tujuan dari organisasi Madrasah atau Madrasah. Strategi di sini digunakan untuk pengembangan lembaga pendidikan sehingga dengan adanya strategi ini dapat menjadi pedoman yang dapat dijadikan rujukan untuk melaksanakan program yang akan dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan lembaga pendidikan.

---

<sup>9</sup> William F. Glueck dan Lawrence R Jouch, *Manajemen Strategis*, hlm.12.

<sup>10</sup> Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), hlm. 126.

### 2.1.2 Prinsip Strategi

Menurut Crown bahwa pada prinsipnya strategi dapat dibagi ke dalam tiga tahapan yaitu:<sup>11</sup>

#### 1. Formulasi Strategi

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

- 1) Menyiapkan strategi alternatif
- 2) Pemilihan strategi
- 3) Menetapkan strategi yang akan digunakan.

Agar formulasi dapat ditetapkan dengan baik, maka ada ketergantungan yang erat dengan analisa lingkungan di mana formulasi strategi memerlukan data dan informasi yang jelas dari analisa lingkungan.

#### 2. Implementasi Strategi

Merupakan tahap di mana strategi yang sudah diformulasikan kemudian diterapkan. Beberapa kegiatan yang perlu ada penekanan lebih adalah sebagaimana disarankan oleh Crown, antara lain: (1) menetapkan tujuan tahunan, (2) menetapkan kebijakan, (3) memotivasi karyawan, (4) mengembangkan budaya yang mendukung, (5) menetapkan struktur organisasi yang efektif, (6) menyiapkan budget, (7) mendayagunakan sistem informasi, (8) menghubungkan kompetensi karyawan dengan performance organisasi.

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

---

<sup>11</sup> Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik*, hlm. 8.

lembaga pendidikan harus dapat mensosialisasikan strategi tersebut kepada seluruh warga madrasah sehingga diharapkan semua warga madrasah memiliki komitmen yang sama dan bersungguh-sungguh dalam menjalankan strategi tersebut agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan maksimal.

### 3. Pengendalian Strategi

Dalam rangka mengetahui atau melihat seberapa jauh efektifitas dari penerapan strategi, maka diperlukan tahapan selanjutnya yakni mengevaluasi strategi yang sudah dijalankan dengan melakukan aktifitas sebagai berikut:

- 1) Mereview faktor internal dan eksternal yang merupakan dasar strategi yang telah ada
- 2) menilai *performance* strategi.
- 3) Melakukan langkah koreksi.

Drucker mengatakan bahwa suatu organisasi untuk hidup dan tumbuh harus melaksanakan operasional organisasi dengan efisien (*do things right*) dan efektif (*do the right things*) yang bertujuan untuk mengetahui tingkat keefisienan dan keefektifan suatu kinerja, maka diperlukan suatu evaluasi terhadap hasil-hasil organisasi yang merupakan akibat dari keputusan masa lalu.<sup>12</sup>

## 2.2 Kepala Madrasah

### 2.2.1 Pengertian Kepala Madrasah

Kepala Madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.<sup>13</sup> Pemimpin yang dalam bahasa Inggris disebut *leader* dari akar kata *to lead* yang terkandung arti yang saling erat berhubungan: bergerak

---

<sup>12</sup> Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik* (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), hlm. 139-140.

<sup>13</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tinjauan Teoritik dan*

*Permasalahannya* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 1999), hlm. 81

lebih awal, berjalan di depan, mengambil Langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Selanjutnya, penulis akan menjelaskan definisi kepemimpinan menurut para ahli. Definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain. Hoy dan Miskol, sebagaimana dikutip Purwanto, mengemukakan bahwa definisi kepemimpinan hampir sebanyak orang yang meneliti dan mendefinisikannya.<sup>14</sup>

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing sesuatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tercapailah tujuan dari kelompok itu.<sup>15</sup> Kepala Madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang madrasah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>16</sup>

Menurut Wahjosumidjo, secara sederhana Kepala Madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>17</sup>

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa Kepala Madrasah (madrasah) merupakan seseorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah dimana di dalam

---

<sup>14</sup> Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 26

<sup>15</sup> N.A. Ametembun, *Kepemimpinan Pendidikan* (Malang: IKIP Malang, 1975), hlm. 1-2.

<sup>16</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar bahasa Indonesia* (Jakarta, Perum Balai Pustaka, 1988), h. 420, 796.

<sup>17</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada), hlm. 83.

madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar. Di dalam menjalankan tugasnya Kepala Madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain itu seorang Kepala Madrasah juga bertanggung jawab tercapainya pendidikan. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

### **2.2.2 Syarat-Syarat Kepala Madrasah**

Syarat untuk menjadi Kepala Madrasah di madrasah dalam naungan Kementerian Agama telah diatur dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah yang diubah dengan PMA Nomor 24 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas PMA Nomor 58 Tahun 2017. Dalam peraturan tersebut disebutkan tentang persyaratan yang harus dipenuhi bagi calon Kepala Madrasah.

Terkait dengan persyaratan untuk menjadi Kepala Madrasah, diatur secara jelas dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas PMA Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah pasal 1. Peraturan ini merevisi persyaratan sebelumnya yang telah diuraikan dalam PMA Nomor 58 Tahun 2017.

Untuk menjadi Kepala Madrasah, seorang calon Kepala Madrasah harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:<sup>18</sup>

- 1) Beragama islam;
- 2) Memiliki kemampuan baca tulis al-qur'an;
- 3) Berpendidikan paling rendah sarjana atau diploma empat kependidikan atau bukan kependidikan dari perguruan tinggi yang terakreditasi;
- 4) Memiliki pengalaman manajerial di madrasah;

---

<sup>18</sup>Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017

- 5) Memiliki sertifikat pendidik;
- 6) Berusia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada saat diangkat;
- 7) Memiliki pengalaman mengajar paling singkat 9 (sembilan) tahun pada madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah dan 6 (enam) tahun pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat;
- 8) Memiliki golongan ruang paling rendah iii/c bagi guru pegawai negeri sipil dan memiliki golongan ruang atau pangkat yang disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan/lembaga yang berwenang dibuktikan dengan keputusan inpassing bagi guru bukan pegawai negeri sipil;
- 9) Sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan sehat dari rumah sakit pemerintah;
- 10) Tidak sedang dikenakan sanksi hukuman disiplin tingkat sedang atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 11) Memiliki nilai prestasi kerja dan nilai kinerja guru paling rendah bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir; dan
- 12) Diutamakan memiliki sertifikat Kepala Madrasah sesuai dengan jenjangnya untuk madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah.

Selain itu, dijelaskan juga terkait beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Sertifikat Kepala Madrasah sebagaimana dimaksud, merupakan sertifikat yang diterbitkan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan, Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama dan/atau lembaga lain yang berwenang.
- 2) Kepala Madrasah pada Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah yang sudah menjabat dan belum memiliki sertifikat

Kepala Madrasah, paling lama 3 (tiga) tahun wajib memiliki sertifikat Kepala Madrasah.

- 3) Khusus untuk Kepala Madrasah di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal, memenuhi persyaratan sebagai berikut:
  - a. Memiliki pengalaman mengajar paling singkat 4 (empat) tahun; dan
  - b. Memiliki pangkat paling rendah penata muda tingkat I, golongan ruang III/b.

### 2.2.3 Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

Kepala Madrasah mempunyai tugas merencanakan, mengelola, memimpin, dan mengendalikan program dan komponen penyelenggaraan pendidikan pada Madrasah berdasarkan standar nasional pendidikan.<sup>19</sup> Dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsinya, terutama dalam rangka memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, Kepala Madrasah dituntut untuk mampu berperan ganda, baik sebagai *catalyst*, *solution givers*, *process helpers* dan *resource linker*.<sup>20</sup>

- 1) *Catalyst*: berperan meyakinkan orang lain tentang perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik.
- 2) *Solution givers*: berperan mengingatkan terhadap tujuan akhir dari perubahan.
- 3) *Process helpers*: berperan membantu kelancaran proses perubahan, khususnya menyelesaikan masalah dan membina hubungan antara pihak- pihak yang terkait.
- 4) *Resource linkers*: berperan menghubungkan orang dengan sumber dana yang diperlukan.

---

<sup>19</sup> Peraturan Menteri Agama Nomor 29 Tahun 2014 pasal 3

<sup>20</sup> E. Mulyasa, KBK, *Konsep, Karakteristik dan Implementasi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 181.

Dalam kegiatan memimpin madrasah seorang Kepala Madrasah harus memperhatikan fungsinya sebagai pemimpin, yaitu:

- 1) Kepala Madrasah harus dapat memperlakukan sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya, sehingga tidak terjadi diskriminasi, sebaliknya dapat diciptakan kebersamaan di antara mereka yaitu guru, staf dan para siswa.
- 2) Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh bawahan dalam melaksanakan tugas. Para guru, staf dan siswa hendaknya selalu mendapatkan saran anjuran dari Kepala Madrasah sehingga dengan saran tersebut selalu dapat memelihara bahkan meningkatkan semangat, rela berkorban dan kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- 3) Dalam mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana, sarana dan sebagainya. Kepala Madrasah bertanggung jawab memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf dan siswa baik berupa dana, peralatan, waktu bahkan suasana yang mendukung.
- 4) Kepala Madrasah berperan sebagai katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- 5) Kepala Madrasah sebagai pemimpin harus dapat menciptakan rasa aman di lingkungan madrasah.
- 6) Kepala Madrasah pada hakekatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa. Oleh karena itu Kepala Madrasah harus selalu membangkitkan semangat para guru, staf dan siswa.
- 7) Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun kelompok, kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi, penghargaan dan pengakuan ini dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan pangkat, fasilitas,

kesempatan mengikuti pendidikan dan sebagainya.<sup>21</sup>

Sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran di madrasah sangat dipengaruhi oleh kemampuan Kepala Madrasah dalam mengelola setiap komponen madrasah/madrasah (who is behind the school). Kemampuan Kepala Madrasah tersebut terutama berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap manajemen dan kepemimpinan, serta tugas yang dibebankan kepadanya karena tidak jarang kegagalan pendidikan dan pembelajaran di madrasah disebabkan oleh kurangnya pemahaman Kepala Madrasah terhadap tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.<sup>22</sup>

Sebagai pemimpin dalam sebuah pendidikan, Kepala Madrasah bertanggung jawab untuk pertumbuhan guru-guru secara berkelanjutan. Dengan praktek demokratis, ia harus mampu membantu guru mengenal kebutuhan masyarakat sehingga tujuan pendidikan bisa terpenuhi. Kepala Madrasah harus mampu membantu guru membina kurikulum sesuai dengan minat, kebutuhan dan kemampuan anak didik.<sup>23</sup>

Peranan ialah bentuk-bentuk perilaku yang diharapkan pada setiap orang untuk menjalankan fungsinya di dalam suatu organisasi seseorang. Dari pengertian tersebut dapat diketahui bahwa peranan dan fungsi tersebut sangat erat hubungannya.<sup>24</sup> Banyak peranan yang harus dimainkan oleh Kepala Madrasah di lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Besar kecilnya peranan yang dilaksanakan seorang pemimpin banyak ditentukan kepada apa dan siapa ia dan apa yang

---

<sup>21</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tinjauan Teoritik Permasalahannya* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), hlm. 106-109.

<sup>22</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Madrasah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm.5.

<sup>23</sup> Herabudin, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), hlm.225.

<sup>24</sup> Husaini Usman, *Peranan dan Fungsi Kepala Madrasah/ Madrasah* (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, Jurnal PTK Dikmen Vol. 3 No. 1 April 2014).

dipimpinnya. Kekuasaan (otoritas) apa yang dimiliki dan wawasan/ peringkat mana ia berperan sebagai pemimpin, baik itu memimpin formal maupun non-formal, akan tetapi kesemuanya berperan dalam membimbing, menuntun, mendorong dan memberikan motivasi kepada mereka yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Di lain sisi seorang pemimpin adalah sumber kepercayaan dari masyarakat yang dipimpinnya. Fungsi utama Kepala Madrasah adalah sebagai pemimpin pendidikan yaitu menciptakan situasi belajar dan mengajar yang baik sehingga para guru dan para siswa dapat mengajar dan belajar dalam situasi yang baik. Adapun peran dan fungsi Kepala Madrasah adalah sebagai berikut:

### **1. Kepala Madrasah Sebagai Pejabat Formal**

Di dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk, yaitu: kepemimpinan formal (*formal leadership*) dan kepemimpinan informal (*informal leadership*). Kepemimpinan formal terjadi apabila di lingkungan organisasi jabatan formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedangkan informal terjadi dimana kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh seseorang yang muncul dalam berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.

Kepala Madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi Kepala Madrasah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, pangkat dan integritas. Oleh sebab itu, Kepala Madrasah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang

sudah berlaku.

## **2. Kepala Madrasah Sebagai Manager**

Manajemen adalah sebuah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada tiga hal yang penting untuk diperhatikan dari pengertian tersebut yaitu:

- 1) Proses adalah suatu cara yang sistemastik dalam mengerjakan sesuatu.
- 2) Sumber daya suatu madrasah
- 3) Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Peranan Kepala Madrasah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan yaitu sebagai berikut:

- 1) *Technical Skills*, menguasai pengetahuan tentang metode proses prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus. Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendaya gunakan sarana peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.
- 2) *Human Skills*, kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama. Kemampuan untuk memahami isi hati sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku. Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif. Kemampuan untuk menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.
- 3) *Conceptual Skill*, Kemampuan analisis. Kemampuan berpikir rasional. Ahli dan cakap dalam berbagai macam konsepsi.

## **3. Kepala Madrasah Sebagai Leader**

Pemimpin atau Kepala Madrasah adalah individu di dalam kelompok yang memberikan tugas-tugas, pengarahan dan pengorganisasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok. Apabila dikaitkan dengan pendidikan orang yang ditunjuk menjadi sebuah lembaga pendidikan yang memberikan

tugas-tugas, mengkoordinasi dan pengawasan sesuai dengan kegiatan-kegiatan kependidikan.

#### **4. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor**

Salah satu tugas Kepala Madrasah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Supervisi merupakan sebuah proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di madrasah agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik kepada orang tua peserta didik dan madrasah, serta berupaya menjadikan madrasah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif. Apabila supervisi dilaksanakan oleh Kepala Madrasah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidik di madrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### **5. Kepala Madrasah sebagai Inovator**

Dalam rangka melakukan 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 kependidikan di madrasah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala Madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara ia melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin serta adaptabel dan fleksibel. Kepala Madrasah sebagai inovator juga harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di

Madrasah. Dalam melakukan inovasi Kepala Madrasah dituntut untuk berani mengambil resiko, proaktif dan komitmen terhadap tugasnya. Selain itu, Kepala Madrasah sebagai inovator mempunyai tugas lain yaitu membantu kelancaran jalannya arus inovasi dari pemerintah, dari Kepala Madrasah atau guru senior terhadap guru-guru yang lainnya. Kelancaran jalannya proses arus inovasi atau komunikasi inovasi tersebut terjadi apabila inovasi yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan atau masalah yang dihadapinya.<sup>25</sup>

Kepala Madrasah dalam melaksanakan pembaharuan atau inovasi harus berpedoman terhadap beberapa faktor, hal ini dilakukan supaya pembaharuan atau inovasi yang dilakukan berhasil. Faktor-faktor tersebut antara lain:<sup>26</sup>

1. Kegigihan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah. Hal ini terlihat dari banyaknya bawahan yang menghubungi untuk berkomunikasi, banyaknya waktu yang digunakan, ketepatan dalam memilih waktu, banyaknya keaktifan yang dilakukan dalam proses inovasi. Keberhasilan pembaharuan Kepala Madrasah akan berhubungan positif dengan besarnya usaha dalam mengadakan kontak dengan bawahannya.
2. Orientasi pada bawahan. Posisi Kepala Madrasah harus bertanggung jawab terhadap pelaksanaan keberhasilan pembaharuan dalam pendidikan di madrasahnyanya, di satu sisi ia juga bekerja bersama untuk memenuhi kepentingan bawahannya. Kepala Madrasah harus mengambil kebijakan yang berorientasi pada bawahan, menunjukkan keakraban dengan bawahannya, memperhatikan kebutuhan bawahan, sehingga akan memperoleh kepercayaan yang besar dari

---

<sup>25</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah (Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya)* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hlm.83.

<sup>26</sup> Ahmad Munjin Nasih, *Metode Dan Teknik Pembelajaran Pendidikan Agama Islam* (Bandung: Refika Aditama, 2009), hlm.157.

bawahan. engan demikian keberhasilan Kepala Madrasah dalam melaksanakan pembaharuan berhubungan positif dengan orientasi pada bawahan dari pada berhuibungan dengan pemerintah sebagai penentu kebijakan inovasi.

3. Sesuai dengan kebutuhan bawahan. Banyak terbukti usaha inovasi gagal dikarenakan tidak mendasarkan pada kebutuhan bawahan, tetapi lebih mengutamakan pada target inovasi sesuai dengan kehendak pemerintah sebagai pembuat kebijakan inovasi. Sehingga keberhasilan Kepala Madrasah dalam melaksanakan pembaharuan akan berhubungan dengan kesesuaian program difusi dengan kebutuhan bawahan.
4. Emphati. Kepala Madrasah apabila dapat bersikap emphati dalam melaksanakan komunikasi dengan bawahannya akan sangat mempengaruhi efektifitas komunikasinya. Komunikasi yang efektif akan lebih memudahkan menerima suatu inovasi.
5. Homophily merupakan pasangan individu yang berinteraksi dengan memiliki ciri-ciri atau karakteristik yang sama misalnya dalam bahasa, kepercayaan, adat istiadat. Biasanya agen pembaharu akan lebih suka berkomunikasi dengan bawahan yang memiliki persamaan dengan dirinya.
6. Kontak Kepala Madrasah dengan bawahannya yang berstatus lebih rendah. Sebenarnya bawahan yang lebih rendah kemampuan ekonominya, bawahan yang lebih rendah pendidikannya, harus lebih banyak mendapat bantuan dan bimbingan dari Kepala Madrasah.
7. Para profesioal. Pembantu para profesional ialah orang yang bertugas membantu Kepala Madrasah agar terjadi hubungan dengan bawahan yang berstatus lebih rendah. Pembantu para profesional dari segi pengetahuan tentang pembaruan dan teknik penyebaran inovasi kurang dari Kepala Madrasah. Tetapi dia akan lebih dekat dengan bawahan sehingga memungkinkan untuk kontak secara lebih banyak.

8. Kepercayaan bawahan terhadap Kepala Madrasah. Pembantu agen pembaharu kurang memperoleh kepercayaan dari bawahan, jika ditinjau dari kompetensi profesional karena memang ia bukan para profesional. Tetapi pembantu para Kepala Madrasah memiliki kepercayaan dari bawahannya karena adanya hubungan yang lebih akrab sehingga tidak timbul kecurigaan. Bawahan akan percaya kepada pembantu Kepala Madrasah karena keyakinannya akan membawa kebaikan bagi dirinya yang disebut kepercayaan keselamatan.
9. Kemampuan bawahan untuk menilai inovasi. Salah satu keunikan Kepala Madrasah dalam inovasi adalah memiliki kemampuan teknik yang menyebabkan ia berwenang untuk bertindak sesuai dengan keahliannya. Namun untuk dapat berhasil inovasi tersebut bawahan dituntut untuk memiliki kemampuan teknik dan kemampuan dalam menilai potensi inovasi yang dicapainya sendiri.

Dari beberapa faktor diatas dapat kita ketahui bahwa keberhasilan dalam melaksanakan inovasi maka seorang Kepala Madrasah harus melihat terlebih dahulu faktor-faktor tersebut supaya inovasi yang dilakukan dapat berhasil dengan maksimal.

#### **6. Kepala Madrasah Sebagai Motivator**

Sebagai motivator, Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada guru tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB). Pengaturan lingkungan fisik. Lingkungan yang kondusif akan tumbuhnya motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, kepala madrasah harus mampu membangkitkan

motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal.<sup>27</sup>

Adapun fungsi utama yang merupakan tugas-tugas pokok Kepala Madrasah adalah sebagai berikut:

1. Penelitian

Untuk memperoleh gambaran yang jelas dan obyektif tentang suatu pendidikan, maka perlu diadakan penelitian yang seksama terhadap situasi.

2. Penilaian

Kepala Madrasah dapat menarik suatu kesimpulan terhadap masalah yang diawasi maka fungsi kedua adalah menilai salah satu tersebut, fungsi penilaian ini lebih baik menitikberatkan pada aspek- aspek negatif.

3. Perbaikan

Dari hasil-hasil penelitian itu, Kepala Madrasah dapat mengetahui bagaimana keadaan situasi pendidikan atau pengajaran pada umumnya, serta segala fasilitas dan upaya yang dipergunakan apakah baik atau buruk serta mengalami kemajuan, kemunduran atau mengalami dan sebagainya.

4. Peningkatan

Bagaimana dengan situasi yang sudah baik, sudah memuaskan dan telah mengalami kemajuan itu situasi yang demikian harus ditingkatkan atau dikembangkan agar yang sudah baik atau memuaskan supaya lebih baik dengan diadakan suatu perbaikan, bahwasannya apa saja yang belum baik dan belum memuaskan atau akan mengalami kemacetan serta degradasi itu segera diperbaiki. Fungsi-fungsi Kepala Madrasah tersebut tidak dapat dipisah-pisahkan, yang merupakan satu kesatuan dalam proses kegiatan seorang Kepala Madrasah secara serentak, konsisten dan berkesinambungan (*continue*).

---

<sup>27</sup> Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta: Grafindo persada, 2002), hlm.84.

## **2.3 Strategi Kepala Madrasah**

### **2.3.1 Pengertian Strategi Kepala Madrasah**

Secara bahasa strategi atau “strategos atau strategia” berasal dari kata Yunani (Greek) yang berarti “*General or Generalship*” atau diartikan juga sebagai sesuatu yang berkaitan dengan top manajemen pada suatu organisasi.<sup>28</sup>

Sementara sebagaimana yang dikemukakan oleh K. Marrus dalam Isnati dan M. Fajriyansyah bahwa strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi dan disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut tercapai.<sup>29</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian tentang strategi yang telah disebutkan diatas maka dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa, strategi adalah suatu rencana yang disusun agar sebuah tujuan atau sasaran yang sudah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai dengan baik.

Sedangkan istilah Kepala Madrasah sebagaimana yang sudah dijelaskan sebelumnya. Sehingga dapat disimpulkan sebagai berikut bahwa strategi Kepala Madrasah adalah suatu rencana yang ditetapkan oleh seorang pemimpin yang dikhususkan agar tujuan dari sebuah lembaga atau organisasi dapat tercapai.

### **2.3.2 Jenis Strategi Kepala Madrasah**

Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kemampuan pimpinan organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan yang menjadi pimpinan adalah seorang Kepala Madrasah. yang dimaksud dengan kemampuan pimpinan yaitu kemampuan menetapkan strategi yang tepat dalam menjalankan organisasinya dan memanfaatkan lingkungan dengan memilih pengorganisasian

---

<sup>28</sup> Rahayu Puji Suci, *Esensi Manajemen Strategi* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015), hlm.1.

<sup>29</sup> Isnati & M. Fajriyansyah, *Manajemen Strategik: Intisari Konsep & Teori* (Yogyakarta: ANDI, 2019), hlm.3.

sumber daya internal yang tepat, ketepatan strategi yang ditetapkan pimpinan suatu organisasi didasarkan pada pemikiran strategi yang dimilikinya dengan pengalaman pembelajarannya dalam situasi lingkungan yang terus berubah. Proses yang dilakukan orang yang ahli strategi tersebut digunakan sebagai pemikiran strategi formal untuk panduan dalam menetapkan keputusan manajemen.<sup>30</sup>

Menurut Lashway dalam Jerry, untuk mencapai kerjasama dari para rekan kerja atau para anggota dan mencapai tujuan organisasi, saat ini Kepala Madrasah memiliki tiga strategi yaitu:

1) Strategi Hirarki

Kepala Madrasah yang menggunakan strategi hierarki cenderung memberikan cara pandang yang luas memberikan janji dan efisiensi, memberikan penerimaan yang luas dalam mengelola organisasinya, juga melakukan pengawasan serta rutinitas yang direncanakan.

Kepemimpinan Kepala Madrasah adalah berkaitan erat dengan Kepala Madrasah sebagai perencana, pengalokasi, sumberdaya, koordinator, supervisor, penyebar informasi dan sebagai analisis.

2) Strategi Transformasional

Dalam penggunaan strategi transformasional, strategi transformasional berjalan atas ajakan dengan bujukan, khayalan, dan kekaguman dalam bidang pengetahuan, motivasi pegawai/bawahan melalui membagi visi, nilai dan simbol. Pemimpin yang menerapkan strategi transformasional lebih cepat menerima tujuan kelompok, memperhatikan harapan kinerja tinggi, menciptakan kekaguman intelektual, dan menampilkan model yang sesuai dengan perilaku mereka. Strategi transformasional lebih mengarah kepada memotivasi serta memberikan informasi kepada bawahan khususnya bila organisasi dalam melakukan perubahan utama.

---

<sup>30</sup> Sofian Assauri, *Strategic Management* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), hlm.9.

### 3) Strategi Fasilitatif

Penggunaan strategi fasilitatif, kepemimpinan fasilitatif sebagai suatu perilaku dan kemampuan kebersamaan dari madrasah untuk beradaptasi, pemecahan masalah, dan peningkatan kerja. Strategi fasilitatif memberikan kepada rekan kerja dalam hal ini guru sebagai teman dalam keseharian dalam membawa visi untuk kehidupan. Tindakan Kepala Madrasah yang menggunakan strategi fasilitatif biasa digunakan bila mana pemimpin menghadapi hambatan dalam sumberdaya, membangun tim kerja, memberikan umpan balik koordinasi dan manajemen konflik, menciptakan jaringan komunikasi, melakukan kerjasama politik, dan sebagai model dalam visi lembaga.<sup>31</sup>

Sebagian ahli menyebutkan karakteristik sebagaimana yang telah dikemukakan diatas oleh Overton justru menggunakan istilah strategi kepemimpinan akan tetapi pada intinya adalah pilihan terhadap atas pemikiran dan perilaku Kepala Madrasah/madrasah dalam mempengaruhi staff, guru, personil dan siswa-siswi dimadrasah.<sup>32</sup>

#### 2.3.3 Tahapan Strategi

Dalam menerapkan manajemen strategi tidak semena-mena, melainkan harus dengan beberapa tahapan supaya strategi yang akan digunakan tepat dan benar-benar sesuai dengan kondisi yang ada. Terdapat beberapa tahapan dalam penerapan manajemen strategi, yaitu sebagai berikut:<sup>33</sup>

##### 1) Proses manajemen strategik.

Proses manajemen strategik terdiri atas tiga tahap yakni,

---

<sup>31</sup> Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta cv, 2012), hlm.39.

<sup>32</sup> Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Cita Pustaka Media, 2013), hlm.145.

<sup>33</sup> Isnati dan M. Fajriyansyah, *Manajemen Strategik: Intisari Konsep & Teori* (Yogyakarta: ANDI, 2019), hlm.6

formulasi strategi, implementasi strategik, dan evaluasi strategik. Formulasi strategi sering juga disebut dengan perencanaan strategis. formulasi strategi merupakan pengembangan perencanaan jangka panjang untuk manajemen yang efektif melalui analisis lingkungan.<sup>34</sup>

Sebagai seorang pemimpin sangat perlu untuk mengetahui lingkungan sekitar dari organisasi atau lembaga. Kepala Madrasah sebagai seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan perlu kiranya untuk mengetahui lingkungan sekitar supaya tujuan yang akan ditetapkan dalam lembaga sesuai dengan kebutuhan lingkungan sekitar.

Salah satu alat yang terkenal dan sering digunakan dalam analisa situasi adalah analisa SWOT (*strengths, weaknesses, opputunities, threats*). Analisa SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikikasi faktor-faktor ini. Analisa ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalisir kelemahan dan ancaman.<sup>35</sup>

Adapun penjelasan yang lebih rinci dari masing-masing faktor tersebut yaitu:

- a) *Strengths* (kekuatan), kekuatan adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain, relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh organisasi atau lembaga.
- b) *Weaknesses* (kelemahan), kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan

---

<sup>34</sup> Fajar Supanto, *Manajemen Strategi Organisasi Publik dan Privat* (Malang: Empatdua Media, 2019), hlm.45.

<sup>35</sup> H. Abd. Rahman Rahim & Enny Radjab, *Manajemen Strategi* (Makassar, Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2017), hlm.10.

kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja dari organisasi dan lembaga.

- c) *Opportunities* (Peluang), merupakan situasi penting yang sangat menguntungkan bagi organisasi ataupun lembaga didalam lingkungan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang.
- d) *Threats* (Ancaman), merupakan gangguan utama bagi posisi sekarang maupun yang diinginkan oleh organisasi atau lembaga.<sup>36</sup>

Kepala Madrasah yang mumpuni akan mempertimbangkan hal-hal diatas. Sehingga ketika membuat perencanaan strategi tidak teledor dan sesuai dengan kebutuhan atau keinginan yang diminati oleh lingkungan.

## 2) Implementasi strategik.

Implementasi strategi adalah sebuah proses yang mana strategi dan kebijakan diarahkan kedalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.<sup>37</sup>

Mensyaratkan dalam lembaga untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi rekan kerja, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategik yang telah diformulasikan (direncanakan) sebelumnya dapat dijalankan.<sup>38</sup>

Pada tahapan ini sering dikatakan sebagai tahapan yang paling rumit. Karena, strategi yang sudah diformulasikan bagaimana caranya itu harus bejalan sesuai dengan harapan, bukan hanya berupa angan-angan semata. Pada tahapan ini butuh kedisiplinan, komitmen dan pengorbanan. Suksesnya tahapan ini terletak pada

---

<sup>36</sup> H. Abd. Rahman Rahim & Enny Radjab, *Manajemen Strategi*, hlm.11.

<sup>37</sup> Fajar Supanto, *Manajemen Strategi Organisasi Publik dan Privat* (Malang: Empat dua Media, 2019), hlm.45.

<sup>38</sup> Isnati dan M. Fajriyansyah, *Manajemen Strategik : Intisari Konsep dan Teori* (Andi Yogyakarta, 2019), hlm.6.

kemampuan mengendalikan dan memotivasi rekan kerja sehingga lebih tepat disebut sebagai seni daripada ilmu.

### 3) Evaluasi Strategik

Evaluasi merupakan tahapan dimana manajer mencoba menjamin bahwa strategi yang telah dipilih itu terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuan yang telah diharapkan.<sup>39</sup>

Pengendalian strategi merupakan suatu jenis khusus dari pengendalian organisasi yang berfokus pada pemantauan dan pengimplementasian proses manajemen strategi.<sup>40</sup> Sementara Amirullah mengatakan bahwa pengendalian strategi pengendalian yang mengikuti strategi yang sedang diimplementasikan, mendeteksi masalah, atau perubahan yang terjadi pada landasan pemikirannya, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan.<sup>41</sup>

Strategi kepemimpinan Kepala Madrasah dalam pengembangan kinerja guru terhadap pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh antara lain:

#### 1. Perumusan Visi dan Misi Madrasah

Selama mempunyai kebijakan menetapkan perencanaan, Kepala Madrasah selalu memperhatikan kebutuhan (*need assesment*), memperhatikan visi, misi dan tujuan pendidikan madrasah, serta analisis jabatan pekerjaan, untuk kemudian menyusun desain struktur yang tepat sebagai landasan utama dalam menempatkan orang/guru dalam posisi yang tepat.

#### 2. Perumusan Program Kerja Madrasah

Perumusan program kerja madrasah berdasarkan atas perumusan visi, misi, tujuan, sasaran, strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan. Program kerja madrasah merupakan implementasi

---

<sup>39</sup> Amirullah, *Pengantar Manajemen: Fungsi-Proses-Pengendalian* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hlm.90.

<sup>40</sup> Nazarudin, *Manajemen Strategik* (Pelembang: NoerFikri Offset, 2018), hlm.8.

<sup>41</sup> Amirullah, Budiyono, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), hlm.90.

dari tujuan dan strategi madrasah. Program kinerja guru, Kepala Madrasah harus merumuskan program kerja di madrasah selama satu tahun melalui kegiatan rapat. Tujuan diadakan rapat untuk menentukan program dan melanjutkan visi, misi, dan tujuan madrasah. Diantara program kinerja guru adalah bidang UKS, bidang perpustakaan, bidang bendahara, bidang pendidikan dan tenaga kependidikan, bidang sarana dan prasarana dan bidang guru mata pelajaran. Kerja madrasah disusun sebagai pedoman kerja dalam pengembangan madrasah, sebagai dasar untuk melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan pembelajaran. Program perencanaan peningkatan kinerja guru merupakan rangkaian kegiatan/bagian dari manajemen Kepala Madrasah.

### 3. Perumusan Tata Tertib Madrasah

Dalam pelaksanaan tata tertib madrasah, Kepala Madrasah selalu menyampaikan pada saat rapat dengan dewan guru. Tata tertib dirumuskan Ketika awal penyusunan visi, misi dan tujuan. Disosialisasikan kepada semua warga madrasah untuk diperhatikan dan dilaksanakan dengan baik sesuai dengan yang disepakati bersama. Pelaksanaan tata tertib madrasah akan berjalan dengan baik dan lancar jika dewan guru, staff, dan peserta didik saling mendukung terhadap adanya tata tertib yang ada di madrasah tersebut.

Sebagai motivator, Kepala Madrasah mempunyai yang tepat untuk memotivasi para pendidik dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Motivasi sangat diperlukan oleh pendidik dan tenaga kependidikan agar lebih bersemangat dalam melakukan tugasnya, mereka merasa lebih diperhatikan oleh Kepala Madrasah sehingga guru akan senantiasa melakukan tugasnya dengan baik serta memperbaiki segala kekurangannya selama proses pembelajaran.

Usaha/upaya yang dilakukan dalam memberikan pelayanan kepada dewan guru untuk meningkatkan kinerjanya yakni dengan

memberikan kenyamanan, apresiasi, menerapkan kedisiplinan, mengikutsertakan guru dalam kegiatan pelatihan, melakukan pembinaan dan menyebutkan pentingnya nilai kebersamaan/kekeluargaan.

Kepala Madrasah selalu memberikan motivasi dan melakukan pendekatan kepada seluruh guru dan staff tata usaha untuk meningkatkan kinerjanya. Beliau melakukan pendekatan melalui pembinaan terhadap guru melalui kegiatan rapat yang diadakan rutin setiap sebulan sekali.

Untuk mengukur peningkatan kinerja guru, Kepala Madrasah menggunakan instrumen Penilaian Kinerja Guru (PKG). Dalam instrumen tersebut meliputi empat kompetensi yakni kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.

Peningkatan kinerja guru juga dapat diupayakan dengan mengikutsertakan guru pada kegiatan pelatihan, pembinaan, MGMP, seminar, dan workshop. Kepala Madrasah juga memberikan dorongan dan menekankan pentingnya kedisiplinan.

Kepala Madrasah secara langsung mengecek kedisiplinan guru melalui buku “Inilah Aku” serta meninjau ruang kelas selama proses pembelajaran berlangsung. Apabila ada kelas yang kosong karena guru berhalangan hadir tanpa ada pemberitahuan sebelumnya, biasanya Kepala Madrasah meminta guru piket untuk menggantikan jam mengajarnya.

Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam tiap kesempatan terutama pada rapat rutin yang diadakan setiap bulan dengan dewan guru dan tenaga pendidik akan mampu memberikan dorongan kepada para dewan guru dan tenaga pendidik untuk senantiasa menjaga serta meningkatkan kedisiplinan dalam menjalankan kewajibannya sesuai tupoksinya masing-masing.

Dalam menyusun strategi kepemimpinan, Kepala Madrasah harus mempunyai kepandaian dan kecakapan dalam menguasai situasi dan kondisi di madrasah. Selain itu, Kepala Madrasah harus

mampu menerapkan suatu program pengembangan dalam menggerakkan sumber daya organisasi yang dipimpinnya dalam hal ini yaitu guru. Kepala Madrasah harus mampu menciptakan suasana yang kondusif agar dapat mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru antara lain:

1. Peningkatan Kedisiplinan

Penerapan kedisiplinan di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh menjadi prioritas utama oleh Kepala Madrasah. Hal ini dikarenakan kedisiplinan menjadi langkah awal menuju tercapainya tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah diprogramkan.

Pelaksanaan kegiatan dapat berjalan dengan baik dan efektif jika seluruh warga madrasah menerapkan kedisiplinan. Strategi inilah yang dipilih oleh Kepala Madrasah untuk membimbing, mengarahkan, dan membina semua warga madrasah baik dewan guru, staff TU, peserta didik maupun pihak lainnya. Dengan disiplin, maka proses belajar mengajar dapat tercapai dengan baik dan maksimal. Karena semua unsur sudah mengetahui hak dan kewajibannya masing-masing dan dapat meningkatkan kualitas kinerja guru.

2. Memberikan Motivasi

Motivasi sangat diperlukan oleh guru agar lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Dalam memotivasi kinerja guru, Kepala Madrasah menerapkan kepemimpinan yang terbuka dalam berbagai hal untuk meningkatkan rasa percaya diri pada seluruh guru dan staff TU. Motivasi dapat dikatakan sebagai usaha yang menimbulkan dorongan terhadap individu agar bertindak.

Dengan adanya motivasi dan dorongan kerja dalam melakukan suatu pekerjaan akan sangat berpengaruh pada keefektivan dan hasil kerja. Motivasi yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggungjawab seseorang terhadap tugas yang dilimpahkan kepadanya. Kepala Madrasah mempunyai strategi yang tepat untuk

memberikan motivasi kepada para guru agar lebih bersemangat lagi dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya sebagai pendidik dan pengajar. Kepala Madrasah juga selalu berusaha memotivasi dan memberdayakan guru dengan cara memberikan perhatian, pujian dan penghargaan atas segala bentuk kinerjanya yakni berupa apresiasi baik berupa piagam atau insentif dan memberikan ucapan selamat kepada guru yang kinerjanya meningkat.

### 3. Menjadi Teladan

Kepala Madrasah harus mampu menjadi panutan yang harus dicontoh dalam membangun produktivitas madrasah baik secara kuantitas dan kualitas. Hal ini dapat ditunjukkan dari adanya peningkatan profesionalitas kepemimpinan Kepala Madrasah yang nantinya akan menjadi contoh/teladan bagi seluruh warga madrasah. Dalam meningkatkan kinerja guru, Kepala Madrasah dapat memberikan contoh terhadap guru, staff TU dan peserta didik untuk selalu meningkatkan kedisiplinan misalnya datang ke madrasah sebelum pukul 06:45 WIB, kemudian sesampainya di madrasah saling berjabat tangan antara guru dan peserta didik serta aktivitas rutin yang dilakukan Kepala Madrasah setiap pagi yakni mengontrol ruang guru dan ruang kelas untuk memastikan bahwa semua guru telah melaksanakan tugasnya dan peserta didik telah didampingi oleh gurunya di kelas masing-masing.

### 4. Melakukan Supervisi

Kegiatan supervisi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah digunakan sebagai bahan pengukur untuk mengetahui sejauh mana guru dan peserta didik menguasai materi pembelajaran yang telah disampaikan. Kepala Madrasah telah menyiapkan instrumen yang harus diisi dan dilengkapi oleh guru termasuk perangkat pembelajaran. Dari hasil supervisi, dapat diketahui keunggulan dan kelemahan guru dalam pelaksanaan pembelajaran dan tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan. Kemudian diupayakan dengan memberikan solusi, pembinaan dan tindak

lanjut untuk memperbaiki kelemahan/kekurangan yang ada, sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

## 2.4 Kinerja Guru

### 2.4.1 Pengertian Kinerja

Kata kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, yaitu dari kata “*performance*” (*job performance*). Secara etimologis kata *performance* berasal dari kata *to performance* yang berarti menampilkan atau melaksanakan (*the act of performing; execution*). *Performance* berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja, pelaksanaan kerja. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja. Direktorat Tenaga Kependidikan, menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi.<sup>42</sup>

Terdapat keberagaman arti kinerja sebagaimana dikemukakan oleh para ahli:

- a. Menurut Tjutju dan Suwanto, kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi.<sup>43</sup>
- b. Sulistiyo dalam Muhlisin berpendapat bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Direktorat Tenaga kependidikan, *Penilaian Kinerja Guru* (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, Ditjen PMPTK, Depdiknas, 2008), hlm. 20.

<sup>43</sup> Tjutju dan Suwanto, *Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja Guru* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hlm. 161.

<sup>44</sup> Muhlisin, *Profesionalisme Kinerja Guru Menyongsong Masa Depan*, <http://muhlis.files.wordpress.com/2008/05/profesionalisme-kinerja-guru-masa-depan.doc>. (diakses pada 8 Juni 2022).

- c. Menurut Uhar Suharsaputra, kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal.<sup>45</sup>
- d. Aritonang mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan etika.<sup>46</sup>
- e. Menurut Barnawi dan Mohammad Arifin, bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi.<sup>47</sup>
- f. Mangkunegara menyebutnya sebagai kinerja SDM yang artinya prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>48</sup>
- g. Supardi mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> Suharsaputra, Uhar, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), hlm. 167.

<sup>46</sup> Keke T. Aritonang, *Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK Penabur Jakarta* (Dalam Jurnal Pendidikan Penabur No. 04/Th. IV/Julai 2005), Hlm. 4-5.

<sup>47</sup> Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja.*, hlm. 13

<sup>48</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung: Refika Aditama, 2007), Hlm.9.

<sup>49</sup> Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), hlm. 47.

Dalam beberapa pengertian di atas, peneliti berusaha menyimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja adalah kemampuan dan prestasi seseorang atau sekelompok orang dalam menjalankan tugas dan perannya untuk mencapai tujuan. Dengan demikian indikator kinerja adalah sebuah tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu. Sehingga tingkat keberhasilan dalam bekerja harus sesuai dengan hukum, etika dan estetika. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menggambarkan bagaimana ia berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut A. Dale Timpe dalam Uhar Suharsaputra, dikemukakan bahwa kinerja adalah akumulasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu, keterampilan dasar yang dibawa seseorang ke tempat pekerjaan dapat berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis.<sup>50</sup>

Standar kinerja merupakan patokan dalam pertanggung jawaban terhadap segala hal yang telah dikerjakan. Menurut Ivacevich dalam Direktorat Tenaga Kependidikan, patokan tersebut meliputi (1) hasil, mengacu pada ukuran *output* utama organisasi; (2) efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi; (3) kepuasan, mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya; (4) keadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.<sup>51</sup>

Islam memandang standar kinerja sebagai Al-Taqdir, *al-ra'yu wa al-nazhar* yang berarti pertimbangan, pandangan, kebijaksanaan, sementara *taqdir al qimah* artinya penilaian. Taqdir juga dapat diartikan dengan ketentuan, jumlah, ukuran sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an sebagai berikut:

---

<sup>50</sup> Suharsaputra, Uhar, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), hlm. 168.

<sup>51</sup> Ditjen Tenaga Kependidikan, hlm. 20

وَإِنْ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا عِنْدَنَا خَزَائِنُهُ وَمَا نُنزِّلُهُ إِلَّا بِقَدَرٍ مَّعْلُومٍ

*Artinya: “Dan tidak ada sesuatu pun melainkan pada sisi Kami-lah khazanahnya dan Kami tidak menurunkannya melainkan dengan ukuran yang tertentu” (QS. Al-Hijr: 21).<sup>52</sup>*

Sementara itu, guru adalah pendidik yang diprofesionalkan dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi hasil belajar siswa. Profesionalisme guru ditandai dengan keahliannya di bidang pendidikan. menurut Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 pasal 20, tugas dan kewajiban guru antara lain:

- a. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
- b. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
- c. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan gender, ras, agama atau latar belakang keluarga dan situasi sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
- d. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika;
- e. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Kondisi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja guru yang memiliki kemampuan unggul dan motivasi tinggi dalam menjalankan tugasnya. Melalui pembelajaran yang berkualitas akan dapat tercipta lulusan yang berkualitas pula.

---

<sup>52</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an*...., hlm. 263.

Hal itu akan berdampak pada kualitas peserta didik yang kelak akan terjun ke masyarakat menghadapi tantangan zaman dan persaingan hidup yang semakin ketat.

Tingkat keberhasilan guru ditentukan oleh tingkat kinerja dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Menurut pendapat Piet A. Dalam Barnawi, bahwa standar kinerja guru berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya, seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru.

#### **2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja merupakan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termasuk dalam organisasi. Realitas mengatkan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang, sehingga bila diterapkan pada pekerja maka bagaimana dia bekerja akan dapat menjadi dasar untuk menganalisis latar belakang yang mempengaruhinya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terbagi ke dua kategori yakni: Faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang berasal dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, antara lain; motivasi dan minat, bakat, watak, sifat, usia, jenis kelamin, pendidikan, dan pengalaman, sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang datang dari luar diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerjanya, antara lain; lingkungan fisik, sarana dan prasarana, imbalan, suasana, kebijakan dan sistem administrasi. Untuk menjelaskan secara detail, maka perlu diuraikan secara

terpisah berdasarkan teori dari para ahli, sebagai berikut:<sup>53</sup>

### 1) **Faktor Internal**

Sebagaimana ditegaskan diatas bahwa faktor internal mencakup beberapa aspek. Salah satu faktor internal yang dominan mempengaruhi kinerja pekerja termasuk guru adalah motivasi. Motivasi disini dipahami secara luas termasuk minat guru walaupun jelas kedua konsep ini memiliki arti tersendiri. Gomes dalam Johan Martono (2003: 177) menyatakan bahwa “performansi kerja akan berkaitan dengan dua faktor utama, yaitu kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha pegawai, dan kemampuan pegawai untuk melaksanakannya”. Dengan demikian, tidak dapat disangkal bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja.<sup>54</sup>

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>55</sup> Kemudian motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja. Motivasi mencakup upaya, pantang mundur, dan sasaran. Motivasi melibatkan keinginan seseorang untuk menunjukkan kinerja.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> Indrafachrudi *Metode Penilaian Kinerja Serta Faktor yang Mempengaruhinya* (Bandung: Galia Indah, 2000).

<sup>54</sup> Johan Martono, *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. (Bandung: Mandar Maju, 2005).

<sup>55</sup> Siagian, *Penilaian Kinerja dan Supervisi Edisi Revisi*. (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2004).

<sup>56</sup> Husaini Usman, *Motivasi Dalam Bekerja Karyawan*. (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2009).

Selain motivasi sebagai faktor determinan internal yang mempengaruhi kinerja, faktor kepribadian dan emosional juga mempengaruhi kinerja karena faktor ini erat kaitannya dengan ketenangan dan kegairahan dalam bekerja. Hal ini ditegaskan oleh Pandji Anoraga (2006: 17) bahwa: “Masalah ketenangan dan kegairahan bagi seorang karyawan juga merupakan faktor yang akan meningkatkan produktivitas kerja seorang karyawan. Syarat pertama untuk mendapatkan ketenangan dan kegairahan kerja bagi karyawan adalah bahwa tugas dan jabatan yang dipegangnya itu sesuai dengan kemampuan dan minatnya”.<sup>57</sup>

Berdasarkan pendapat tersebut, terungkap pula aspek internal lain yang dapat mempengaruhi kinerja yakni kemampuan dan minat. Kemampuan yang dimiliki seseorang berbeda-beda. Kemampuan itu sendiri tergantung pula aspek-aspek lain. Seorang guru tentu saja kemampuan melaksanakan pembelajaran dipengaruhi oleh kapasitas keilmuan yang dimiliki misalnya jenjang pendidikan atau kualifikasi pendidikannya, pengalaman mengajarnya, dan materi yang diajarkan apakah sesuai latar belakang ilmu yang dimiliki atau tidak. Faktor internal lain yang diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja guru adalah kompetensi. Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kompetensi diartikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru diperkirakan akan berpengaruh terhadap kinerja, yang merupakan hasil akhir dari suatu kerja melalui suatu penilaian.

Selain itu faktor minat juga mempengaruhi kinerja sebagaimana dikutip diatas. minat merupakan dorongan dari dalam diri yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu aktivitas. Minat ini bukan merupakan bawaan atau tidak dibawa sejak lahir. Semakin

---

<sup>57</sup> Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006).

berminat guru pada mata pelajaran atau profesinya, maka semakin besar peluang untuk meningkatkan kinerjanya dan sebaliknya semakin kurang berminat, maka kinerjanya kemungkinan semakin rendah. Jadi, minat ini sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja bahkan prestasi guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dipengaruhi oleh minat.

## 2) Faktor Eksternal

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa ada beberapa faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja. Terlebih dahulu dijelaskan faktor lingkungan fisik. Lingkungan fisik disini berarti lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah keadaan bahan, peralatan, proses produksi, cara dan sifat pekerjaan serta keadaan lainnya di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi keselamatan dan kesehatan kerja. Menurut Hadari Nawawi (2006: 37) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif adalah: (a) Lingkungan kerja fisik seperti ruangan kerja yang luas dan bersih, peralatan kerja yang memadai, ventilasi dan penerangan yang memenuhi persyaratan, dan tersedia transportasi untuk melaksanakan tugas luar, (b) Lingkungan kerja nonfisik antara lain berupa hubungan kerja yang menyenangkan, harmonis, dan saling menghargai sesuai posisi masing-masing, baik antara bawahan dengan atasan, maupun sebaliknya, termasuk juga antar manager/pimpinan unit kerja.<sup>58</sup>

Pandji Anoraga menyatakan lingkungan kerja yang baik akan mempengaruhi kinerja yang baik pula pada segala pihak, baik pada para pekerja, pimpinan, atau pada hasil pekerjaannya. Lingkungan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja, karena dengan lingkungan yang mendukung, baik suasana maupun sarana dan prasarana akan menjadikan guru lebih giat untuk bekerja. Menurut Miftah Thoha dalam Meliana, perilaku seseorang

---

<sup>58</sup> Hadari, Nawawi, *Evaluasi Kinerja dan Pengawasan* (Yogyakarta: Gadjah Mada Offset, 2006).

adalah suatu fungsi dari interaksi antara seorang individu dengan lingkungannya.<sup>59</sup> Hal ini berarti bahwa seseorang individu dengan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung. Individu dengan organisasi mempunyai sifat-sifat khusus atau karakteristik tersendiri dan jika kedua karakteristik berinteraksi akan menimbulkan perilaku individu dalam organisasi. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperoleh rancangan system kerja yang efisien.

Faktor eksternal lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah ketersediaan sarana dan prasarana. Semakin lengkap sarana, maka semakin besar kemungkinan terjadi peningkatan produktivitas kerja. Guru yang ditunjang dengan sarana pembelajaran yang memadai, berpotensi meningkatkan kinerjanya. Bahkan sarana yang tidak berhubungan langsung dengan pembelajaran dapat mempengaruhi kinerja guru, misalnya di suatu madrasah yang tidak memiliki kelengkapan WC yang memadai, dapat menyebabkan guru terlambat memulai pembelajaran artinya kinerja guru terganggu. Demikian pula imbalan atau gaji yang terkait dengan kesejahteraan guru dapat mempengaruhi kinerja. Pandji Anoraga menyatakan bahwa “faktor selanjutnya adalah kompensasi, gaji, atau imbalan. Faktor ini walaupun pada umumnya tidak menempati urutan paling atas, tetapi masih merupakan faktor yang mudah mempengaruhi ketenangan dan kegairahan kerja guru”.

Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa kesejahteraan guru berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini tentu semakin terasa bagi guru

---

<sup>59</sup> Meliana Ismawati, *Analisis Kinerja Guru SMP di Kulon Progo* (UNY, 2007).

yang belum berstatus PNS karena guru non PNS juga memiliki imbalan atau penghasilan yang terbatas dibandingkan dengan guru yang sudah PNS apalagi guru yang sudah berstatus tersertifikasi. Dua faktor eksternal lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru yakni faktor kebijakan dan system administrasi. Faktor kebijakan Kepala Madrasah, misalnya terkait dengan pembagian jam mengajar, pembagian tugas tambahan (Pembina OSIS, koordinator perpustakaan, koordinator laboratorium, koordinator MGMP atau ketua rumpun mata pelajaran, Pembina pramuka, dan sebagainya), termasuk kebijakan penggunaan dana komite madrasah antara lain diperuntukkan bagi kesejahteraan guru dan pegawai sebesar 75% (untuk membayar honor guru dan pegawai honorer dan kelebihan jam mengajar), termasuk pula kebijakan dalam pengusulan kenaikan pangkat dan berkala dapat mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya tingkat pendidikan guru, supervisi pengajaran, program penataran, iklim yang kondusif, sarana dan prasarana, kondisi fisik dan mental guru, gaya kepemimpinan Kepala Madrasah, jaminan kesejahteraan, kemampuan manajerial Kepala Madrasah, dan lainnya.

Pertama, tingkat pendidikan guru akan sangat mempengaruhi baik tidaknya kinerja guru. Kemampuan seorang sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya, karena melalui pendidikan itulah seseorang mengalami proses belajar dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak bisa menjadi bisa. Selama menjalani pendidikannya seseorang akan menerima banyak masukan baik berupa ilmu pengetahuan maupun keterampilan yang akan mempengaruhi pola berpikir dan prilakunya. Ini berarti jika tingkat pendidikan seseorang itu lebih tinggi maka makin banyak pengetahuan serta keterampilan yang diajarkan kepadanya sehingga besar kemungkinan kinerjanya akan baik karena didukung oleh bekal ketrampilan dan pengetahuan yang diperolehnya.

Kedua, faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah supervisi pengajaran yaitu serangkaian kegiatan membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya. Kepala Madrasah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penelitian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan pengembangan pengajaran berupa perbaikan program dan kegiatan belajar mengajar. Sasaran supervisi ditujukan kepada situasi belajar mengajar yang memungkinkan terjadinya tujuan pendidikan secara optimal.

Ketiga, kinerja guru juga dipengaruhi oleh program penataran yang diikutinya. Untuk memiliki kinerja yang baik, guru dituntut untuk memiliki kemampuan akademik yang memadai, dan dapat mengaplikasikan ilmu yang dimilikinya kepada para siswa untuk kemajuan hasil belajar siswa. Hal ini menentukan kemampuan guru dalam menentukan cara penyampaian materi dan pengelolaan interaksi belajar mengajar. Untuk itu guru perlu mengikuti program-program penataran.

Keempat, iklim yang kondusif di madrasah juga akan berpengaruh pada kinerja guru, di antaranya: pengelolaan kelas yang baik yang menunjuk pada pengaturan orang (siswa), maupun pengaturan fasilitas (ventilasi, penerangan, tempat duduk, dan media pengajaran). Selain itu hubungan antara pribadi yang baik antara Kepala Madrasah, guru, siswa dan karyawan madrasah akan membuat suasana madrasah menyenangkan dan merupakan salah satu sumber semangat bagi guru dalam melaksanakan tugasnya.

Kelima, agar guru memiliki kinerja yang baik maka harus didukung oleh kondisi fisik dan mental yang baik pula. Guru yang sehat akan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Oleh karenanya faktor kesehatan harus benar-benar diperhatikan. Begitu pula kondisi mental guru, bila kondisi mentalnya baik dia akan mengajar dengan baik pula.

Keenam, tingkat pendapatan dapat mempengaruhi kinerja guru. Agar guru benar-benar berkonsentrasi mengajar di suatu madrasah maka harus diperhatikan tingkat pendapatannya dan juga jaminan kesejahteraan lainnya seperti pemberian intensif, kenaikan pangkat/gaji berkala, asuransi kesehatan dan lain-lain.

Ketujuh, peningkatan kinerja guru dapat dicapai apabila guru bersikap terbuka, kreatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana kerja yang demikian ditentukan oleh gaya kepemimpinan Kepala Madrasah, yaitu cara Kepala Madrasah melaksanakan kepemimpinan di madrasahnyanya.

Kedelapan, kemampuan manajerial Kepala Madrasah akan mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja guru. Madrasah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan suatu pola kerjasama antara manusia yang saling melibatkan diri dalam satu unit kerja (kelembagaan). Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak bisa terlepas dari dari kegiatan administrasi.<sup>60</sup>

Kegiatan administrasi madrasah mencakup pengaturan proses belajar mengajar, kesiswaan, personalia, peralatan pengajaran, gedung, perlengkapan, keuangan serta hubungan masyarakat. Dalam proses administrasi terdapat kegiatan manajemen yang meliputi kemampuan membuat perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Bila Kepala Madrasah memiliki kemampuan manajerial yang baik, maka pengelolaan terhadap komponen dan sumber daya pendidikan di madrasah akan baik, ini akan mendukung pelaksanaan tugas guru dan peningkatan kinerjanya.

Kinerja guru di dalam organisasi madrasah pada dasarnya ditentukan oleh kemampuan dan kemauan guru dalam ikut serta mendukung proses belajar mengajar. Faktor ini merupakan potensi guru untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya untuk mendukung

---

<sup>60</sup> Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi aksara, 2005).

kebutuhan sarana pendidikan di madrasah. Dalam meningkatkan kinerja Burhanudin (2005: 105) mengemukakan bahwa: usaha-usaha meningkatkan kinerja kerja adalah:

- a. Memperhatikan dan memenuhi tuntutan pribadi dan organisasi.
- b. Informasi jabatan dan tugas setiap anggota organisasi.
- c. Pelaksanaan pengawasan dan pembinaan secara efektif terhadap para anggota organisasi madrasah.
- d. Penilaian program staf madrasah dalam rangka perbaikan dan pembinaan serta pengembangan secara, optimal.
- e. Menerapkan kepemimpinan yang transaksional dan demokratis.

Selanjutnya Barnet Silalahi dalam ridwan mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kerja adalah:

- a) Imbalan finansial yang memadai
- b) Kondisi fisik yang baik
- c) Keamanan
- d) Hubungan antar pribadi
- e) Pengakuan atas status dan kehormatannya
- f) Kepuasan kerja.<sup>61</sup>

Untuk mendukung keberhasilan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya maka A. Tabrani Rusyan, dkk mengemukakan bahwa: Keberhasilan kinerja guru didukung oleh beberapa faktor yakni:

#### (1) Motivasi Kinerja Guru

Kinerja kita berhasil apabila ada motivasi yang akan menggerakkan kita untuk bekerja lebih bersemangat.<sup>62</sup> Dalam hal ini Sardiman AM. berpendapat bahwa:

- (a) Motivasi dari dasar pembentukannya

---

<sup>61</sup> Ridwan Andjar, *Kinerja Guru Rumpun IPA SMA se-Kabupaten Bantul*, (UNY, 2009).

<sup>62</sup> Tabrani Rusyan, dkk, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Penilaian Kinerja*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2005).

- (b) Menurut pembagian dari Woord Worth dan Marquis
- (c) Motivasi jasmani dan rohani.
- (d) Motivasi intrinsik dan ekstrinsik.<sup>63</sup>

Sedangkan menurut A. Tabrani Rusyan mengemukakan bahwa: “Motivasi terbagi dua yakni intrinsik dan ekstrinsik.” Dengan ketekunan keyakinan dan usaha yang sungguh-sungguh serta adanya motivasi yang kuat, maka guru akan dapat mengemban tugasnya dengan sebaik-baiknya dan berusaha meningkatkan keberhasilan kinerjanya, meskipun banyak rintangan yang dihadapi dalam melaksanakan tugas.

### (2) Etos Kinerja Guru

Dalam meningkatkan budaya kinerja dibutuhkan etos kerja yang baik, karena etos kerja memiliki peluang yang besar dalam keberhasilan kinerja. A. Tabrani Rusyan mengemukakan bahwa: Etos kerja guru merupakan etika kerja yang terdapat dalam diri guru untuk berbuat yang tertuju pada suatu tujuan pendidikan. Setiap guru memiliki etos kerja yang berbeda-beda. Guru yang tidak memiliki etos kerja akan bekerja asal-asalan, sedangkan guru yang memiliki etos kerja yang baik akan bekerja penuh tanggung jawab dan pengabdian, karena pelaksanaan etos kerja merupakan upaya produktivitas kerja yang mendukung kualitas kerja.

### (3) Lingkungan Kinerja Guru

Lingkungan yang baik untuk bekerja akan menimbulkan perasaan nyaman dan kerasan dalam bekerja. Moekijat mengatakan bahwa: “Faktor penting dari kondisi kerja fisik dalam kebanyakan kantor adalah penerangan, warna, musik, udara dan suara.” Sedangkan A. Tabrani Rusyan mengatakan bahwa: “Lingkungan kerja yang dapat mendukung guru dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien adalah lingkungan sosial psikologis dan lingkungan fisik. Dengan lingkungan yang baik akan dapat

---

<sup>63</sup> Sardirman, *Pembentukan Sumber Daya Manusia Potensial* (Jakarta: Kencana Perdana Group, 2005).

meningkatkan semangat kerja para guru sehingga produktivitas kinerja meningkat, kualitas kinerja lebih baik dan prestise madrasah bertambah baik yang selanjutnya menarik pelanggan datang ke madrasah. Sedangkan lingkungan kotor, kacau, hiruk pikuk dan bising dapat menimbulkan ketegangan, malas dan tidak konsentrasi bekerja.

#### (4) Tugas Dan Tanggung Jawab

Guru memiliki tugas dan tanggung jawab dalam meningkatkan pendidikan di madrasah. Guru dapat berperan serta dalam melaksanakan kegiatan di madrasah. Karena dengan adanya peran serta dari guru maka kegiatan madrasah dapat berjalan dengan lancar.

#### (5) Optimalisasi Kelompok Kerja Guru

Guru melakukan pembentukan kelompok dalam melaksanakan pekerjaannya, karena dengan adanya pembentukan kelompok maka guru dapat melaksanakan kegiatan madrasah dengan lancar dan sesuai dengan tujuan pendidikan.

### **2.4.3 Indikator Kinerja Guru**

Indikator adalah sesuatu yang dapat memberikan atau menjadi pentunjuk.<sup>64</sup> Sedangkan kinerja sebagaimana penjelasan pada bagian sebelumnya adalah kemampuan dan prestasi seseorang atau sekelompok orang dalam menjalankan tugas dan perannya dalam suatu organisasi tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan hukum, etika dan estetika. Moehariono mendefinisikan indikator kinerja sebagai berikut:

- a. Indikator kinerja adalah nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan.
- b. Indikator kinerja adalah alat ukur yang digunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam

---

<sup>64</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia, <http://kbbi.web.id/indikator>, (diakses 7 Juni 2022).

mencapai tujuannya.<sup>65</sup>

Menurut Lohman dalam Abdullah menyatakan bahwa indikator kinerja adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target dan tujuan organisasi.<sup>66</sup>

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja merupakan sebuah gambaran yang memberikan petunjuk atas prestasi kinerja seseorang dalam menjalankan tugasnya baik dalam lingkungan perusahaan atau organisasi lainnya.

Setiap individu, kelompok atau organisasi pasti mempunyai kriteria penilaian tertentu dan kriteria tanggung jawab yang diberikan. Contoh seorang yang bekerja sebagai “trainer” sebagai berikut: (1) jumlah pelatihan yang dilakukannya sepanjang tahun, (2) jumlah keseluruhan peserta program pelatihan, (3) peningkatan dalam diri peserta, (4) penambahan nilai peserta dibandingkan dengan tidak mengikuti program, dan (5) jumlah kesalahan, ketidakhadiran, atau kelambanan peserta pelatihan dibandingkan dengan yang tidak mengikuti program.

Locke dan Latham dalam Supardi secara individual, kinerja seseorang ditentukan oleh beberapa bidang sebagai berikut:

- (a) Kemampuan (*ability*)
- (b) Komitmen (*commitment*)
- (c) Umpan balik (*feedback*)
- (d) Kompleksitas tugas (*task complexity*)
- (e) Kondisi yang menghambat (*situational constrain*)
- (f) Tantangan (*challenge*)
- (g) Tujuan (*goal*)
- (h) Fasilitas, keakuratan dirinya (*self-efficacy*)

---

<sup>65</sup> Moeheriono, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik* (Jakarta: Rajawali Press, 2012), hlm. 108.

<sup>66</sup> M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: AswajaPressindo, 2014), hlm. 145.

- (i) Arah (*direction*, usaha (*effort*))
- (j) Daya tahan/ketekunan (*persistence*)
- (k) Strategi khusus dalam menghadapi tugas (*task specific strategies*)<sup>67</sup>.

Kinerja pegawai dapat dilihat dari: seberapa baik kualitas pekerjaan yang dihasilkan, tingkat kejujuran dalam berbagai situasi, inisiatif dan prakarsa memunculkan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas, sikap karyawan terhadap pekerjaan dalam (suka atau tidak suka, menerima atau menolak), kerja sama dan keandalan, pengetahuan dan keterampilan tentang pekerjaan, pelaksanaan tanggung jawab, pemanfaatan waktu serta pemanfaatan waktu secara efektif.

Berdasarkan pada UUGD 14/2005 pengukuran kinerja guru terkait dengan indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Bidang Pedagogik
  - 1) Memahami dengan baik ciri-ciri peserta didik yang tumbuh dan berkembang terus-menerus.
  - 2) Memahami potensi-potensi anak didik dan cara membantu mengembangkan dengan serasi, seimbang, dan total.
  - 3) Memahami teori belajar termasuk di dalamnya proses belajar itu terjadi dan mengetahui setiap anak memiliki karakteristik khusus yang tidak sama.
  - 4) Menguasai berbagai model dan strategi pembelajaran sehingga murid benar-benar belajar dengan efektif dan kreatif.
  - 5) Menguasai cara-cara menerapkan ICT dalam proses pembelajaran sehingga proses pembelajaran berjalan dengan efektif.

---

<sup>67</sup> Supardi, *Kinerja.*, hlm. 48.

- 6) Menguasai bahasa Indonesia yang baik dan benar yang dipergunakan sebagai *medium of instruction* yang efektif.
- 7) Menguasai pendekatan pedagogik dalam setiap menghadapi permasalahan pembelajaran yang melibatkan peserta didik.
- 8) Menguasai cara merancang proses belajar mengajar yang komprehensif yang mencakup berbagai unsur yang diperlukan dalam suatu proses pembelajaran yang produktif.
- 9) Menguasai cara menilai kemajuan belajar peserta didik secara total.
- 10) Menguasai cara membimbing anak bila menghadapi persoalan dalam pembelajaran.
- 11) Menguasai prinsip dan proses mengelola belajar mengajar termasuk mengelola kelas sehingga tercipta suasana belajar yang kondusif dan hidup, serta memungkinkan terjadi dan tumbuhnya kreativitas anak dalam pembelajaran.

b. Bidang Kepribadian

- 1) Memiliki komitmen dan kemauan tinggi dalam melakukan tugasnya sebagai guru profesional.
- 2) Memiliki rasa kasih sayang kepada peserta didik tanpa membedakan.
- 3) Memiliki rasa tanggung jawab yang kokoh dalam melaksanakan fungsinya sebagai guru.
- 4) Berakhlak mulia.

c. Bidang Profesional

- 1) Menguasai substansi *teaching subject* (materi/isi) atau mata pelajarannya yang menjadi bidang keahlian
- 2) Menguasai *learning equipment* dan *learning resources*
- 3) Menguasai cara menerapkan teknologi informasi dalam

upaya meningkatkan efektifitas belajar anak.

- 4) Menguasai cara menyusun rencana pelajaran yang mengemas isi, media teknologi dan *values* dalam setiap proses pembelajaran.

d. Bidang Sosial

- 1) Memahami berbagai faktor yang berpengaruh dalam menciptakan lingkungan belajar yang mendukung proses pembelajaran.
- 2) Mengerti berbagai factor sosio-kultural dan ekonomi yang berpengaruh terhadap proses pendidikan peserta didik.
- 3) Memahami pentingnya hubungan antara madrasah dengan orang tua dan tokoh masyarakat yang berpengaruh terhadap proses pendidikan anak di madrasah secara langsung atau tidak langsung.
- 4) Mengerti nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dan dijunjung tinggi oleh masyarakat yang merupakan pegangan hidup, yang memiliki pengaruh besar terhadap pembentukan watak dan kepribadian peserta didik.
- 5) Memahami pendekatan-pendekatan yang diterapkan di madrasah untuk menarik masyarakat berperan serta dalam pendidikan putra-putri mereka di madrasah sesuai dengan kapasitas dan fungsi mereka.
- 6) Menguasai dan memahami perubahan-perubahan akibat dampak globalisasi yang berkontribusi terhadap seluruh aspek kehidupan termasuk proses pembelajaran dan bagaimana mengendalikan perubahan tersebut agar tidak terjadi kontribusi negatif terhadap proses pertumbuhan dan perkembangan peserta didik.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen: “guru adalah pendidik profesional

dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”.<sup>68</sup> Dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 dijelaskan bahwa: “Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah, pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Profesi guru merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip: (1) Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa dan idealisme; (2) Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia; (3) Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas; (4) Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja; (5) Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan; (6) Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan; (7) Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.<sup>69</sup> (Pasal 7 UU RI No. 14: 2005).

Lebih lanjut disebutkan bahwa: “Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kompetensi untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”. (Pasal 8 UU RI No. 14: 2005).

Peningkatan kinerja di madrasah/madrasah perlu dilakukan oleh guru sendiri melalui motivasi yang dimilikinya maupun pihak Kepala Madrasah melalui pembinaan-pembinaan. Isitilah “kinerja” pada tulisan ini dimaksudkan sebagai terjemahan dari kata *performance* (Bahasa Inggris). *Performance* didefinisikan

---

<sup>68</sup> Undang-undang RI No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

<sup>69</sup> Pasal 7, Undang-Undang RI No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

*“performance is defined as the record of out-comes produced on a specified job function or activity during a specified time period”*.<sup>70</sup> Definisi tersebut bermakna kinerja adalah catatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu pula.

Dalam level operasional, guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tingkat institusional, instruksional, dan eksperensial”.<sup>71</sup> Dan Depdikbud menekankan bahwa: “guru merupakan sumber daya manusia yang mampu mendayagunakan faktor-faktor lainnya sehingga tercipta pembelajaran yang bermutu dan menjadi faktor utama yang menentukan mutu pendidikan”.<sup>72</sup> Menurut Husdarta: “Kinerja guru dalam pembelajaran menjadi bagian terpenting dalam mendukung terciptanya proses pendidikan secara efektif terutama dalam membangun sikap disiplin dan mutu hasil belajar siswa”.<sup>73</sup> Dengan demikian guru sangat menentukan mutu pendidikan, berhasil atau tidaknya pembelajaran, terorganisasikannya sarana prasarana, peserta didik, media, alat dan sumber belajar. Kinerja guru yang baik dapat menciptakan efektifitas dan efisiensi pembelajaran serta dapat membentuk disiplin peserta didik, madrasah dan guru sendiri.

Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan

---

<sup>70</sup> Bernardin dan Russel, *Human Resource Management* (New York: Mc. Graw Hill, 1993), hlm. 378.

<sup>71</sup> M. Surya, *Aspirasi Peningkatan Kemampuan Profesional dan Kesejahteraan Guru*, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Guru*, (Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Depdiknas No. 021, Januari, 2000), hlm. 4.

<sup>72</sup> Depdikbud, *Peranan Guru dalam Peningkatan PBM dan Mutu Pendidikan* (Jakarta: Depdikbud, 1994), hlm. 63.

<sup>73</sup> Husdarta, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Pendidikan Jasmani di Madrasah Dasar*. *Jurnal Mimbar Pendidikan* No. 3/XXVI/2007. Hlm. 13.

meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu kinerja guru dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di madrasah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.

Kinerja guru tidak hanya ditunjukkan oleh hasil kerja, akan tetapi juga ditunjukkan oleh perilaku dalam bekerja. Lembaga Administrasi Negara suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran”.<sup>74</sup> Kriteria kinerja guru ini diterjemahkan kepada ketentuan yang berlaku bagi PNS. Di dalam himpunan peraturan perundang-undangan tentang kepegawaian tahun 1982 yang diterbitkan oleh Depdikbud, sebagaimana dikutip Supardi, kriteria kinerja guru PNS terdiri atas kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama.<sup>75</sup>

Penelitian tentang kinerja sering dilakukan atas kesetiaan, kejujuran, prestasi kerja, loyalitas, dedikasi dan partisipasi. Menurut Supardi, kesetiaan dapat diartikan sebagai kesediaan guru untuk mempertahankan nama baik, asas dan lambang negara, sesuai dengan janji dan sumpah yang telah diucapkan. Konsekuensi dan penerapan ini adalah kinerja guru dituntut untuk selalu taat, jujur, mampu bekerja sama dengan tim, memiliki prakarsa dan bersifat kepemimpinan yang mengayomi seluruh warga madrasah. Dengandemikian kinerja guru secara langsung mengacu kepada perwujudan keadaan tingkat perilaku guru dengan sejumlah persyaratan.<sup>76</sup>

Kinerja guru juga dapat ditunjukkan dari seberapa besar kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan dipenuhi. “Kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi

---

<sup>74</sup> Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, *Kinerja Aparatur Negara* (Jakarta:LAN, 1993), hlm. 3.

<sup>75</sup> Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: Rajawali Press, 2014), hlm. 55.

<sup>76</sup> Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: Rajawali Press, 2014), hlm. 55.

kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional”. (UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen).

Dalam hal indikator kinerja guru, dalam penelitian ini penulis merujuk pada Depdiknas, 2008. Adapun indikator kinerja tersebut dapat dinilai dari tiga aspek:

**Tabel 2.1**  
**Indikator Kinerja Guru**

No	Aspek	Komponen
1.	Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran	Pengembangan silabus
		Rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP)
2.	Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran	Pengelolaan kelas
		Penggunaan media dan sumber belajar
		Penggunaan metode pembelajaran
3.	Evaluasi/Penilaian Pembelajaran	Penyusunan alat-alat evaluasi
		Pengolahan nilai
		Penggunaan hasil evaluasi atau remedial

(Sumber: dirangkum dari Depdiknas, 2008)

#### **2.4.4 Strategi Meningkatkan Kinerja Guru**

Adapun strategi untuk meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan melalui:

- a. *Power Strategy*, yakni strategi peningkatan motivasi kerja dan kinerja gurudi madrasah dengan menggunakan kekuasaan atau melalui *people's power*, dalam hal ini peran Kepala Madrasah dengan segala kekuasaannya sangat dominan dalam melakukan perubahan.
- b. *Persuasive Power* yang dijalankan lewat pembentukan opini dan pandangan masyarakat atau warga madrasah.

- c. *Normative Re-Educative*, yakni aturan yang berlaku di masyarakat lewat *education*. *Normative* digandengkan dengan *re-educative* (pendidikan ulang) untuk menanamkan dan mengganti paradigma berfikir masyarakat madrasah yang lama dengan yang baru.<sup>77</sup>

Pada strategi pertama dilaksanakan melalui pendekatan perintah atau larangan dan imbalan atau hukuman (*reward and punishment*). Di sini Kepala Madrasah sangat berperan penting dalam melakukan perubahan sikap dan perilaku kerja guru yang ada di madrasah tersebut sedangkan pada strategi kedua dan ketiga dilaksanakan melalui pembiasaan, keteladanan, kemitraan, internalisasi dan pendekatan persuasif atau mengajak kepada warganya dengan cara halus, dengan memberikan alasan dan prospek baik yang bisa meyakinkan mereka. Sifat kegiatannya bisa berupa aksi positif dan reaksi positif. Bisa pula berupa proaksi, yakni membuat aksi atas inisiatif sendiri, jenis dan arah ditentukan sendiri sehingga munculnya aksi-aksi agar dapat ikut memberi warna dan arah pada perkembangan. Bisa pula berupa antisipasi, yakni tindakan aktif menciptakan situasi dan kondisi ideal agar tercapai tujuan idealnya. Dalam hal ini, guru itu sendiri yang harus menumbuhkan kesadaran dan komitmen yang kuat dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

Langkah-langkah strategis sebagai wujud upaya meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan pula melalui terobosan-terobosan sebagai berikut:<sup>78</sup>

- a) Kepala Madrasah harus memahami dan melakukan tiga fungsi sebagai penunjang peningkatan kinerja guru antara lain:

---

<sup>77</sup> Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam, dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran* (Jakarta: Rajawali Press, 2009), hlm. 328.

<sup>78</sup> Ondi Saondi dan Aris Suherman, *Etika Profesi Keguruan* (Bandung: PT. Refika).

- (1) Membantu guru memahami, memilih dan merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai.
- (2) Mendorong guru agar mampu memecahkan masalah-masalah pembelajaran yang dihadapi dan melihat hasil kerjanya.
- (3) Memberikan pengakuan atau penghargaan terhadap prestasi kerja guru secara layak, baik yang diberikan oleh Kepala Madrasah maupun yang diberikan sesama guru, staf tata usaha, siswa, dan masyarakat umum dan pemerintah.
- (4) Mendelegasikan tanggung jawab dan kewenangan kerja kepada guru untuk mengelola proses belajar mengajar dengan memberikan kebebasan dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi hasil belajar.
- (5) Memberikan kemudahan kepada guru dalam rangka pengajuan kenaikan pangkat sesuai aturan yang berlaku.
- (6) Membuat kebijakan madrasah dalam pembagian tugas guru, baik beban tugas mengajar, beban administrasi guru maupun beban tugas tambahan lainnya harus disesuaikan dengan kemampuan guru itu sendiri.
- (7) Melaksanakan teknik supervisi yang tepat sesuai dengan kemampuannya dan sesuai dengan keinginan guru secara berkesinambungan dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan guru dalam proses pembelajaran.
- (8) Mengupayakan selalu meningkatkan kesejahteraan guru serta memberikan pelayanan sebaik-baiknya.
- (9) Menciptakan hubungan kerja yang sehat dan menyenangkan di lingkungan madrasah baik antara guru dengan Kepala Madrasah, guru dengan guru, guru dengan siswa, guru dengan staf maupun yang lainnya.
- (10) Menciptakan dan menjaga kondisi dan iklim kerja yang

sehat dan menyenangkan di lingkungan madrasah, terutama di dalam kelas, tempat kerja yang menyenangkan, alat pelajaran yang cukup dan bersifat *upto date*, tempat beristirahat di madrasah yang nyaman, kebersihan dan keindahan madrasah, penerangan yang cukup dan dan lain-lain.

- (11) Memberikan peluang pada guru untuk tumbuh dalam meningkatkan pengetahuan, meningkatkan keahlian mengajar, dan memperoleh ketarampilan yang baru.
- (12) Mengupayakan adanya efek kerja guru di madrasah terhadap keharmonisan anggota keluarga, pendidikan anggota keluarga, dan terhadap kebahagiaan keluarga.
- (13) Mewujudkan dan menjaga keamanan kerja guru tetap stabil dan posisinya tetap mantap sehingga guru merasa aman dalam pekerjaannya.
- (14) Memperhatikan peningkatan status guru dengan memenuhi kelengkapan status berupa perlengkapan yang mendukung kedudukan kerja guru, seperti tersedianya ruang khusus untuk melaksanakan tugas, tempat istirahat khusus, tempat parkir khusus, kamar mandi khusus dan sebagainya.
- (15) Menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa dan anggota masyarakat untuk mensukseskan program-program pendidikan di madrasah.
- (16) Menciptakan madrasah sebagai lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, dan nyaman sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi.

Langkah lain yang dapat dilakukan oleh Kepala Madrasah untuk meningkatkan kinerja guru yaitu melalui peningkatan pemanfaatan teknologi informasi yang sedang berkembang sekarang ini dan mendorong guru untuk menguasainya. Melalui

teknologi informasi yang dimiliki baik oleh pemerintah daerah maupun oleh individual madrasah, guru dapat melakukan beberapa hal di antaranya: (1) melakukan penelusuran pustaka, (2) membangun model rencana pembelajaran, (3) memberi kemudahan untuk mengakses *virtual classroom* ataupun *virtual library*, (4) publikasi karya penelitian.

Dengan memanfaatkan teknologi informasi maka guru mudah untuk mengakses pengetahuan yang dibutuhkan, sehingga dapat meningkatkan kemampuannya dan kinerjanya menjadi meningkat.

b) Dinas Pendidikan setempat selaku pihak yang ikut andil dalam memutuskan kebijakan pada sektor pendidikan. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- (1) Memberikan kemandirian kepada madrasah secara utuh.
- (2) Mengontrol setiap perkembangan madrasah dan guru.
- (3) Menganalisa setiap persoalan yang muncul di madrasah
- (4) Menentukan alternatif pemecahan bersama dengan Kepala Madrasah dan guru terhadap persoalan yang dihadapi guru.

Kinerja guru tidak mampu muncul dengan sendirinya melainkan ada faktor-faktor lain yang mempengaruhinya. Komponen lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah moral kerja guru. Moral kerja di sini adalah sikap sebagai perwujudan suatu kemauan yang dibawa guru. Ketidaktepatan pemahaman terhadap kinerja dapat menyebabkan buruknya kinerja. Sedangkan moral dipengaruhi oleh motif-motif tertentu yang bersifat subjektif maupun obyektif.

Mulyasa merekomendasikan beberapa upaya untuk meningkatkan kinerja yang dikemas pada upaya meningkatkan kinerja madrasah, antara lain melalui pembinaan kedisiplinan tenaga kependidikan, pemberian motivasi, penghargaan (*reward*) dan persepsi.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 141.

## 1) Pembinaan Disiplin Tenaga Kependidikan

Kepala Madrasah harus mampu menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan, terutama disiplin diri (*self-discipline*). Dalam kaitan ini Kepala Madrasah harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut:

- (a) Membantu tenaga kependidikan mengembangkan pola perilakunya.
- (b) Membantu tenaga kependidikan meningkatkan standar perilakunya.
- (c) Menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.

Lebih lanjut dijelaskan pentingnya disiplin untuk menanamkan:

- (a) *Respect for authority* (rasa hormat terhadap kewenangan).
- (b) *Co-operative effort* (upaya untuk menanamkan kerjasamanya).
- (c) *The need for organization* (kebutuhan untuk berorganisasi).
- (d) *Respect for others* (rasa hormat terhadap orang lain).

Reisman dan Payne (1987) dalam Mulyasa mengemukakan strategi umum membina disiplin adalah sebagai berikut:<sup>80</sup>

- (a) *Self-concept* (konsep diri). Strategi ini menekankan bahwa konsep-konsep diri masing-masing individu merupakan faktor penting darisetiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, pemimpin disarankan bersikap empati, menerima, hangat, dan terbuka sehingga para tenaga kependidikan dapat mengeksplorasi pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya.
- (b) *Communication skills* (keterampilan berkomunikasi). Pemimpin harus menerima semua perasaan tenaga kependidikan dengan komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dari dalam dirinya.

---

<sup>80</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 142.

- (c) *Natural and logical consequences* (konsekuensi-konsekuensi logis dan alami). Perilaku-perilaku yang salah terjadi karena tenaga kependidikan telah mengabaikan kepercayaan yang salah terhadap dirinya. Hal ini mendorong munculnya perilaku-perilaku negatif, sehingga membantu tenaga kependidikan dalam mengatasi perilakunya, serta memanfaatkan akibat-akibat logis dan alami dari perilaku yang salah.
- (d) *Values clarification* (klarifikasi nilai). Strategi ini dilakukan untuk membantu tenaga kependidikan dalam menjawab pertanyaannya sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilainya sendiri.
- (e) *Leader effectiveness training* (latihan keefektifan pemimpin). Tujuan metode ini adalah untuk menghilangkan metode represif dan kekuasaan, misalnya hukuman dan ancaman melalui sebuah model komunikasi tertentu.

Untuk menerapkan strategi tersebut di atas, Kepala Madrasah harus mempertimbangkan berbagai situasi, dan perlunya memahami faktor-faktor yang mempengaruhinya.

## 2) Memberi Motivasi

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan tersebut tidak hanya terletak pada bentuk fisiknya, tetapi juga psikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja perlu diperhatikan motivasi para tenaga kependidikan dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.<sup>81</sup> Motivasi yang diberikan dapat berupa *reward*, apresiasi, beasiswa studi lanjut, penugasan, promosi jabatan. Guru akan lebih giat lagi dalam

---

<sup>81</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah.*, hlm. 143.

meningkatkan kinerjanya, apabila ada motivasi atau dorongan dari Kepala Madrasah. Hal ini bisa dengan pembinaan atau dengan dorongan kata-kata.

### 3) Memberi Penghargaan

Penghargaan merupakan salah satu faktor yang menjadi pemicu semangat kerja. Melalui penghargaan ini tenaga kependidikan dirangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga setiap tenaga kependidikan memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien, agar tidak menimbulkan dampak negatif.

### 4) Memberikan Persepsi

Badudu mendefinisikan persepsi sebagai proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui panca indra.<sup>82</sup> Sedangkan Sarlito, mengartikan persepsi sebagai daya mengenal objek, mengelompokkan, membedakan, memusatkan perhatian, mengetahui dan mengartikan melalui panca indera.<sup>83</sup> Persepsi yang baik akan menumbuhkan iklim kerja yang kondusif serta sekaligus akan meningkatkan produktifitas kerja.

Kepala Madrasah perlu menciptakan persepsi yang baik bagi setiap tenaga kependidikan terhadap kepemimpinan dan lingkungan madrasah, agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya.<sup>84</sup> Persepsi sangat berpengaruh terhadap kinerja guru, melalui komitmen yang diberikan Kepala Madrasah terhadap guru maka akan tertanam atau memunculkan tenaga pengajar yang berdedikasi tinggi dalam menjalankan tugasnya.

---

<sup>82</sup> Badudu, *Ejaan Bahasa Indonesia* (Bandung: Pustaka Prima, 1990), hlm. 675.

<sup>83</sup> Sarlito Wirawan Sarwono, *Pengantar Ilmu Psikologi* (Jakarta: Bulan Bintang, 1982), hlm. 76.

<sup>84</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah.*, hlm. 151.

## 5) Memberikan Supervisi

Supervisi juga sangat berperan terhadap pengembangan sumber daya manusia yang secara khusus dalam kaitannya dengan kinerja guru. Menurut Agus, ada beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja:<sup>85</sup>

(a) Beritahu bawahan apa yang anda inginkan untuk dikerjakannya. Seorang manajer tidak akan dapat mengelola sumber daya manusia jika manajer tidak tahu apa yang diharapkan, apa tanggung jawabnya atau seberapa luas wilayah tanggung jawabnya.

(b) Menunjukkan kepada bawahan terkait apa yang manajer inginkan, sehingga untuk dikerjakan bawahan. Kemudian perlu diperjelas standar kinerja yang baik, dan juga diperlukan pengarahan terkait pekerjaan tersebut.

(c) Memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mencoba. Jika bawahan telah mengetahui apa yang harus dikerjakan dan bagaimana hasil yang diharapkan, maka manajer harus berani mengambil resiko untuk memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mengerjakan pekerjaan itu.

(d) Memberikan perhatian pada pelaksanaan pekerjaan.

(e) Mengatur konsekuensinya. Alasan utama untuk mengawasi dengan cermat atau memantau pelaksanaan pekerjaan adalah untuk mengelola konsekuensinya. Konsekuensi adalah segala sesuatu yang timbul sebagai akibat perilaku.

Dalam kaitan ini, terdapat tiga konsekuensi utama sebagai berikut:

(a) Konsekuensi positif atau menguatkan, segala sesuatu yang merupakan akibat prestasi kerja dan biasanya mempertinggi kemungkinan berulangnya perilaku. Contohnya adalah pujian atau promosi.

---

<sup>85</sup> Agus Dharma, *Manajemen Supervisi* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2001), hlm.57

(b) Konsekuensi negatif atau menghukum, yaitu segala sesuatu yang merupakan akibat prestasi kerja yang umumnya meniadakan kemungkinan terulangnya perilaku. Contohnya adalah teguran atau penurunan pangkat.

(c) Konsekuensi netral atau tidak ada tanggapan. Tidak ada tanggapan terhadap prestasi kerja yang baik, secara berangsur-angsur hanya akan memperkecil kemungkinan terulangnya perilaku tersebut. Konsekuensi yang cenderung mempertinggi kemungkinan terulangnya perilaku adalah konsekuensi positif. Dengan demikian, cara terbaik untuk mengembangkan staf adalah memergoki mereka pada saat melakukan pekerjaannya dengan benar.

Dari uraian di atas, terdapat banyak strategi yang dapat diterapkan Kepala Madrasah dalam rangka meningkatkan kinerja guru. Dalam penerapannya juga diperlukan Kepala Madrasah yang tanggap terhadap suasana, situasi, dan juga perilaku guru yang ada di madrasah tersebut, sehingga dengan itu Kepala Madrasah mampu menganalisis kekurangan dan mampu memahami karakteristik masing-masing guru sehingga strategi yang diterapkan akan tepat guna dan tepat sasaran.

Dari paparan di atas terdapat berbagai teori yang berkaitan dengan strategi meningkatkan kinerja guru. Adapun ringkasan teori dari berbagai ahli adalah sebagai berikut:

- 1) Muhaimin dalam Rekonstruksi Pendidikan Islam, menawarkan berbagai strategi yaitu Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan melalui tiga strategi yaitu: (1) *power strategy* atau peningkatan motivasi kerja dan kinerja guru di madrasah dengan menggunakan kekuasaan atau melalui *people's power*. (2) *persuasive power* yaitu pembentukan opini dan pandangan masyarakat atau warga madrasah. (3) *normative*

- re-educative* yaitu menanamkan paradigma baru berfikir guru<sup>86</sup>.
- 2) Ondi Saondi dan Aris Suherman dalam Etika Profesi Keguruan adalah sebagai berikut: (1) Supervisi; (2) *Reward and Punishment*; (3) Promosi jabatan; (4) Profesionalisasi tugas; (5) Kemitraan; (6) Meningkatkan Kesejahteraan; (7) Menciptakan iklim kerja yang kondusif; (8) Pendidikan dan pelatihan; (9) Menjalin hubungan baik dengan keluarga guru; (10) Memberikan rasa aman memadai.<sup>87</sup>
  - 3) E. Mulyasa dalam Menjadi Kepala Madrasah Profesional memberikan saran sebagai berikut: (1) Pembinaan kedisiplinan; (2) Memberi motivasi; (3) Memberi penghargaan; (4) Memberikan persepsi; dan (5) Memberikan supervisi.<sup>88</sup>
  - 4) Agus Dharma dalam Manajemen Supervisi mengemukakan pendapatnya sebagai berikut: (1) Memberikan *job-description*; (2) Sosialisasi visi-misi dan tujuan madrasah; (3) Memberikan kesempatan berkarya bagi guru; (4) Kontrol; dan (5) *Reward and punishment*.<sup>89</sup>

---

<sup>86</sup> Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam, dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran* (Jakarta: Rajawali Press, 2009), hlm. 328.

<sup>87</sup> Ondi Saondi dan Aris Suherman, *Etika Profesi Keguruan* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2010), hlm. 60-63.

<sup>88</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007

<sup>89</sup> Agus Dharma, *Manajemen Supervisi* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2001), hlm. 57.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Menurut Suharsimi Arikunto, penentuan pendekatan penelitian banyak dipengaruhi oleh jenis dan banyaknya variabel serta beberapa faktor yaitu tujuan penelitian, waktu penelitian, dana yang tersedia, tersedianya subjek penelitian, dan minat atau selera peneliti. Selain itu pemilihan pendekatan juga dipengaruhi oleh jenis data, keterbatasan peneliti, dan kemampuan peneliti.<sup>1</sup>

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif karena data yang digunakan menjelaskan karakteristik fenomena sosial yang berhubungan dengan Strategi Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kinerja Guru terhadap Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh .

Penelitian Disertasi ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis, karena pendekatan kualitatif mempunyai ciri-ciri antara lain: mempunyai setting yang aktual, peneliti menjadi instrumen kunci, data biasanya bersifat deskriptif, menekankan kepada proses, analisis datanya bersifat induktif, dan meaning (pemaknaan) tiap even adalah merupakan perhatian yang esensial.

Fenomenologis, karena sesuai dengan tujuan penelitian yaitu mendeskripsikan peristiwa sosial kemasyarakatan untuk mengungkapkan peristiwa-peristiwa riil di lapangan dan juga dapat mengungkapkan nilai-nilai yang tersembunyi (hidden value), lebih peka terhadap informasi-informasi yang bersifat deskriptif dan berusaha mempertahankan keutuhan obyek yang diteliti.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm. 7.

<sup>2</sup> Anselm Strauss & Juliet corbin. *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Pustaka pelajar, 2009), hlm. 12

### 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh yaitu MIN 1 Kota Banda Aceh, MIN 6 Kota Banda Aceh dan MIN 11 Banda Aceh. Penelitian ini mulai dilaksanakan pada bulan Mei tahun 2022 sampai dengan selesai.

### 3.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian menurut Suharsimi Arikonto tahun (2016: 26) memberi batasan subjek penelitian sebagai benda, hal atau orang tempat data untuk variabel penelitian melekat, dan yang di permasalahan. Dalam sebuah penelitian, subjek penelitian mempunyai peran yang sangat strategis karena pada subjek penelitian, itulah data tentang variabel yang penelitian amati.

Pada penelitian kualitatif responden atau subjek penelitian disebut dengan istilah informan, yaitu orang memberi informasi tentang data yang diinginkan peneliti berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan. Adapun subjek dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah dan guru di MIN 1, MIN 6, dan MIN 11 Kota Banda Aceh.

**Tabel 3.1**  
**Subjek Penelitian**

No.	Subjek Penelitian	Keterangan
1.	Cut Shafia, S.Pd.i	Kepala MIN 1 Kota Banda Aceh
2.	Dedy Mustafid, M.Pd	Guru MIN 1 Kota Banda Aceh
3.	Ismaidar, S.Pd	Guru MIN 1 Kota Banda Aceh
4.	Ira Maisyura, S.Pd.i	Guru MIN 1 Kota Banda Aceh
5.	Hilmiyati, S.Ag., MA	Kepala MIN 6 Kota Banda Aceh
6.	Muliyati, S.Pd.i	Guru MIN 6 Kota Banda Aceh
7.	Rahmiati, S.Pd.i	Guru MIN 6 Kota Banda Aceh
8.	Suhaili, S.Pd.i., M.Ag	Guru MIN 6 Kota Banda Aceh

9.	M. Nur, S.Pd.i	Waka Kurikulum MIN 11 Kota Banda Aceh
10.	Sriyanti, S.Pd.i	Guru MIN 11 Kota Banda Aceh
11.	Sofiana, S.Pd.i	Guru MIN 11 Kota Banda Aceh
12.	Indra Mardiani, S.Pd.	Guru MIN 11 Kota Banda Aceh

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Suharsimi Arikunto teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data.<sup>3</sup> Menurut Sugiyono teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.<sup>4</sup>

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian disertasi ini adalah observasi dan wawancara serta dokumentasi sebagai pendukung dalam pengumpulan data.

### 3.5 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif analisis yaitu menganalisis hasil yang telah didapat dari hasil penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh berupa data dan informasi sebenarnya mengenai kondisi yang ada.

Untuk mendapatkan data dalam menyusun disertasi ini, penulis menggunakan dua macam penelitian yaitu penelitian kepustakaan (*library research*) dan penelitian lapangan (*applied research*).

a. Penelitian kepustakaan yang dimaksud disini adalah

---

<sup>3</sup> Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2001). hlm. 126.

<sup>4</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. (Bandung: Alfabeta, 2007). hlm. 224.

mengadakan penelitian terhadap beberapa literatur buku yang ada kaitannya dengan penulisan ini.

- b. Penelitian lapangan yaitu penelitian dengan meninjau langsung ke objek penelitian. Adapun penelitian tersebut menggunakan instrumen pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi yaitu pengumpulan data secara tertulis dengan mengajukan beberapa pertanyaan tertulis kepada Kepala Madrasah dan guru-guru yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh.

### **3.6 Instrumen Pengumpulan Data**

Tujuan utama penelitian adalah mendapatkan data, jadi metode pengumpulan data merupakan langkah utama dalam penelitian. Tanpa mengetahui metode pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang diterapkan. Untuk memperoleh data yang diperlukan, penulis menggunakan metode sebagai berikut:

1. Metode Observasi

Observasi berasal dari bahasa latin yang berarti memperhatikan dan mengikuti dalam arti mengamati dengan teliti dan sistematis sasaran perilaku yang dituju. Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian.<sup>5</sup> Menurut Catwraight yang dikutip dalam Haris Herdiasyah mendefinisikan sebagai suatu proses melihat, mengamati, dan mencermati serta merekam perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu. Observasi dilakukan untuk mendapatkan data mengenai strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru terhadap pengembangan pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh.

Sehubungan dengan observasi, Marshall sebagaimana dikutip Sugiyono mengatakan "*through observation, the researcher learn*

---

<sup>5</sup> S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Cet. VI, (Jakarta: Rineka Cipta, 2007), hlm. 158

*about behavior and the meaning attached to those behavior*". Melalui observasi peneliti belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut.<sup>6</sup>

Berkenaan dengan metode observasi peneliti menggunakan observasi partisipan, yaitu peneliti hanya sebagai pengamat saja, atau sebagaimana diistilahkan oleh Sugiyono, yaitu peneliti sebagai pengamat independen.<sup>7</sup> Dan dengan pola observasi terstruktur, di mana peneliti sebelumnya telah merancang secara sistematis atau membuat pedoman dan instrumen observasi terkait apa yang akan diamati, kapan dan di mana tempatnya. Berdasarkan konteks ini tentu yang diamati adalah pelaksanaan program-program yang berkaitan dengan pengelolaan madrasah.

Observasi ini dilakukan untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang keadaan yang sebenarnya, sebagaimana yang dikatakan Nasution, observasi bertujuan: "(1) Untuk memperoleh informasi tentang kelakuan manusia seperti terjadi dalam kenyataan (2) untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang kehidupan sosial yang sukar diperoleh dengan metode lain".<sup>8</sup>

Observasi yang peneliti lakukan adalah observasi langsung. Peneliti mengamati aktivitas kepala madrasah dan guru di madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh.

Selanjutnya yang dapat dijadikan sebagai tambahan data pendukung dari pengamatan, peneliti dapat sajikan tabel berikut:

---

<sup>6</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif-Kualitatif dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 310.

<sup>7</sup> Sugiyono, *Kuantitatif-Kualitatif*, hlm. 204.

<sup>8</sup> Jalaluddin Rahmat, *Metode Research Penelitian Ilmiah* (Bandung: Jermis, 1991), hlm. 144

**Tabel 3.2**  
**Data Sementara Observasi**

No.	Situasi pengamatan	Keterangan
1.	Kondisi lingkungan madrasah	Lebih lengkap disajikan dalam bentuk dokumentasi (foto)
2.	Kegiatan supervisi kepala madrasah	Data dapat ditambah melalui data wawancara
3.	Data pendukung lainnya yang berkaitan dengan fokus penelitian	

(sumber: pengamatan pribadi di lokasi penelitian)

## 2. Metode Wawancara

Wawancara adalah alat pengumpul informasi dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan juga.<sup>9</sup> Dalam hal ini penulis mengadakan wawancara dengan Kepala Madrasah dan guru guna mendapat data sejauhmana strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru terhadap pengembangan pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh.

Metode wawancara (*interview*), instrumen yang digunakan yaitu sebagai pedoman wawancara terstruktur dimana peneliti menyiapkan sejumlah pertanyaan yang diajukan untuk Kepala Madrasah di Kota Banda Aceh. Teknik ini digunakan untuk mendapatkan keterangan-keterangan yang berkaitan dengan aspek strategi kepala madrasah dan kinerja guru. Penulis juga melakukan

---

<sup>9</sup> S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Cet. VI, (Jakarta: Rineka Cipta, 2007), hlm. 165.

wawancara untuk menggali hal-hal yang berhubungan dengan situasi tenaga kependidikan dan hal-hal yang menyangkut pengembangan pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh.

### 3. Metode Dokumentasi

Selain menggunakan dua metode di atas peneliti juga menggunakan metode Dokumen. Adapun sebagaimana menurut Mudjia Raharjo, bahwa dokumen merupakan data yang tersimpan dalam bentuk surat, catatan harian, arsip foto, cenderamata, jurnal kegiatan dan sebagainya. Data yang diambil pada metode ini adalah rencana strategis kepala madrasah dalam meningkatkan kesejahteraan guru.

Selanjutnya, pengumpulan data melalui pengamatan, wawancara tak terstruktur dan perekaman dokumen, diharapkan dapat diperoleh secara lebih lengkap, lebih dalam dan lebih dapat dipercaya agar tujuan penelitian dapat tercapai. Hal ini dimungkinkan sebab dalam penelitian ini peneliti langsung berhadapan dengan sasaran penelitian. Sifat naturalistik, menjadikan peneliti berfungsi sebagai instrumen pengumpul data.

Metode dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain oleh subjek. Dokumentasi merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan peneliti kualitatif untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subjek melalui suatu media tertulis dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subjek yang bersangkutan.<sup>10</sup>

Penelitian ini akan menggunakan tiga instrumen pengumpulan data, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan guru di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh.

Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif menurut

---

<sup>10</sup> Haris Hediensyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Salemba Humanika 2019), hlm. 143.

Sugiyono dilakukan pada natural setting (kondisi yang alamiah), sumber data primer dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta (*participan Observation*), wawancara mendalam (*in depth interview*) dan dokumentasi.



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh**

##### **4.1.1 Profil Singkat MIN 1 Kota Banda Aceh**

###### **4.1.1.1 Sejarah MIN 1 Kota Banda Aceh**

Pada awalnya madrasah ini adalah Madrasah Rakyat Islam (S.R.I) dalam provinsi Atjeh yang di selenggarakan oleh Djawatan Pendidikan Agama. Madrasah ini didirikan pada tahun 1959 dengan nama MIN Mesjid Raya, kemudian tahun 2016 berubah nama menjadi MIN 1 Kota Banda Aceh.<sup>1</sup>

MIN I Kota Banda Aceh didirikan di atas areal 4.492 M, MIN 1 Banda Aceh sudah menjadi MIN tertua di kota Banda aceh sudah sepatasnya memiliki Kepala Madrasah yang berganti disetiap periodenya dari tahun ketahun Razali Ahmad 1965-1972, Abdullah Ahmad 1965-1972, Abdullah Basyah 1972-1986, Ilyas 1986-1987, Rukaiyah AR 1987-1992, Zubaidah Ali 1992-1997, Nurlaila Amin 1997-2001, Zakaria 2001-2003, Marzunita 2003-2007, Zuraida M. Isa 2007-2010, Mukhtar 2010-2013 dan Ummiyani 2013-2018.

MIN 1 Kota Banda Aceh selain sebagai MIN tertua yang sudah tentu memiliki banyak pengalaman dalam pengajaran siswa dan melewati banyak permasalahan dalam mempertahankan dan membangun Madrasah kearah yang lebih baik. Dengan lamanya berdiri Madrasah ini sudah banyak prestasi yang didapatkan antara lain: Lomba Tahfiz Unsyiah Islami Fair, Lomba pidato Bahasa Indonesia Al Manar extalent III, Lomba Nasyid Al Manar eztaalent III, Seleksi sepak bola Al manar extalent dan lainnya.

---

<sup>1</sup> <https://www.min1bandaaceh.sch.id/>

#### **4.1.1.2 Visi Madrasah**

“Terwujudnya peserta didik yang berakhlak mulia, unggul dalam prestasi dan berwawasan lingkungan”.

#### **4.1.1.3 Misi Madrasah**

- a. Menerapkan kultur budaya islam dalam praktek sehari-hari
- b. Membiasakan berperilaku sesuai dengan norma-norma masyarakat
- c. Memacu peserta didik berkopetisi dalam mengembangkan *multiple inteligent* (beragam kecerdasan yang komperhensif)
- d. Menjaga lingkungan yang clean, green, and healty (bersih, hijau dan sehat) bersama warga madrasah, orang tua dan masyarakat.<sup>2</sup>

#### **4.1.1.4 Identitas Madrasah**

- 1) Nama Madrasah : MIN 1 Kota Banda Aceh
- a) Nomor : 60703427
- b) Alamat : Jalan Taman Makam Pahlawan, Lorong, MIN, No 9 Kelurahan Ateuk pahlawan, kecamatan Baiturrahman, Kota Banda Aceh Provinsi Aceh.

#### **4.1.1.5 Kondisi Lingkungan Madrasah**

- 1) *Pendukung*
  - a. Minat belajar siswa yang tinggi
  - b. Dukungan orang tua, guru dan masyarakat cukup besar perannya
  - c. Lingkungan Madrasah aman, sehat dan tenang
  - d. Akreditasi madrasah A
- 2) *Kelemahannya*
  - a. Ekonomi orang tua kurang mendukung
  - b. Alokasi dana terbatas sehingga program peningkatan mutu berjalan lamban
  - c. Sarana dan prasarana Madrasah belum lengkap

---

<sup>2</sup> <https://www.min1bandaaceh.sch.id/>

#### 4.1.1.6 Pedoman Umum Administrasi Kepala Marasah

Dalam administrasi Madrasah Ibtidaiyah pencatat data dapat dikelompokkan menjadi :

- 1) Administrasi Program Pengajaran;
- 2) Administrasi Kesiswaan;
- 3) Administrasi Kepegawaian;
- 4) Administrasi Keuangan;
- 5) Administrasi Perlengkapan;
- 6) Administrasi Perpustakaan;
- 7) Administrasi UKS.

Kepala Madrasah adalah administrasi Pendidikan di lingkungan Madrasah yang dipimpinnya. Dalam melaksanakan administrasi, Kepala Madrasah dibantu oleh guru dan tenaga lainnya.

- 1) Administrasi Program Pengajaran

Administrasi program pengajaran perlu keseragaman untuk memudahkan penyelenggaraan administrasi, agar mudah maka dibuatkan format yang memiliki kode sebagai berikut:

- a) Administrasi Tata Usaha

**Tabel 4.1**

**Administrasi Tata Usaha MIN 1 Banda Aceh**

PA	Program Administrasi / Tata Usaha
01	Surat Masuk Dari Instansi Induk
02	Surat Masuk Dariu Instansi Lain
03	Surat Keluar Dari Instansi Induk
04	Surat Keluar Ke Instansi Lain
05	Surat Cuti / Sakit
06	Duk
07	Sk Madrasah
08	Surat Rekomendasi
09	Surat Keterangan Pegawai / Guru
10	Surat Tugas

11	Rencana Kebutuhan Pegawai /Usulan Pangkat
12	Arsip Absen
13	Laporan Bulanan
14	Daftar Tc /Daftar Gaji/Rek Bos
15	Akreditasi
16	Bahan Sertifikasi
17	Laporan Awal Dan Akhir Tahun
18	Emis/Li
19	Uraian Tugas
20	Kode Surat
21	Absen Guru
22	Buku Notulen Rapat
23	Buku Agenda Surat
24	Buku Ekspedisi
25	Buku Data Pegawai
26	Buku Tamu Umum
27	Buku Piket
28	Pppermen/Sekjen/Irjen/Dirjen/Qanun/Edaran
29	Reward
30	Funishment

b) Administrasi Guru

**Tabel 4.2**  
**Administrasi Guru MIN 1 Banda Aceh**

PP	AR - Program Pengajaran
1	Kalender Akademik/Jadwal Petugas Piket
2	Semester
3	Uam
4	Uas
5	Un

6	Jadwal Tpa/ Les/ Piket
7	Buku Penyerahan Sttb/ Sl
8	Buku Evaluasi Pengajaran
9	Buku Leger
10	Buku Bimpen
11	Buku Dokumen I(Min)/Dokumen Ii/Silabus
12	Standar Isi
13	Buku Analisis Soal
14	Buku Pengayaan Dan Perbaikan
15	Buku Agenda Surat Masing-Masing
16	Buku Nilai

c) Administrasi Siswa

Buku administrasi kesiswaan MIN 1 terdiri dari beberapa jenis dan tiap jenis dipergunakan format yang memiliki kode sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Administrasi Siswa MIN 1 Banda Aceh**

<b>PS</b>	<b>Program Kesiswaan</b>
1	Pendaftaran Murid Baru
2	Bea Siswa (Bsm, Nad, Kota, Bos Dan Baitul Mal)
3	Surat Keterangan Siswa
4	Surat Pindah Dari
5	Surat Pindah Ke
6	Surat Panggilan Orang Tua
7	Surat Pengganti Ijazah
8	Nilai Pindah Siswa
9	Buku Kleper
10	Buku Bimpen
11	Rekap Absen Siswa
12	Buku Alumni

13	Buku Prestasi Siswa
14	Sertifikat Siswa
15	Phbi
16	Pustaka
17	Komite
18	Ppl
19	Arsip Ijazah 2006 s/d Sekarang

2) Administrasi Kepegawaian Madrasah

Dalam administrasi MIN 1 diuraikan kegiatan yang berhubungan dengan pengaturan kepegawaian, tugas dan tanggung jawab pengelolaan satuan pendidikan dan peningkatan tata usaha kepegawaian di madrasah.

**Tabel 4.4**

**Administrasi Kepegawaian Madrasah MIN 1 Banda Aceh**

PEG	PENGGUNAAN FORMAT
PEG 1	Rencana Kebutuhan Pegawai
PEG 2	Usulan Pengadaan Pegawai
PEG 3	Usulan Pengangkatan Calon Pns Menjadi Pns
PEG 4	Daftar Riwayat Hidup
PEG 5	Usul Kenaikan Pangkat
PEG 6	Dupak
PEG 7	Buku Catatan Penilaian Pns
PEG 8	Dp3
PEG 9	Buku Cuti Pegawai
PEG 10	Surat Permintaan Berhenti Dari Capeg/Pns Hak Pensiun
PEG 11	Surat Permintaan Pensiun
PEG 12	Permintaan Pembayaran Pensiun
PEG 13	Surat Permintaan Pensiun Janda/Duda Bagi Anak-Anak

PEG 14	Surat Pengaduan Permohonan Pensiun Bekas Pns
PEG 15	Surat Pengaduan Untuk Permohonan Pensiun Bekas Pns
PEG 16	Surat Panduan Untuk Pensiun Janda/Duda
PEG 17	Daftar Rangkuman Hadir Pegawai
PEG 18	Data Kepegawaian
PEG 19	Kartu Pribadi Pegawai
PEG 20	Buku Catatan Kenaikan Pangkat Pegawai

### 3) Administrasi Keuangan Madrasah

Buku administrasi keuangan MIN 1 terdiri dari format dan kode sebagai berikut:

Keu 1 : Jadwal Kegiatan Pelaksanaan Administrasi keuangan Madrasah

Keu 2 : RAPBS

Keu 3 : Buku kas umum

Keu 4 : Buku Kas Pembantu

Keu 5 : Buku Pembayaran Gaji

Keu 6 : Buku Pembayaran Kesra dan Honor Guru

### 4) Administrasi Perlengkapan / Barang Madrasah

Buku administrasi perlengkapan MIN 1 terdiri dari format dan kode sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Administrasi Tata Usaha**

No	KODE	Jenis Barang
1	PERL-1	Buku pemeriksaan perlengkapan barang
2	PERL-2	Kartu Inventaris ruangan
3	PERL-3	PSP Barang

## **4.1.2 Profil Singkat MIN 6 Model Banda Aceh**

### **4.1.2.1 Sejarah MIN 6 Model Banda Aceh**

Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6 (MIN) Model Banda Aceh sebagai salah satu lembaga pendidikan formal merupakan tempat pelayanan dan pembinaan untuk mencapai tujuan Pendidikan Nasional. Tujuan Pendidikan Nasional sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 pasal 1 ayat 2 adalah: “Pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia tahun 1945 yang berakar pada nilai-nilai Agama, Kebudayaan Nasional Indonesia dan tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman”.<sup>3</sup>

Tujuan Pendidikan Nasional tersebut dapat dicapai apabila seluruh komponen pendidikan melaksanakan secara terpadu dan bersama-sama, dan juga diharapkan harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, Nasional dan Global sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah dan berkesinambungan.

MIN 6 Banda Aceh telah dipimpin oleh sepuluh orang Kepala Madrasah, yaitu Hj. Fatimah Ali (1960-1986), kedua Hj. Zabidah Ali (1986–1991), ketiga Sa’dan Ali (1991–1994), keempat Burhanuddin (1994 - 1997), kelima Hj. Zubaidah AR (1997 - 2004) keenam Drs. H. Ahmad Hamim Ibr (2004-2007), ke tujuh Marzunita, S. Ag (2007-2012), dan kedelapan Drs. Aiyub, MA (2013), dan kesembilan Mardani, S. Ag., M. Pd (2013-2018), dan kesepuluh Hilmiyati, S. Ag, MA (2018 - sampai sekarang).

---

<sup>3</sup> <https://minmodelbandaaceh.sch.id/>

MIN 6 Banda Aceh yang berada dibawah naungan Kementerian Agama Kota Banda Aceh dan mempunyai jumlah murid 1264 orang.

#### **4.1.2.2 Visi Madrasah**

“Unggul Dalam Prestasi, Berkarakter Islami, Berbudi Pekerti Qur’ani, Berwawasan Lingkungan, Selaras Antara Imtaq Dan Iptek”.

#### **4.1.2.3 Misi Madrasah**

- a. Melahirkan dokumen I oleh silabus pembelajaran (Dokumen II) sebagai landasan pembelajaran pada MIN 6 Model Kota Banda Aceh.
- b. Mewujudkan manajemen Madrasah yang transparan.
- c. Melengkapi sarana dan media pembelajaran yang memadai
- d. Mewujudkan madrasah berbasis II yang mempunyai daya saing tinggi.

#### **4.1.2.4 Kondisi Lingkungan Madrasah**

##### *1) Pendukung*

- a. Madrasah inovasi dan madrasah berprestasi terbaik Kota Banda Aceh
- b. Ekonomi orang tua siswa yang cukup mendukung, program-program kegiatan di Madrasah
- c. Minat belajar siswa yang tinggi
- d. Dukungan orang tua, guru dan masyarakat cukup besar perannya
- e. Lingkungan madrasah berada di pusat kota.
- f. Tersedianya sarana prasarana mendukung mutu pendidikan yang lebih baik.
- g. Program diniyah sangat mendukung program keagamaan bagi siswa di MIN 6 Kota Banda Aceh
- h. Perpustakaan menuju pustaka digital
- i. Pengembangan bahasa asing melalui program unggulan (English dan Arabic Club)

- j. Adanya studio bahasa Multy Talent House yang menghasilkan calon-calon jurnalis di MIN 6 Kota Banda Aceh

## 2) *Kelemahannya*

- a. Alokasi dana terbatas sehingga program peningkatan mutu berjalan lamban
- b. Terlalu dekat dengan jalan raya, sehingga kebisingan dan polusi udara cukup mengganggu
- c. Arena bermain siswa sempit sehingga ruang gerak siswa terbatas
- d. Jumlah siswa di kelas terlalu banyak sehingga proses pembelajaran kurang nyaman.
- e. Area parker terbatas, sehingga antar jemput sangat mengganggu lalulintas.
- f. Tidak tersedianya lapangan untuk olahraga.

### **4.1.2.5 Pedoman Umum Administrasi Kepala Madrasah**

Dalam administrasi Madrasah Ibtidaiyah pencatat data dapat dikelompokkan menjadi :

- 1) Administrasi Program Pengajaran
- 2) Administrasi Kesiswaan
- 3) Administrasi Kepegawaian
- 4) Administrasi Keuangan
- 5) Administrasi Perlengkapan
- 6) Administrasi Perpustakaan
- 7) Administrasi UKS

Kepala Madrasah adalah administrasi Pendidikan dilingkungan Madrasah yang dipimpinnya. Dalam melaksanakan administrasi, Kepala Madrasah dibantu oleh guru dan tenaga lainnya.

- 1) Administrasi Program Pengajaran

Administrasi program pengajaran perlu keseragaman untuk memudahkan penyelenggaraan administrasi, agar mudah maka dibuatkan format yang memiliki kode sebagai berikut:

a) Administrasi Tata Usaha

**Tabel 4.6**  
**Administrasi Tata Usaha MIN 6 Banda Aceh**

P A	Program Administrasi / Tata Usaha
01	Surat Masuk Dari Instansi Induk
02	Surat Masuk Dariu Instansi Lain
03	Surat Keluar Dari Instansi Induk
04	Surat Keluar Ke Instansi Lain
05	Surat Cuti / Sakit
06	Duk
07	Sk Madrasah
08	Surat Rekomendasi
09	Surat Keterangan Pegawai / Guru
10	Surat Tugas
11	Rencana Kebutuhan Pegawai /Usulan Pangkat
12	Arsip Absen
13	Laporan Bulanan
14	Daftar Tc /Daftar Gaji/Rek Bos
15	Akreditasi
16	Bahan Sertifikasi
17	Laporan Awal Dan Akhir Tahun
18	Emis/Li
19	Uraian Tugas
20	Kode Surat
21	Absen Guru
22	Buku Notulen Rapat

23	Buku Agenda Surat
24	Buku Ekspedisi
25	Buku Data Pegawai
26	Buku Tamu Umum
27	Buku Piket
28	Pppermen/Sekjen/Irjen/Dirjen/Qanun/Edaran
29	Reward
30	Funishment

b) Administrasi Guru

**Tabel 4.7**  
**Administrasi Guru MIN 6 Banda Aceh**

PP	Program Pengajaran
1	Kalender Akademik/Jadwal Petugas Piket
2	Semester
3	Uam
4	Uas
5	Un
6	Jadwal Tpa/ Les/ Piket
7	Buku Penyerahan Sttb/ SI
8	Buku Evaluasi Pengajaran
9	Buku Leger
10	Buku Bimpen
11	Buku Dokumen I(Min)/Dokumen Ii/Silabus
12	STANDAR ISI
13	BUKU ANALISIS SOAL
14	BUKU PENGAYAAN DAN PERBAIKAN
15	BUKU AGENDA SURAT MASING-MASING
16	BUKU NILAI

c) Administrasi Siswa

Buku administrasi kesiswaan MIN 6 terdiri dari beberapa jenis dan tiap jenis dipergunakan format yang memiliki kode sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Administrasi Siswa MIN 6 Banda Aceh**

PS	PROGRAM KESISWAAN
1	Pendaftaran Murid Baru
2	Bea Siswa (Bsm, Nad, Kota, Bos Dan Baitul Mal)
3	Surat Keterangan Siswa
4	Surat Pindah Dari
5	Surat Pindah Ke
6	Surat Panggilan Orang Tua
7	Surat Pengganti Ijazah
8	Nilai Pindah Siswa
9	Buku Kleper
10	Buku Bimpen
11	Rekap Absen Siswa
12	Buku Alumni
13	Buku Prestasi Siswa
14	Sertifikat Siswa
15	Phbi
16	Pustaka
17	Komite
18	PPL
19	Arsip Ijazah 2006 s/d Sekarang

2) Administrasi Kepegawaian Madrasah

Dalam administrasi MIN 6 diuraikan kegiatan yang berhubungan dengan pengaturan kepegawaian, tugas dan tanggung

jawab pengelolaan satuan pendidikan dan peningkatan tata usaha kepegawaian di madrasah.

**Tabel 4.9**

**Administrasi Kepegawaian Madrasah MIN 6 Banda Aceh**

PEG	Penggunaan Format
PEG 1	Rencana Kebutuhan Pegawai
PEG 2	Usulan Pengadaan Pegawai
PEG 3	Usulan Pengangkatan Calon Pns Menjadi Pns
PEG 4	Daftar Riwayat Hidup
PEG 5	Usul Kenaikan Pangkat
PEG 6	Dupak
PEG 7	Buku Catatan Penilaian Pns
PEG 8	Dp3
PEG 9	Buku Cuti Pegawai
PEG 10	Surat Permintaan Berhenti Dari Capeg/Pns Hak Pensiun
PEG 11	Surat Permintaan Pensiun
PEG 12	Permintaan Pembayaran Pensiun
PEG 13	Surat Permintaan Pensiun Janda/Duda Bagi Anak-Anak
PEG 14	Surat Pengaduan Permohonan Pensiun Bekas Pns
PEG 15	Surat Pengaduan Untuk Permohonan Pensiun Bekas Pns
PEG 16	Surat Panduan Untuk Pensiun Janda/Duda
PEG 17	Daftar Rangkuman Hadir Pegawai
PEG 18	Data Kepegawaian
PEG 19	Kartu Pribadi Pegawai
PEG 20	Buku Catatan Kenaikan Pangkat Pegawai

### 3) Administrasi Keuangan Madrasah

Buku administrasi keuangan MIN 6 terdiri dari format dan kode sebagai berikut:

Keu 1 : Jadwal Kegiatan Pelaksanaan Administrasi keuangan Madrasah

Keu 2 : RAPBS

Keu 3 : Buku kas umum

Keu 4 : Buku Kas Pembantu

Keu 5 : Buku Pembayaran Gaji

Keu 6 : Buku Pembayaran Kesra dan Honor Guru

### 4) Administrasi Perlengkapan / Barang Madrasah

Buku administrasi perlengkapan MIN 6 terdiri dari format dan kode sebagai berikut:

**Tabel 4.10**

#### **Administrasi Perlengkapan/ Barang MIN 6 Banda Aceh**

No	KODE	Jenis Barang
1	PERL-1	Buku pemeriksaan perlengkapan barang
2	PERL-2	Kartu Inventaris ruangan
3	PERL-3	PSP Barang

### **4.1.3 Profil Singkat MIN 11 Banda Aceh**

#### **4.1.3.1 Sejarah Singkat MIN 11 Banda Aceh**

Madrasah Ibtidaiyah Negeri 11 Banda Aceh merupakan salah satu dari 12 (dua belas) madrasah yang ada di Banda Aceh yang dikembangkan untuk mencapai keunggulan dalam kelulusan (*output*) pendidikan. Untuk mencapai keunggulan tersebut maka masukan (*input*) serta proses pendidikannya diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan yang dimaksud. MIN 11 Banda Aceh pada awalnya berasal dari madrasah dasar Islam Swasta yang

didirikan pada tahun 1993 oleh Yayasan Mesjid Jamik Silang (YMJS) dan dipimpin oleh (Alm.) Drs. M. Razali Amin.<sup>4</sup>

Madrasah ini hanya membuka program agama dan pada masa itu siswanya masih berjumlah 4 (empat) orang serta belajarnya pun di aula Mesjid Jamik Silang selama setahun. Pada tahun berikutnya (1994 - 1997), siswanya bertambah menjadi 30 orang dan ruang belajarnya berpindah ke Gedung PKK.

Pada tahun 1998, YMJS mengajukan permohonan kepada Departemen Agama Republik Indonesia agar MIS Rukoh Banda Aceh dapat menjadi madrasah negeri. Pada tahun 1999, status MIS Rukoh berubah menjadi MIN Rukoh Banda Aceh berdasarkan SK Menteri Agama RI yang pada saat itu dijabat oleh H.A. Malik Fajar, dengan No.71 Tahun 1999 tanggal 22 Maret 1999. Selama masa perkembangannya, MIN Rukoh Banda Aceh telah dipimpin oleh lima orang Kepala Madrasah, yaitu (Alm.) Drs. M. Razali Amin (1993 - 1999), kedua M. Ramadhan (1999 - 2000), ketiga Dra. Cut Safwati Sulaiman (2000 - 2001), keempat Ummiyani, S.Ag. M.Pd (2001 - 2011), kelima Drs. Aiyub, MA (2011 - 2012) keenam Drs. Hajiruddin, M. Pd (2012-2015). ke tujuh Drs. H. Mukhtar, MA (2015-2018), dan kedelapan Dahrina M, S. Ag, MA (2018-sampai sekarang).

Madrasah ini didirikan karena adanya keinginan masyarakat yang begitu besar terhadap pendidikan untuk mengembangkan potensi anak-anak mereka yang ada di daerah tersebut. Setelah berdiri selama ± 16 tahun, Madrasah Ibtidaiyah Negeri Rukoh Banda Aceh Rukoh Banda Aceh telah melahirkan ratusan siswa yang menjadi tulang punggung bagi kemajuan pendidikan di Provinsi Aceh. Madrasah Ibtidaiyah Negeri Rukoh Banda Aceh dibangun bertujuan untuk membekali siswa dengan berbagai disiplin ilmu agama dan ilmu umum, juga untuk mendidik siswa

---

<sup>4</sup> <http://minrukoh-bandaaceh.blogspot.com/>

agar mampu memberikan teladan yang baik kepada masyarakatnya, sebagaimana layaknya seorang yang terdidik. Selain itu, dengan didirikannya MIN Rukoh Banda Aceh diharapkan dapat memudahkan masyarakat sekitarnya untuk menyekolahkan anak-anak mereka, karena lokasi Madrasah tidak jauh dari tempat tinggal penduduk dan siswa nantinya akan lebih mudah menjangkau lokasi Madrasah tersebut.

Setiap tahun ajaran baru, calon murid yang mendaftar di MIN 11 selalu mengalami peningkatan, namun yang lebih diutamakan calon siswa (i) yang berdomisili di sekitar MIN 11 Banda Aceh atau yang tinggal di Kecamatan Syiah Kuala.

MIN 11 Banda Aceh yang berada dibawah naungan Kementerian Agama Kota Banda Aceh dan mempunyai jumlah murid 544 orang.

#### **4.1.3.2 Visi Madrasah**

“Mewujudkan madrasah disiplin, unggul, santun, islami dan berwawasan lingkungan”.

#### **4.1.3.3 Misi Madrasah**

- a. Mutu pendidikan sesuai perkembangan zaman.
- b. Menjadikan Madrasah tempat yang menyenangkan bagi siswa.
- c. Mewujudkan manajemen Madrasah yang transparan.
- d. Menjalinkan kerjasama antara guru, peserta didik, orang tua dan *Stakeholder* dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- e. Menciptakan lingkungan madrasah yang aman, damai, sejuk, hijau dan bersih dalam suasana yang islami.

#### **4.1.3.4 Kondisi Lingkungan Madrasah**

##### *1) Pendukung*

- a. Minat belajar siswa yang tinggi
- b. Dukungan orang tua, guru dan masyarakat cukup besar perannya

- c. Lingkungan Madrasah aman dan tenang
- 2) *Kelemahannya*
  - a. Ekonomi orang tua kurang mendukung
  - b. Alokasi dana terbatas sehingga program peningkatan mutu berjalan lambat
  - c. Sarana dan prasarana Madrasah belum lengkap

#### 4.1.3.5 Pedoman Umum Administrasi Kepala Madrasah

Dalam administrasi Madrasah Ibtidaiyah pencatat data dapat dikelompokkan menjadi:

- 1) Administrasi Program Pengajaran
- 2) Administrasi Kesiswaan
- 3) Administrasi Kepegawaian
- 4) Administrasi Keuangan
- 5) Administrasi Perlengkapan
- 6) Administrasi Perpustakaan
- 7) Administrasi UKS

Kepala Madrasah adalah administrasi Pendidikan dilingkungan Madrasah yang dipimpinnya. Dalam melaksanakan administrasi, Kepala Madrasah dibantu oleh guru dan tenaga lainnya.

- 1) Administrasi Program Pengajaran

Administrasi program pengajaran perlu keseragaman untuk memudahkan penyelenggaraan administrasi, agar mudah maka dibuatkan format yang memiliki kode sebagai berikut :

- 2) Administrasi Tata Usaha

**Tabel 4.11**

#### **Administrasi Tata Usaha MIN 11 Banda Aceh**

PA	Program Administrasi / Tata Usaha
01	Surat Masuk Dari Instansi Induk
02	Surat Masuk Dari Instansi Lain
03	Surat Keluar Dari Instansi Induk

04	Surat Keluar Ke Instansi Lain
05	Surat Cuti / Sakit
06	Duk
07	Sk Madrasah
08	Surat Rekomendasi
09	Surat Keterangan Pegawai / Guru
10	Surat Tugas
11	Rencana Kebutuhan Pegawai /Usulan Pangkat
12	Arsip Absen
13	Laporan Bulanan
14	Daftar Tc /Daftar Gaji/Rek Bos
15	Akreditasi
16	Bahan Sertifikasi
17	Laporan Awal Dan Akhir Tahun
18	Emis/Li
19	Uraian Tugas
20	Kode Surat
21	Absen Guru
22	Buku Notulen Rapat
23	Buku Agenda Surat
24	Buku Ekspedisi
25	Buku Data Pegawai
26	Buku Tamu Umum
27	Buku Piket
28	Pppermen/Sekjen/Irjen/Dirjen/Qanun/Edaran
29	Reward
30	Funishment

### 3) Administrasi Guru

**Tabel 4.12**  
**Administrasi Guru1 MIN 11 Banda Aceh**

PP	Program Pengajaran
1	Kalender Akademik/Jadwal Petugas Piket
2	Semester
3	Uam
4	Uas
5	Un
6	Jadwal Tpa/ Les/ Piket
7	Buku Penyerahan Sttb/ SI
8	Buku Evaluasi Pengajaran
9	Buku Leger
10	Buku Bimpen
11	Buku Dokumen I(Min)/Dokumen Ii/Silabus
12	Standar Isi
13	Buku Analisis Soal
14	Buku Pengayaan Dan Perbaikan
15	Buku Agenda Surat Masing-Masing
16	Buku Nilai

### 4) Administrasi Siswa

Buku administrasi kesiswaan MIN 11 terdiri dari beberapa jenis dan tiap jenis dipergunakan format yang memiliki kode sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Administrasi Siswa MIN 11 Banda Aceh**

PS	Program Kesiswaan
1	Pendaftaran Murid Baru
2	Bea Siswa (Bsm, Nad, Kota, Bos Dan Baitul Mal)
3	Surat Keterangan Siswa
4	Surat Pindah Dari
5	Surat Pindah Ke
6	Surat Panggilan Orang Tua
7	Surat Pengganti Ijazah
8	Nilai Pindah Siswa
9	Buku Kleper
10	Buku Bimpen
11	Rekap Absen Siswa
12	Buku Alumni
13	Buku Prestasi Siswa
14	Sertifikat Siswa
15	Phbi
16	Pustaka
17	Komite
18	Ppl
19	Arsip Ijazah 2006 s/d Sekarang

5) **Administrasi Kepegawaian Madrasah**

Dalam administrasi MIN 11 diuraikan kegiatan yang berhubungan dengan pengaturan kepegawaian, tugas dan tanggung jawab pengelolaan satuan pendidikan dan peningkatan tata usaha kepegawaian di madrasah.

**Tabel 4.14**  
**Administrasi Kepegawaian Madrasah MIN 11 Banda Aceh**

PEG	PENGUNAAN FORMAT
PEG 1	Rencana Kebutuhan Pegawai
PEG 2	Usulan Pengadaan Pegawai
PEG 3	Usulan Pengangkatan Calon Pns Menjadi Pns
PEG 4	Daftar Riwayat Hidup
PEG 5	Usul Kenaikan Pangkat
PEG 6	Dupak
PEG 7	Buku Catatan Penilaian Pns
PEG 8	Dp3
PEG 9	Buku Cuti Pegawai
PEG 10	Surat Permintaan Berhenti Dari Capeg/Pns Hak Pensiun
PEG 11	Surat Permintaan Pensiun
PEG 12	Permintaan Pembayaran Pensiun
PEG 13	Surat Permintaan Pensiun Janda/Duda Bagi Anak-Anak
PEG 14	Surat Pengaduan Permohonan Pensiun Bekas Pns
PEG 15	Surat Pengaduan Untuk Permohonan Pensiun Bekas Pns
PEG 16	Surat Panduan Untuk Pensiun Janda/Duda
PEG 17	Daftar Rangkuman Hadir Pegawai
PEG 18	Data Kepegawaian
PEG 19	Kartu Pribadi Pegawai
PEG 20	Buku Catatan Kenaikan Pangkat Pegawai

6) Administrasi Keuangan Madrasah

Buku administrasi keuangan MIN 11 terdiri dari format dan kode sebagai berikut:

Keu 1 : Jadwal Kegiatan Pelaksanaan Administrasi keuangan Madrasah

Keu 2 : RAPBS

Keu 3 : Buku kas umum

Keu 4 : Buku Kas Pembantu

Keu 5 : Buku Pembayaran Gaji

Keu 6 : Buku Pembayaran Kesra dan Honor Guru

5) Administrasi Perlengkapan / Barang Madrasah

Buku administrasi perlengkapan MIN 11 terdiri dari format dan kode sebagai berikut:

**Tabel 4.15**  
**Administrasi Perlengkapan MIN 1 Banda Aceh**

No	KODE	Jenis Barang
1	PERL-1	Buku pemeriksaan perlengkapan barang
2	PERL-2	Kartu Inventaris ruangan
3	PERL-3	PSP Barang

#### **4.2 Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Pengembangan Kinerja Guru terhadap Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh**

Seorang pemimpin dalam hal ini Kepala Madrasah harus mampu membangkitkan kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri kepada guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas masing-masing. Seorang pemimpin yang baik senantiasa mencari cara yang terbaik dalam mempengaruhi anggota organisasinya.

Lashway dalam Syafaruddin menjelaskan strategi adalah pola perilaku yang dirancang untuk mencapai kerjasama dan para anggota dalam mencapai tujuan, cara yang dijalankan Kepala Madrasah sangat diperlukan untuk membantu kelancaran tugas sehingga kinerja guru meningkat.

Kinerja guru pada tiga madrasah masih kurang maksimal menurut pengamatan penulis diantaranya: masih banyak guru-guru yang menunjukkan sikap tidak sungguh-sungguh dalam mengajar, mendidik dan melatih, guru masih banyak yang terlambat datang, guru tidak masuk kelas dan hanya memberikan tugas, guru mata pelajaran tidak sesuai dengan disiplin ilmu yang dia miliki, guru cenderung bermalas-malasan.

Langkah-langkah atau strategi yang dilakukan oleh para Kepala Madrasah MIN 1 Kota Banda Aceh, MIN 6 Model Banda Aceh, dan MIN 11 Banda Aceh dalam meningkatkan motivasi kinerja guru yaitu:<sup>5</sup>

1) **Supervisi Secara Periodik**

Salah satu upaya untuk mewujudkan tujuan pendidikan merupakan kegiatan pokok pendidikan di madrasah yaitu melalui kegiatan pembelajaran. Proses pembelajaran merupakan suatu usaha untuk mendapatkan perubahan-perubahan kearah yang lebih baik. Dalam hal ini seluruh aktifitas madrasah bermuara pada pencapaian efektifitas dan efisiensi pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas Kepala Madrasah adalah sebagai supervisor yaitu mensupervisi tentang kegiatan yang telah dikerjakan oleh bawahannya, dalam hal ini adalah tenaga kependidikan khususnya guru.

Kegiatan supervisi yang dilaksanakan Kepala Madrasah merupakan pengawasan dan pengendalian terhadap tenaga kependidikan yaitu guru yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pembelajaran, melalui pembelajaran yang efektif. Selain itu Kepala Madrasah harus menindak lanjutinya hasil supervisinya dengan baik dalam rangka upaya meningkatkan motivasi kinerja guru.

Para Kepala Madrasah MIN 1 Kota Banda Aceh, MIN 6 Model Banda Aceh, dan MIN 11 Banda Aceh melakukan supervisi kepada

---

<sup>5</sup> Observasi awal penulis ke tiga Madrasah di Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022.

pendidik menggunakan metode kunjungan kelas.<sup>6</sup> Kunjungan kelas merupakan tehnik yang ampuh untuk meningkatkan motivasi kinerja guru di samping untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang berbagai hal yang berkaitan dengan hal profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pokoknya dalam mengajar terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode pembelajaran, media yang di gunakan oleh guru dalam pembelajaran, serta mengetahui secara langsung kemampuan peserta didik dalam menangkap materi yang di ajarkan.

Madrasah berfungsi sebagai unit pelaksana teknis (UPT) pendidikan formal, yang melaksanakan pendidikan formal menurut jenis, jenjang dan sifat Madrasah, melaksanakan pendidikan dan pengajaran sesuai dengan kurikulum, melaksanakan bimpen, membina murid, melaksanakan tata usaha Madrasah dan membina kerja sama dengan orang tua, masyarakat serta bertanggung jawab kepada Kanwil, Kementerian Agama.

Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan guru terhadap perencanaan Madrasah, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang pada MIN 1 Kota Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Menurut saya perencanaan Madrasah merupakan gambaran masa depan dari sosok institusi madrasah yang dikehendaki oleh warganya. Setiap Madrasah harus mempunyai rencana pengembangan. Rencana pengembangan Madrasah itu merupakan rencana yang komprehensif untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada yang mungkin diperoleh guna mencapai tujuan yang akan datang. Rencana ini mencakup rumusan visi, misi, tujuan Madrasah, dan strategi pelaksanaannya.”<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Observasi awal penulis ke tiga Madrasah di Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022.

<sup>7</sup> Wawancara dengan Cs, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Banda Aceh tanggal 8 Juni 2022. Hasil observasi awal pada tanggal 8 Juni 2022.

Selanjutnya wawancara terhadap terhadap perencanaan Madrasah, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang pada MIN 6 Model Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Dalam proses perencanaan melibatkan seluruh stakeholder yang ada mulai dari guru-guru, karyawan, komite madrasah, pimpinan-pimpinan Madrasah, bendahara dan wakil-wakil bidang. Waktu perencanaan ini dilakukan saat awal tahun anggaran belum dimulai. Misalnya perencanaan pada tahun 2022 sudah dilakukan pada tahun sebelumnya yaitu 2021. Sehingga persiapan dilakukan secara terencana dan matang”.<sup>8</sup>

Selanjutnya wawancara terhadap terhadap perencanaan madrasah, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang pada MIN 11 Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Kepala Madrasah harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek adalah perencanaan yang dibuat untuk kepentingan jangka pendek, misalnya untuk satu bulan hingga satu tahun ajaran. Perencanaan jangka menengah adalah perencanaan untuk pekerjaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun, sedangkan perencanaan jangka panjang meliputi perencanaan sekitar 5-10 tahun. Proses perencanaan menjadi salah satu keterampilan yang penting mengingat perencanaan yang baik merupakan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan.”<sup>9</sup>

Data wawancara di atas dikuatkan dengan data hasil observasi peneliti pada ketiga Madrasah dimana perencanaan madrasah melibatkan seluruh stakeholder yang ada mulai dari guru-guru, karyawan, komite madrasah, pimpinan-pimpinan Madrasah,

---

<sup>8</sup> Hasil wawancara dengan Hm, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6 (MIN) Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022.

<sup>9</sup> Hasil wawancara dengan Mn, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 11 MIN Banda Aceh tanggal 14 Juni 2022.

bendahara dan wakil-wakil bidang. Pembuatan Rencana Kegiatan dan Anggaran RKA merupakan salah satu upaya penjaminan kualitas madrasah melalui perencanaan yang matang. RKA tidak boleh menyimpang dari rencana kerja jangka menengah madrasah yang telah ditetapkan.<sup>10</sup>

Kepala Madrasah harus mempunyai kompetensi managerial, dengan melaksanakan 4 (empat) fungsi manajemen, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (mengorganisasikan), *actuating* (menggerakkan), dan *controlling* (pengawasan). Kepala Madrasah harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek adalah perencanaan yang dibuat untuk kepentingan jangka pendek, misalnya untuk satu bulan hingga satu tahun ajaran. Perencanaan jangka menengah adalah perencanaan untuk pekerjaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun, sedangkan perencanaan jangka panjang meliputi perencanaan sekitar 5-10 tahun. Proses perencanaan menjadi salah satu keterampilan yang penting mengingat perencanaan yang baik merupakan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan.

Berdasarkan Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan menyatakan bahwa madrasah/madrasah wajib membuat: a) Rencana kerja jangka menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu 4 tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan; b) Rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah/Madrasah (RKA S/M) dilaksanakan berdasarkan rencana kerja jangka menengah. RKA merupakan rencana biaya dan pendanaan program/kegiatan secara rinci untuk satu tahun anggaran baik bersifat strategis maupun rutin/reguler.

---

<sup>10</sup> Observasi awal penulis ke tiga Madrasah di Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022.

RKA madrasah terdiri atas pendapatan dan belanja/pengeluaran untuk satu tahun pelajaran. RKA mencakup semua biaya pendanaan dan anggaran tahunan, khususnya untuk satu tahun anggaran yang akan datang. Pendanaan yang dicantumkan di RKA hanya mencakup pengeluaran dalam bentuk uang yang akan diterima dan dikelola oleh madrasah.

Hasil wawancara terhadap perencanaan pengembangan kompetensi guru di MIN 1 Kota Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Perencanaan pengembangan kompetensi guru secara berkesinambungan dimaksudkan untuk merangsang, memelihara, dan meningkatkan kompetensi guru dalam memecahkan masalah-masalah pendidikan dan pembelajaran yang berdampak pada peningkatan mutu hasil belajar siswa. Peningkatan kompetensi guru akan sangat berarti atau bernilai guna apabila dilaksanakan terkait langsung dengan tugas dan tanggung jawab utamanya”.<sup>11</sup>

Selanjutnya wawancara terhadap perencanaan pengembangan kompetensi guru di MIN 6 Model Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Perencanaan pengembangan kompetensi guru dilakukan dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya sehingga profesional atau tidak seorang guru diwujudkan dengan sertifikat pendidik.”<sup>12</sup>

Selanjutnya wawancara terhadap perencanaan pengembangan kompetensi guru pada MIN 11 Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Dalam upaya pengembangan kompetensi profesional guru, yaitu memberikan supervisi kepada guru untuk mengetahui

---

<sup>11</sup> Hasil wawancara dengan Dd, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 (MIN) Kota Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022.

<sup>12</sup> Hasil wawancara dengan My, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6 (MIN) Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022.

sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran secara berkala, maka dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan.”<sup>13</sup>

Data wawancara di atas dikuatkan dengan data hasil observasi peneliti pada ketiga Madrasah dimana kompetensi guru dipandang sebagai landasan dalam rangka mengembangkan guru sebagai seorang pendidik. Selain itu, keempat kompetensi tersebut juga menjadi standar antar indikator penilaian penguasaan kompetensi guru.<sup>14</sup>

Berikut ini penjelasan tentang kompetensi yang harus dimiliki guru:

#### 1. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Profesi guru sebagai pendidik yang paling utama adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan pendidik yang meliputi:

- a) Pemahaman wawasan landasan kependidikan.
- b) Pemahaman terhadap peserta didik.
- c) Pengembangan kurikulum/silabus.
- d) Perancangan pembelajaran.
- e) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis.

---

<sup>13</sup> Hasil wawancara dengan Sy, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 11 MIN Banda Aceh tanggal 14 Juni 2022.

<sup>14</sup> Observasi awal penulis ke tiga Madrasah di Banda Aceh pada tanggal 14-23 Juni 2022.

- f) Pemanfaatan teknologi pembelajaran.
- g) Evaluasi hasil belajar.  
Secara teknis kompetensi pedagogik meliputi:
  - a) Menguasai karakteristik peserta didik.
  - b) Menguasai teori dan prinsip-prinsip pembelajaran.
  - c) Mengembangkan kurikulum dan rancangan pembelajaran.
  - d) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
  - e) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.
  - f) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik.
  - g) Berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan peserta didik.
  - h) Menyelenggarakan evaluasi dan penilaian proses dan hasil belajar.
  - i) Memanfaatkan hasil evaluasi dan penilaian untuk kepentingan pembelajaran.
  - j) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah membentuk Tim penentuan beban kerja guru pada MIN 1 Kota Banda Aceh sebagai berikut:

“Beban kerja guru yaitu mencakup merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan yang diberikan kepada guru tersebut dimadrasah. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa beban guru bukan hanya sebagai pengajar di kelas”.<sup>15</sup>

Selanjutnya wawancara dengan Kepala Madrasah membentuk tim penentuan beban kerja guru pada MIN 6 Model Banda Aceh sebagai berikut:

---

<sup>15</sup> Hasil wawancara dengan Is, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 (MIN) Kota Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022.

“Beban kerja guru yang harus dilaksanakan pegawai hendaknya merata, sehingga dapat dihindarkan adanya seorang pegawai yang mempunyai beban kerja terlalu banyak atau terlalu sedikit. Namun demikian beban kerja yang merata ini tidak berarti bahwa setiap pegawai dalam organisasi tersebut harus tetap sama beban kerjanya. Setiap pekerjaan merupakan beban bagi masing-masing pegawai yang bersangkutan. Tim penentuan beban kerja guru dilakukan oleh Dinas Pendidikan”.<sup>16</sup>

Selanjutnya wawancara terhadap Kepala Madrasah membentuk tim penentuan beban kerja guru pada MIN 11 Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Koordinator Bidang Kurikulum, menentukan Jadwal Beban kerja guru. Pembagian tugas guru untuk memaksimalkan pembagian beban kerja seluruh guru MIN 11 Banda Aceh agar sesuai, terarah, dan akuntabel”.<sup>17</sup>

Data wawancara di atas dikuatkan dengan data observasi dimana berdasarkan hasil pengamatan ditemukan bahwa beban tugas mengajar dan tugas lain guru yang bersangkutan perlu dievaluasi dan direvisi kembali. Kemudian terdapat adanya pembahasan beban tugas guru dalam meningkatkan pembelajaran yang di berikan oleh kepala madrasah melalui rapat rutin yg diikuti oleh sejumlah guru yang dipimpin langsung oleh kepala madrasah.<sup>18</sup>

Beban kerja Guru mencakup kegiatan pokok:

- a. merencanakan pembelajaran atau pembimbingan;

---

<sup>16</sup> Hasil wawancara dengan Rm, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6 (MIN) Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022.

<sup>17</sup> Hasil wawancara dengan Sf, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 11 MIN Banda Aceh tanggal 14 Juni 2022.

<sup>18</sup> Observasi penulis ke tiga Madrasah di Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022.

- b. melaksanakan pembelajaran atau pembimbingan;
- c. menilai hasil pembelajaran atau pembimbingan;
- d. membimbing dan melatih peserta didik; dan
- e. melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan Beban Kerja Guru.

Hasil wawancara terhadap implementasi pelaksanaan beban kerja madrasah pada MIN 1 Kota Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Pemenuhan beban kerja guru melaksanakan pembelajaran dan pembimbingan dilakukan dalam kegiatan intrakurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler. Kegiatan pokok dalam pelaksanaan beban kerja guru antara lain merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran menilai hasil pembelajaran membimbing dan melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru”.<sup>19</sup>

Hasil wawancara terhadap implementasi pelaksanaan beban kerja madrasah pada MIN 6 Model Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Implementasi pelaksanaan beban kerja Kepala Madrasah/ Madrasah dengan pelaksanaan pembelajaran atau pembimbingan dan merupakan bagian dari pemenuhan beban kerja selama 37,5 jam kerja efektif. Kepala Madrasah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan, apabila terdapat Guru yang tidak melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan karena alasan tertentu yang bersifat sementara/tetap atau belum tersedia Guru yang mampu pada mata pelajaran atau kelas tertentu”.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Hasil wawancara dengan Im, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022.

<sup>20</sup> Hasil wawancara dengan SI, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6 (MIN) Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022.

Selanjutnya wawancara terhadap implementasi pelaksanaan beban kerja madrasah pada MIN 11 Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Beban kerja guru pada satuan pendidikan pelaksana Kurikulum Merdeka mengacu pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai pemenuhan beban kerja guru, Kepala Madrasah, dan pengawas madrasah”.<sup>21</sup>

Menetapkan beban kerja guru yang melaksanakan tugas berdasarkan perhitungan kebutuhan guru berdasarkan struktur kurikulum dan jumlah rombongan belajar. Apabila setelah dilakukan perhitungan kebutuhan Guru masih terdapat Guru yang tidak dapat memenuhi beban kerja atau terdapat kekurangan guru, maka Kepala Madrasah wajib melaporkan kepada Dinas sesuai kewenangannya. Dinas yang telah menerima laporan dari Kepala Madrasah wajib melakukan penataan dan pemerataan Guru sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Kegiatan pokok melaksanakan pembelajaran atau pembimbingan harus memenuhi paling sedikit 24 (dua puluh empat) jam tatap muka per-minggu dan paling banyak 40 (empat puluh) jam tatap muka per-minggu. Penghitungan kegiatan pokok melaksanakan pembelajaran atau pembimbingan dihitung dengan cara jam tatap muka dalam 1 (satu) tahun dibagi per-minggu yang menghasilkan paling sedikit 24 (dua puluh empat) jam tatap muka. Pemenuhan beban kerja guru melaksanakan pembelajaran atau pembimbingan dilakukan dalam kegiatan intrakurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler.

Pemerintah mengatur muatan pembelajaran wajib beserta beban belajarnya. Satuan pendidikan dan/atau pemerintah daerah

---

<sup>21</sup> Hasil wawancara dengan Iim, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 11 MIN Banda Aceh tanggal 14 Juni 2022.

dapat menambahkan muatan lokal dan muatan tambahan sesuai kebutuhan dan karakteristik satuan pendidikan dan/atau daerah. Pembelajaran dibagi menjadi 2 (dua) kegiatan utama, yaitu pembelajaran intrakurikuler dan proyek penguatan profil pelajar Pancasila. Proyek penguatan profil pelajar Pancasila merupakan kegiatan kokurikuler pada Kurikulum Merdeka.

Pemenuhan beban kerja guru pada satuan pendidikan pelaksanaan kurikulum merdeka dapat tercapai apabila jumlah guru pada satuan pendidikan pelaksana kurikulum merdeka sesuai dengan kebutuhan. Kepala satuan pendidikan menghitung kebutuhan guru berdasarkan pemenuhan beban kerja dalam struktur kurikulum merdeka.

Dalam hal guru tidak dapat memenuhi ketentuan dalam melaksanakan pembelajaran dan pembimbingan paling sedikit 24 (dua puluh empat) jam tatap muka per-minggu berdasarkan struktur Kurikulum Merdeka, guru dapat diberikan:

1. Tugas tambahan; dan/atau
2. Tugas tambahan lain yang terkait dengan pendidikan di satuan pendidikan, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Tugas tambahan lain sebagaimana dimaksud pada angka 2 ditambah dengan tugas sebagai koordinator proyek penguatan profil pelajar Pancasila. Tugas tambahan lain sebagai koordinator proyek diberikan jika masih terdapat guru yang kekurangan jam mengajar dan diprioritaskan bagi guru yang masih kekurangan jam pelajaran akibat perubahan struktur kurikulum.

#### **4.3 Upaya Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Kinerja Guru Terhadap Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh**

Kepala Madrasah adalah figur seorang pemimpin. Kepala Madrasah juga adalah sosok arsitektur yang dapat membentuk jiwa,

watak dan etos kerja paraguru, karena mampu menjadi rasi atau mewarnai lingkungan madrasah yang dipimpinnya.

Jabatan Kepala Madrasah memiliki banyak tugas, baik yang terikat oleh dinas maupun di luar dinas dalam bentuk pengabdian. Tugas Kepala Madrasah tidak hanya sebagai suatu profesi, tetapi juga suatu tugas kemanusiaan dan kemasyarakatan.

Kepala Madrasah memang menempati kedudukan yang terhormat di madrasah dan masyarakat, sebagaimana guru yang mempunyai kewibawaan sehingga masyarakat tidak meragukan figur seorang guru.

Kepala Madrasah yang kompeten adalah Kepala Madrasah yang mampu menciptakan suasana yang kondusif dan bekerja secara profesional di madrasah, sehingga etos kerja guru dan staf pun sangat tinggi.

Salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala Madrasah adalah kompetensi manajerial. Kemampuan Kepala Madrasah dalam mengelola sumber daya madrasah akan berpengaruh terhadap persepsi guru terhadap dirinya, sehingga apabila kompetensi manajerial Kepala Madrasah itu baik, maka persepsi guru tentang kompetensi manajerial Kepala Madrasah pun baik.

Lokasi penelitian yang telah ditetapkan peneliti adalah pada tiga Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh yaitu MIN 1 Kota Banda Aceh, MIN 6 Model Banda Aceh dan MIN 11 Banda Aceh.

Hasil wawancara dengan guru MIN 1 Kota Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Seorang Kepala Madrasah haruslah merupakan sosok yang visioner. Visi merupakan pedoman bagi komponen organisasi untuk menjalankan tugasnya dengan baik demi mencapai tujuan yang diinginkan. selain itu Kepala Madrasah juga

menjalankan fungsinya yaitu partisipatif, konsultatif, delegatif dan pengendalian”.<sup>22</sup>

Selanjutnya hasil wawancara dengan guru MIN 6 Model Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Kinerja Kepala Madrasah menurut saya adalah strategi atau bagaimana cara seseorang kepala dalam menjalankan fungsinya sebagai Kepala Madrasah dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan”.<sup>23</sup>

Hasil wawancara dengan waka kurikulum MIN 11 Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Kinerja Kepala Madrasah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai Kepala Madrasah dalam mengelolaa pendidikan, mengatur manajemen madrasah serta melakukan pengawasan terhadap guru”.<sup>24</sup>

Data wawancara di atas dikuatkan dengan data observasi dimana pemahaman guru terhadap kinerja Kepala Madrasah dapat dilihat dari keefektifan tugas dan fungsi kepala dalam menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan. Kinerja Kepala Madrasah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai Kepala Madrasah dalam mengelolaa pendidikan, mengatur manajemen madrasah, menjadi sosok pemimpin yang visioner, serta melakukan pengawasan terhadap guru.<sup>25</sup>

Perlunya kinerja kepala yang baik yang baik dalam proses pendidikan ini, yang memunculkan pendapat yang berbeda-beda,

---

<sup>22</sup> Hasil wawancara dengan Cs, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 (MIN) Kota Banda Aceh tanggal 8 Juni 2022.

<sup>23</sup> Hasil wawancara dengan Hm, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6 (MIN) Banda Aceh tanggal 10 Juni 2022.

<sup>24</sup> Hasil wawancara dengan Mn, waka kurikulum Madrasah Ibtidaiyah Negeri 11 MIN Banda Aceh tanggal 14 Juni 2022.

<sup>25</sup> Observasi penulis ke tiga Madrasah di Banda Aceh tanggal 14 Juni 2022.

namun tujuannya sama yaitu untuk memberikan pendidikan yang terbaik kepada siswa dan siswi. Hal ini dikuatkan dengan hasil wawancara peneliti dengan guru MIN 1 Kota Banda Aceh yang mengatakan:

“Upaya dalam memetakan kinerja Kepala Madrasah dapat dilakukan dengan pembuatan rencana program madrasah yang didasarkan pada pemahaman seluruh komponen madrasah sehingga tahu kelemahan dan kelebihan yang ada, lalu mencermati mana yang harus dipertahankan dan harus diperbaiki”.<sup>26</sup>

Hasil wawancara dengan guru MIN 6 Model Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Dalam memetakan kinerja kepala di MIN 6 Model Kota Banda Aceh tantangan pokok dalam membangkitkan semangat karyawan dalam suatu perusahaan ataupun masyarakat dalam suatu wilayah adalah bagaimana memotivasi untuk bekerja. Dalam masyarakat modern hal ini bukanlah tugas yang mudah, karena banyak orang yang mendapatkan sedikit kepuasan pribadi dari pekerjaan mereka dan mempunyai rasa berprestasi atau kreatif yang kecil”.<sup>27</sup>

Hasil wawancara dengan waka kurikulum MIN 11 Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Pemetaan kondisi dan kinerja guru dilakukan dengan penilaian fungsi dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan guru untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme guru. Perlu kelanjutan untuk membuat penilaian kinerja guru dari waktu ke waktu oleh Kepala Madrasah dan pengawas”.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Hasil wawancara dengan Is, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 (MIN) Kota Banda Aceh tanggal 8 Juni 2022.

<sup>27</sup> Hasil wawancara dengan My, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6 (MIN) Banda Aceh tanggal 10 Juni 2022.

<sup>28</sup> Hasil wawancara dengan Sy, waka kurikulum Madrasah Ibtidaiyah Negeri 11 MIN Banda Aceh tanggal 14 Juni 2022.

Data wawancara di atas dikuatkan dengan data observasi dimana berdasarkan hasil pengamatan ditemukan bahwa upaya dalam memetakan kinerja dapat dilakukan dengan penilaian kinerja guru dari waktu ke waktu oleh Kepala Madrasah dan pengawas. Kompetensi yang dilakukan yang masih lemah harus diperkuat. Penerapan sertifikasi guru juga memberikan dampak peningkatan kinerja guru.<sup>29</sup>

Hasil observasi dan wawancara terhadap pengelolaan kinerja guru agar berkualitas untuk meningkatkan mutu pendidikan pada MIN 1 Kota Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Kinerja guru berkaitan dengan tugas perencanaan, pengelolaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa. Sebagai perencana maka guru harus mampu mendesain pembelajaran yang sesuai dengan kondisi di lapangan. Sebagai pengelola maka guru harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat belajar dengan baik, dan sebagai evaluator maka guru harus mampu melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar siswa”.<sup>30</sup>

Selanjutnya wawancara terhadap pengelolaan kinerja guru agar berkualitas untuk meningkatkan mutu pendidikan pada MIN 6 Model Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Pengelola kinerja guru agar berkualitas untuk meningkatkan mutu pendidikan Madrasah telah dilakukan dengan sebagaimana kegiatan seperti rapat evaluasi, serta melakukan pelatihan terhadap guru”.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Observasi penulis ke tiga Madrasah di Banda Aceh tanggal 8-14 Juni 2022 .

<sup>30</sup> Hasil wawancara dengan Dd, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 (MIN) Kota Banda Aceh tanggal 8 Juni 2022.

<sup>31</sup> Hasil wawancara dengan Rm, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6 (MIN) Banda Aceh tanggal 10 Juni 2022.

Selanjutnya wawancara terhadap pengelolaan kinerja guru agar berkualitas untuk meningkatkan mutu pendidikan pada MIN 11 Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Kinerja guru yang berkualitas di lihat dari motivasi siswa dalam belajar sehingga memperoleh hasil nilai yang baik. Disamping menciptakan suasana pembelajaran yang menarik dan memberikan penghargaan bagi siswa yang berprestasi. Kinerja guru untuk meningkatkan mutu pendidikan dipengaruhi oleh faktor-faktor: pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gaji, kesehatan, teknologi, manajemen, dan kesempatan berprestasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: pekerjaan yang menarik, gaji yang baik, keamanan dan perlindungan dalam proses belajar mengajar, serta penghargaan atas pengabdian sebagai guru.”<sup>32</sup>

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa upaya guru dalam meningkatkan mutu pendidikan telah dilakukan secara terorganisir dan berkesinambungan di antara upaya yang dilakukan dalam peningkatan mutu pendidikan antara lain: melaksanakan rapat evaluasi bulanan bersama dewan guru dan staf, meningkatkan kualitas guru, meningkatkan prestasi siswa baik prestasi akademik maupun non akademik dengan mengintensifkan kegiatan bimbingan dan penyuluhan, menciptakan suasana pembelajaran yang menarik dan memberikan penghargaan bagi siswa yang berprestasi seperti hadiah dan beasiswa, mengikutsertakan pegawai yang bersangkutan pada pendidikan dan pelatihan kepegawaian, bekerja sama dengan berbagai pihak/instansi terkait dan menerapkan sistem absensi elektrik terhadap guru dan pegawai, meningkatkan sarana prasarana. Upaya ini berdampak pada kondisi yang dinamis. Kelas yang dinamis akan menjadi daya tarik tersendiri bagi siswa untuk

---

<sup>32</sup> Hasil wawancara dengan Sf, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 11 MIN Banda Aceh tanggal 14 Juni 2022.

memotivasi diri mereka dalam belajar. Pembelajaran akan lebih menyenangkan dan menjadi daya tarik siswa ketika pengelolaan kelas yang dinamis dapat dikelola oleh guru secara optimal.

Guru dianggap sebagai seorang yang berperan penting dalam tercapainya tujuan pendidikan yang merupakan pencerminan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari faktor internal maupun eksternal yang membawa dampak kinerja guru. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru yang diungkapkan tersebut, antara lain:

1. Kepribadian dan dedikasi

Kepribadian adalah suatu cerminan dari citra seorang guru dan akan mempengaruhi interaksi antara guru dan anak didik. Kepribadian guru akan menentukan apakah ia menjadi pendidik dan pembina yang baik bagi anak didiknya ataukah akan menjadi perusak atau penghancur bagi hari depan anak didik. Oleh karena itu, kepribadian merupakan faktor yang menentukan tinggi rendahnya martabat guru. Kepribadian dan dedikasi yang tinggi akan meningkatkan kesadaran akan pekerjaan dan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan seseorang atau dalam suatu organisasi.

2. Pengembangan profesi

Pengembangan profesi guru merupakan hal penting untuk diperhatikan guna mengantisipasi perubahan dan beratnya tuntutan terhadap profesi guru. Pengembangan profesionalisme guru menekankan pada penguasaan ilmu. Guru yang profesional dipersyaratkan mempunyai: (1) dasar ilmu yang kuat sebagai pengejawantahan terhadap masyarakat dan teknologi dan masyarakat ilmu pengetahuan, (2) penguasaan kiat-kiat profesi berdasarkan riset dan praksis pendidikan, yaitu ilmu pendidikan sebagai ilmu praksis bukan hanya konsep-konsep belaka, (3) pengembangan kemampuan professional berkesinambungan,

profesi guru merupakan profesi yang berkembang terus menerus dan berkesinambungan antara LPTK dengan praktik pendidikan.

### 3. Kemampuan mengajar

Kemampuan mengajar guru yang sesuai dengan tuntutan standar tugas yang diemban memberikan efek positif bagi hasil yang ingin dicapai. Sebaliknya, jika kemampuan mengajar yang dimiliki sangat sedikit akan berakibat menurunkan prestasi belajar siswa dan juga menurunkan tingkat kinerja guru.

### 4. Komunikasi

Terbinanya hubungan komunikasi di dalam lingkungan madrasah memungkinkan guru dapat mengembangkan kreativitasnya sebab ada jalan terjadinya interaksi dan respon baik dari komponen lain di madrasah atas kreativitas dan inovasi tersebut. Pembinaan hubungan dan komunikasi yang baik diantara komponen dalam madrasah menjadi suatu keharusan dalam menunjang peningkatan kinerja. Semakin baik pembinaan hubungan dan komunikasi dibina maka respon yang muncul semakin baik pula yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja.

### 5. Hubungan dalam masyarakat

Hubungan madrasah dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara madrasah dengan masyarakat untuk meningkatkan pengertian masyarakat tentang kebutuhan serta kegiatan pendidikan serta mendorong minat dan kerja sama untuk masyarakat dalam peningkatan dan pengembangan madrasah.

Manfaat hubungan dengan masyarakat sangat besar bagi peningkatan kinerja guru melalui peningkatan aktivitas-aktivitas bersama, komunikasi yang berkelanjutan dan proses saling menerima serta membuat intropeksi madrasah dan guru menjadi giat. Setiap aktivitas guru dapat diketahui oleh masyarakat sehingga guru akan berupaya menampilkan kinerja yang lebih baik.

## 6. Kedisiplinan

Kedisiplinan sangat perlu dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pengajar, pendidik, dan pembimbing siswa. Disiplin yang tinggi akan mampu membangun kinerja yang profesional sebab dengan pemahaman kinerja yang baik, guru mampu mencermati aturan dan langkah strategis dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Kedisiplinan yang baik ditunjukkan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sehingga akan meperlancar pekerjaan guru dan memberikan perubahan dalam kinerja guru ke arah yang lebih baik dan dapat dipertanggungjawabkan.

## 7. Kesejahteraan

Profesionalitas guru tidak bisa dilihat dari kemampuan guru dalam mengembangkan dan memberikan pembelajaran yang baik kepada peserta didik, tetapi juga harus dilihat oleh pemerintah dengan cara memberikan gaji yang pantas serta berkelayakan. Dalam memaksimalkan kinerja guru, langkah strategis yang dilakukan pemerintah, yaitu memberikan kesejahteraan yang layak sesuai volume kerja guru, selain itu memberikan insentif pendukung sebagai jaminan bagi pemenuhan kebutuhan hidup guru dan keluarganya.

## 8. Iklim kerja

Terciptanya iklim positif di madrasah dapat terjadi bila terjalin hubungan yang baik dan harmonis antara Kepala Madrasah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan pegawai tata usaha, dan peserta didik. Terbetuknya iklim yang kondusif pada tempat kerja dapat menjadi faktor penunjang bagi peningkatan kinerja. Faktor yang mempengaruhi kinerja guru terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal kinerja guru adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, contohnya ialah kemampuan, keterampilan, kepribadian dan

persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan dan latar belakang keluarga. Sedangkan faktor eksternal kinerja guru adalah faktor yang datang dari luar guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, contohnya ialah gaji, sarana dan prasarana, lingkungan kerja fisik, dan kepemimpinan. Dari faktor-faktor yang disebutkan, peneliti menggunakan empat faktor yaitu kepemimpinan situasional, disiplin kerja, beban kerja, dan motivasi kerja sebagai variabel yang di duga berpengaruh terhadap kinerja.

Dalam mengatasi problematika guru dalam kegiatan proses belajar mengajar di MIN 1 Kota Banda Aceh melalui wawancara:

“Guru diberi kesempatan mengikuti kegiatan semacam diklat, workshop, mengikuti MGMP dan kegiatan lainnya yang mendukung peningkatan kualitas kerjanya. Pelatihan guru tersebut dilaksanakan dalam rangka memperbaiki kualitas dalam pembelajaran”.<sup>33</sup>

Selanjutnya wawancara dalam mengatasi problematika guru dalam kegiatan proses belajar mengajar pada MIN 6 Model Banda Aceh melalui wawancara:

“Kepala Madrasah merupakan individu yang diberikan amanat dan tanggung jawab sebagai Kepala Madrasah untuk memimpin madrasah. Dalam mengatasi problematika atau permasalahan Kepala Madrasah melakukan koordinasi dengan Lembaga Dinas Pendidikan serta melakukan musyawarah dengan Dewan Guru terkait dengan masalah siswa dan pembelajaran”.<sup>34</sup>

Selanjutnya wawancara dalam mengatasi problematika guru dalam kegiatan proses belajar mengajar pada MIN 11 Banda Aceh adalah sebagai berikut:

---

<sup>33</sup> Hasil wawancara dengan Cs, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Banda Aceh tanggal 8 Juni 2022.

<sup>34</sup> Hasil wawancara dengan Hy, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 6 Banda Aceh tanggal 10 Juni 2022.

“Permasalahan yang terjadi pada guru tentang metode yang kurang tepat dan relevan dengan tujuan pembelajaran, sehingga guru diberikan pelatihan terhadap metode yang tepat digunakan pada setiap mata pelajaran.”<sup>35</sup>

Data wawancara di atas dikuatkan dengan data observasi dimana berdasarkan hasil pengamatan ditemukan bahwa permasalahan yang terjadi diselesaikan dengan oleh Kepala Madrasah dengan melakukan koordinasi dengan Dinas Pendidikan dan musyawarah dengan Dewan Guru terkait siswa dan pembelajaran. Hal ini dilakukan dalam untuk meningkatkan kemajuan Madrasah tersebut. Kemajuan dalam madrasah yang dipimpinnya oleh Kepala Madrasah tersebut mampu mengajak kerjasama dengan dwwan guru dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>36</sup>

Problematika-problematika yang dialami guru selain dalam hal membuat rencana pembelajaran, pada saat pelaksanaan pembelajaran pun guru juga sering mengalami permasalahan. Adapun problematika guru dalam pelaksanaan pembelajaran adalah sebagai berikut.

#### 1. Problematika Guru dalam Pengelolaan Kelas

Pengelolaan kelas merupakan salah satu kendala yang dihadapi oleh guru dalam pembelajaran. Pengelolaan kelas adalah suatu usaha yang dilakukan oleh guru untuk menciptakan, memelihara, dan mengembangkan iklim belajar yang kondusif. Suasana kelas yang kondusif akan dapat mengantarkan siswanya pada prestasi akademik maupun nonakademik. Adapaun ciri-ciri kelas yang kondusif, yaitu: tenang, dinamis, tertib, suasana saling menghargai, saling mendorong, kreativitas tinggi, persaudaraan yang kuat,

---

<sup>35</sup> Hasil wawancara dengan Mn, Waka Kurikulum Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 11 Banda Aceh tanggal 14 Juni 2022.

<sup>36</sup> Observasi penulis ke tiga Madrasah di Banda Aceh tanggal 8-14 Juni 2022.

berinteraksi dengan baik, dan bersaing sehat untuk kemajuan. Sehingga tujuan pembelajaran yang diharapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Adapun permasalahan yang terjadi di dalam pengelolaan kelas itu dikarenakan adanya berbagai macam karakteristik atau tingkah laku yang bervariasi dari peserta didik. Menurut Made Pidarta, masalah-masalah pengelolaan kelas yang berhubungan dengan perilaku peserta didik adalah:

1. Kurangnya kesatuan, misalnya dengan adanya kelompok-kelompok, klik-klik, dan pertentangan jenis kelamin.
2. Tidak ada standar perilaku dalam bekerja kelompok, misalnya ribut, bercakap-cakap, pergi ke sana ke mari, dan sebagainya.
3. Reaksi negatif terhadap anggota kelompok, misalnya ribut, bermusuhan, mengucilkan, dan merendahkan kelompok bodoh.
4. Kelas mentoleransi kesalahan-kesalahan temannya, menerima, dan mendorong perilaku anak didik yang keliru.
5. Mudah mereaksi ke hal-hal negatif/terganggu, misalnya bila didatangi monitor, tamu-tamu, iklim yang berubah, dan sebagainya.
6. Moral rendah, permusuhan, agresif, misalnya dalam lembaga yang alat-alat belajarnya kurang, kekurangan uang, dan lain-lain.
7. Tidak mampu menyesuaikan dengan lingkungan yang berubah, seperti tugas-tugas tambahan, anggota kelas yang baru, situasi baru, dan sebagainya.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa peran guru sangat penting dalam pengelolaan kelas. Apabila guru mampu mengelola kelasnya dengan baik, maka tidaklah sulit bagi guru untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah dirumuskan.

2. **Problematika Guru dalam Menerapkan Metode Pembelajaran**  
Metode adalah cara atau siasat yang diperlukan dalam pengajaran, sebagai strategi, metode memperlancar kearah

pencapaian tujuan pembelajaran. Berbagai macam metode yang dapat diterapkan dalam proses belajar mengajar, seperti ceramah, tanya jawab, demonstrasi, diskusi, simulasi, dan lain-lain. Guru harus mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan.

Model-model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru, menjelaskan bahwa “Setiap metode pembelajaran memiliki kelebihan dan kelemahan dilihat dari berbagai sudut, namun yang penting bagi guru metode manapun yang digunakan harus jelas dengan tujuan yang ingin dicapai.

Ada beberapa metode pembelajaran yang dapat dipergunakan untuk pembelajaran tematik, antara lain sebagai berikut:

1. Metode ceramah, guru banyak berperan dalam menyampaikan isi pembelajaran dengan cara presentasi di depan siswa.
2. Metode demonstrasi, siswa mendemonstrasikan cara kerja suatu proses, prinsip, dan sebagainya.
3. Metode simulasi, metode pembelajaran dengan cara memainkan peran- peran tertentu yang bukan sesungguhnya.
4. Metode tanya jawab berantai, guru memanggil seorang siswa untuk mengemukakan pendapat/bertanya.
5. Metode diskusi, guru meminta siswa untuk mengerjakan tugas dengan teman di dekatnya secara berpasangan.
6. Metode penugasan, guru menugaskan siswa untuk mengamati objek, mewawancarai sumber, melakukan kegiatan, dan membuat produk tertentu.

Diantara syarat-syarat yang harus diperhatikan oleh seorang guru dalam penggunaan metode pembelajaran adalah:

1. Metode yang digunakan harus dapat membangkitkan motivasi, minat atau gairah belajar siswa.
2. Dapat merangsang keinginan siswa untuk belajar lebih lanjut, seperti melakukan inovasi dan eksplorasi.

3. Harus dapat memberikan kesempatan bagi siswa untuk mewujudkan hasil karya.
4. Harus dapat menjamin perkembangan kegiatan kepribadian siswa.
5. Harus dapat menanamkan dan mengembangkan nilai-nilai dan sikap siswa dalam kehidupan sehari-hari.

Adapun beberapa masalah guru terkait metode pembelajaran, antara lain adalah:

1. Pemilihan metode yang kurang relevan dengan tujuan pelajaran dan materi pelajaran.
2. Guru kurang terampil dalam menggunakan metode pembelajaran.
3. Guru sangat terikat pada satu metode saja.

Guru hendaknya dapat mengelola kelas dengan baik, karena kelas adalah tempat berhimpun semua anak didik dan dalam rangka menerima bahan pelajaran dari guru. Kelas yang dikelola dengan baik akan menunjang jalannya interaksi edukatif. Sebaliknya, kelas yang tidak dikelola dengan baik akan menghambat kegiatan pembelajaran.

Oleh karena itu, penggunaan metode dalam pelaksanaan pembelajaran sangat perlu diperhatikan agar teknik penyajian bahan pelajaran yang akan digunakan oleh guru pada saat penyajian bahan pelajaran tepat dan sesuai materi pelajaran sehingga siswa tidak merasa jenuh/bosan terhadap pelajaran tersebut.

3. Problematika Hubungan Guru dalam Berinteraksi dengan Siswa

Hubungan guru dengan siswa atau peserta didik di dalam proses belajar mengajar merupakan faktor yang sangat menentukan. Bagaimanapun baiknya bahan pelajaran yang diberikan, bagaimanapun sempurnanya metode yang digunakan, namun jika hubungan guru dengan siswa merupakan hubungan yang tidak

harmonis, maka dapat menciptakan suatu hasil yang tidak diinginkan.

Masalah yang timbul dalam proses belajar mengajar salah satu disebabkan kurangnya hubungan komunikasi antara guru dengan siswa serta siswa dengan siswa yang lainnya sehingga proses interaksi menjadi vakum. Adanya hambatan- hambatan tertentu, misalnya kadang-kadang masih ada sikap otoriter dari guru, sikap tertutup dari guru, siswa yang pasif, jumlah siswa yang terlalu banyak, sistem pendidikan, keadaan dan latar belakang guru sendiri maupun para siswanya.

Salah satu cara untuk mengatasinya adalah melalui contact-hours di dalam hubungan guru-siswa. Jam-jam bertemu antara guru-siswa, pada hakikatnya merupakan kegiatan di luar jam-jam presentasi di depan kelas seperti biasanya. Selain itu, semua perlu dikembangkan sikap demokratis dan terbuka dari para guru perlu ada keaktifan dari pihak siswa dan juga harus bersikap ramah, sebaliknya siswa juga harus bersikap sopan. Masing-masing guru perlu mengetahui latar belakang baik guru maupun siswa.

Tugas guru adalah bagaimana harus mendesain agar menciptakan agar menciptakan proses belajar mengajar yang lebih optimal. Guru seharusnya dapat mengembangkan interaksi belajar mengajar yang lebih dinamis untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Bentuk-bentuk kegiatan belajar selain melalui pengajaran di depan kelas, perlu diperhatikan bentuk-bentuk belajar yang lain. Guru dapat menanyai dan menangkap keadaan siswa dan sebaliknya siswa mengajukan berbagai persoalan- persoalan dan hambatan yang sedang dihadapi. Terjadilah suatu proses interaksi dan komunikasi yang humanistik. Hal ini jelas akan sangat membantu keberhasilan studi para siswa. Berhasil dalam arti tidak sekedar tahu atau mendapatkan nilai baik dalam ujian, tetapi akan menyentuh pada soal sikap mental dan tingkah laku atau hal-hal yang intrinsik.

Dari beberapa uraian di atas dapat dipahami, bahwa ketika guru kurang berinteraksi dengan murid secara rutin akan menyebabkan proses belajar mengajar menjadi kurang lancar, dan menyebabkan anak didik merasa ada jarak dengan guru. Sehingga siswa segan untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan belajar mengajar.

#### 4. Problematika Guru dalam Media Pembelajaran

Selain permasalahan dalam hal pengelolaan kelas, yakni menerapkan metode pembelajaran, terdapat masalah atau kendala lain yang sering dihadapi oleh guru dalam melaksanakan pembelajaran yaitu sering tidak adanya penggunaan media sebagai sarana penunjang kegiatan pembelajaran.

Belajar merupakan suatu proses yang kompleks, rumit dan unik, karena memiliki ciri-ciri/karakteristik tertentu yang berbeda antara peserta didik yang satu dengan peserta didik yang lain. Oleh karenanya, belajar adalah masalah individual, dalam arti bahwa belajar akan terjadi karena individu itu sendiri yang melakukannya. Penggunaan media dalam pembelajaran merupakan hal yang sangat bermanfaat sekali bagi guru dalam hal menyampaikan materi pelajaran kepada peserta didik. Karena dengan adanya media dapat memudahkan pemahaman peserta didik dalam memahami materi yang sulit dipahami jika hanya dengan mendengarkan penjelasan dari guru saja. Oleh karena itu, guru tidak boleh meremehkan yang namanya media atau bahkan meninggalkan media sebagai alat bantu pembelajaran. Akan tetapi, guru harus mampu mencari media dan menggunakan media tersebut untuk membantu terlaksananya KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Hasil wawancara guru MIN 1 Kota Banda Aceh terhadap pengembangan karir guru di MIN 1 Kota Banda Aceh:

“Dalam hal pengembangan karier guru, Kepala Madrasah dapat melakukan penyelenggaraan pelatihan berkala, mendorong dan memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan

pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, dan pemberian beasiswa.”<sup>37</sup>

Selanjutnya wawancara dengan guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri MIN 6 Model Banda Aceh terhadap pengembangan karir guru di MIN 6 Model Banda Aceh:

“Dalam mengembangkan karir seorang guru Kepala Madrasah memberikan motivasi kerja sebagai daya penggerak dari madrasah untuk melakukan aktivitas- aktivitas dalam pengembangan guru. Dalam hal ini Kepala Madrasah melakukan pelatihan di madrasah terhadap guru maupun mengikuti pelatihan yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan”.<sup>38</sup>

Selanjutnya wawancara terhadap terhadap pengembangan karir guru pada MIN 11 Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Pengembangan karir guru dilakukan dengan cara peningkatan kompetensi guru yang sudah memiliki sertifikat pendidik diantaranya kompetisi keprofesian yang tepat sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya”.<sup>39</sup>

Peningkatan karir guru dilakukan untuk menjamin terjadinya proses pembelajaran yang berkualitas di semua jenjang pendidikan sekaligus menjaga profesionalitas seorang guru. Peningkatan kinerja dan karir guru di atas, bersama-sama dengan hasil pelaksanaan kegiatan pengembangan diri, pengembangan publikasi ilmiah, dan/atau karya inovatif, hasil kinerja guru dikonversikan menjadi angka kredit yang diperlukan untuk kenaikan jabatan

---

<sup>37</sup> Hasil wawancara dengan Dd, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Banda Aceh tanggal 8 Juni 2022.

<sup>38</sup>Wawancara dengan Sl, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 6 Banda Aceh tanggal 10 Juni 2022. Hasil observasi tanggal 10 Juni 2022.

<sup>39</sup> Hasil wawancara dengan Sy, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 11 MIN Banda Aceh tanggal 14 Juni 2022.

fungsional guru. Pengembangan dan peningkatan kompetensi guru dilakukan melalui sistem pembinaan dan pengembangan keprofesian guru berkelanjutan yang dikaitkan dengan perolehan angka kredit jabatan fungsional. Pembinaan dan pengembangan keprofesian guru meliputi pembinaan kompetensi-kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Sementara itu, pengembangan dan pembinaan karir guru meliputi penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi. Upaya pembinaan dan pengembangan karir guru ini harus sejalan dengan jenjang jabatan fungsional guru. Pengembangan profesi dan karir diarahkan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru dalam rangka pelaksanaan proses pendidikan dan pembelajaran. Inisiatif meningkatkan kompetensi guru ini juga harus sejalan dengan upaya memberikan penghargaan, peningkatan kesejahteraan dan perlindungan terhadap guru.

Hasil wawancara terhadap pelatihan dalam pengembangan profesi guru di MIN 6 Model Banda Aceh:

“Pengembangan profesi guru merupakan upaya untuk memberi kemampuan kepada tenaga pengajar dewan guru untuk merangsang, memelihara, dan meningkatkan kualitas dalam upaya memecahkan masalah-masalah siswa dan proses pembelajaran”.<sup>40</sup>

Pengembangan profesi guru dilaksanakan dengan melakukan pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan.<sup>41</sup> Pengembangan profesi guru dilakukan berdasarkan kebutuhan guru dalam meningkatkan kinerja guru di bidang pembelajaran. Pengembangan ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pembaharuan metode pembelajaran pada masa yang

---

<sup>40</sup> Hasil wawancara dengan Hy, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6 (MIN) Banda Aceh tanggal 10 Juni 2022.

<sup>41</sup> Hasil observasi pada tanggal 10 Juni 2022.

akan datang, dan dilakukan dengan pendekatan yang terintegrasi sesuai dengan kurikulum pembelajaran.

Hasil wawancara terhadap masalah kinerja guru di MIN 1 Kota Banda Aceh:

“Kepala Madrasah sebagai seorang pemimpin tentu harus mempunyai kemampuan profesional dalam meningkatkan kinerja guru itu sendiri. Hal ini diperlukan untuk menunjang keberhasilan dan meningkatkan mutu pendidik. Karena baik buruknya mutu guru disuatu madrasah tidak terlepas dari kualitas Kepala Madrasah itu sendiri.”<sup>42</sup>

Hasil wawancara terhadap masalah kinerja guru di MIN 6 Model Banda Aceh:

“Pendidikan di madrasah berkaitan dengan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru sangat menentukan keberhasilan dan produktivitas kerja. Kepala Madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa persahabatan, dekat dengan guru dan penuh pertimbangan dalam menghadapi masalah guru”.<sup>43</sup>

Selanjutnya wawancara terhadap masalah kinerja guru pada MIN 11 Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Kinerja guru sebenarnya dipengaruhi oleh kepemimpinan Kepala Madrasah, semakin baik Kepala Madrasah memimpin, maka kinerja guru semakin meningkat. Besarnya pengaruh kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap kinerja guru di MIN 11 Banda Aceh.”<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Hasil wawancara dengan Dd, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Banda Aceh tanggal 8 Juni 2022.

<sup>43</sup> Hasil wawancara dengan Rm, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6 (MIN) Banda Aceh tanggal 10 Juni 2022.

<sup>44</sup> Hasil wawancara dengan Sf, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 11 MIN Banda Aceh tanggal 14 Juni 2022.

Kepala Madrasah terlibat secara langsung dalam peranan dan tugas-tugas guru. Kepala Madrasah yang terus mendorong, mengarahkan dan memotivasi kegiatan guru untuk berkerjasama dengan baik dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan Madrasah. Kegiatan guru sebagaimana dimaksud adalah melakukan Penilaian Kinerja Guru (PKG) dan Pengembangan Keprofesionalan Berkelanjutan (PKB).<sup>45</sup> PKG dan PKB tersebut dilaksanakan untuk meningkatkan profesionalisme guru yang selalu berkesinambungan dan berkelanjutan. Oleh karena itu pengawas dan Kepala Madrasah secara langsung yang bertanggung jawab terhadap hal tersebut dengan menilai kompetensi yang dimiliki guru, yaitu pedagogik, kepribadian, sosial dan profesionalisme. Pendidikan di Madrasah berkaitan dengan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru sangat menentukan keberhasilan dan produktivitas kerja. Kepala Madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa persahabatan, dekat dengan guru dan penuh pertimbangan dalam menghadapi masalah guru. Kinerja guru sebenarnya dipengaruhi oleh kepemimpinan Kepala Madrasah, semakin baik Kepala Madrasah memimpin, maka kinerja guru semakin meningkat.

Selanjutnya, strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adalah melakukan pengembangan dan pembimbingan terhadap guru melalui pelatihan melalui kegiatan pelatihan di tingkat gugus atau kecamatan secara teratur, musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), musyawarah guru pembimbing (MGP), dan kelompok kerja guru (KKG), diskusi seminar lokakarya, pelatihan dan workshop.<sup>46</sup> Kegiatan bertujuan untuk peningkatan kinerja dan kualitas guru dalam bekerja terutama dalam kegiatan belajar

---

<sup>45</sup> Observasi penulis ke tiga Madrasah di Banda Aceh tanggal 8-14 Juni 2022.

<sup>46</sup> Observasi penulis ke tiga Madrasah di Banda Aceh tanggal 8-14 Juni 2022.

mengajar di kelas. Pada kegiatan ini, guru juga diperkenankan untuk menyampaikan permasalahan dalam mengajar dan nantinya dipecahkan bersama-sama di dalam suatu forum. Upaya peningkatan kualitas pendidikan untuk mengangkat dari keterpurukan tidak mungkin terlaksana dengan baik apabila tidak dibarengi dengan upaya penegakan standar penyelenggaraan pendidikan, standar pelayanan pendidikan serta standar kompetensi guru, standar lulusan dan standar tenaga kependidikan lainnya. Upaya pencapaian standar kompetensi guru diantaranya dapat dilakukan dengan Pendidikan profesi guru melalui berbagai pelatihan atau workshop dan lain-lain, agar motivasi kerja guru semakin meningkat.

Hasil wawancara terhadap pengelolaan keuangan Madrasah di MIN 1 Kota Banda Aceh:

“Peran Kepala Madrasah sebagai administrator dimana Kepala Madrasah dapat menganalisis kebutuhan, pengadaan, pendistribusian, pemeliharaan, inventarisasi, pemutihan dan pelaporan keuangan maka hal-hal tersebut akan membantu mengoptimalkan jalannya proses rencana kerja tahunan di madrasah”.<sup>47</sup>

Selanjutnya wawancara terhadap pengelolaan keuangan Madrasah di MIN 6 Model Banda Aceh sebagai berikut:

“Tugas Kepala Madrasah dalam menganalisa kebutuhan yang diperlukan serta kegiatan yang akan dilaksanakan dan melakukan perencanaan serta penyusunan keuangan dalam waktu satu tahun anggaran. Hal ini berkenaan dengan bendahara madrasah”.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Hasil wawancara dengan Im, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Banda Aceh tanggal 8 Juni 2022.

<sup>48</sup> Hasil wawancara dengan My, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6 (MIN) Banda Aceh tanggal 10 Juni 2022.

Selanjutnya wawancara terhadap terhadap pengelolaan keuangan Madrasah pada MIN 11 Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Kepala Madrasah melaksanakan administrasi keuangan rutin, administrasi keuangan komite madrasah dan administrasi sumber keuangan lain (DBO, beasiswa prestasi dan bantuan fakir miskin). Kepala Madrasah menyusun dan memiliki kelengkapan data administrasi gedung/ruang, administrasi mobiler, alat-alat praktikum di laboratorium, administrasi buku perpustakaan dan kelengkapan data perangkat komputer di kantor tata usaha”.<sup>49</sup>

Perencanaan keuangan madrasah dimulai dari membuat renstra (Rencana Strategi) madrasah untuk setiap tahun yang akan dijabarkan menjadi rencana kerja tahunan. Dari rencana kerja tahunan dalam satu tahun direncanakan kegiatan atau program apa yang akan dilaksanakan. Setelah program atau kegiatan tersebut sudah direncanakan barulah selanjutnya menghitung kebutuhan anggaran dari kegiatan tersebut secara detail mulai dari anggaran yang dibutuhkannya, jumlah orangnya yang akan terlibat, dan lamanya kegiatan keseluruhannya dianalisa dan dihitung secara rinci. Untuk menentukan program dalam satu tahun ke depan melalui raker setelah disusun program masing-masing, wakil-wakil bidang bertanggungjawab atas programnya. Perencanaan dilakukan secara bottom up mulai dari usulan guru kemudian diramu oleh wakil-wakil bidang madrasah setelah itu dijadikan satu menjadi rumusan perencanaan madrasah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Kepala Madrasah sebagai administrator pendidikan di madrasah nya juga sudah baik. Sebagai bukti Kepala Madrasah menyusun dan memiliki

---

<sup>49</sup> Wawancara dengan Mn, Waka Kurikulum Madrasah Ibtidaiyah Negeri 11 MIN Banda Aceh tanggal 14 Juni 2022. Hasil observasi pada tanggal 14 Juni 2022.

kelengkapan data tentang kegiatan proses belajarmengajar, bimbingan konseling, praktikum dan kegiatan lain secara lengkap. Bahkan ada Kepala Madrasah yang mempunyai catatan lengkap tentang identitas guru termasuk kapan kenaikan pangkat berikutnya, kapan kenaikan berkala dan pensiun.

Kepala Madrasah juga melaksanakan administrasi keuangan rutin, administrasi keuangan komite Madrasah dan administrasi sumber keuangan lain (DBO, beasiswa prestasi dan bantuan fakir miskin). Kepala Madrasah menyusun dan memiliki kelengkapan data administrasi gedung/ruang, administrasi mobiler, alat-alat praktikum di laboratorium, administrasi buku perpustakaan dan kelengkapan data perangkat komputer di kantor tata usaha.

Kelengkapan administrasi Madrasah yang dilaksanakan oleh Kepala Madrasah erat kaitannya dengan pelaksanaan supervisi oleh para pengawas yang sangat menekankan pada aspek administrasi Madrasah dan administrasi kelas. Administrasi merupakan kegiatan rutin yang dilaksanakn dengan baik tiap hari karena harus memberikan pelayanan kepada siswa dan guru-guru dalam rangka pelaksanaan pembelajaran aktif.

#### **4.4 Kinerja Kepala Madrasah Dan Guru dalam Peningkatan Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan Kepala Madrasah dalam menjalankan peranannya sebagai pendidik sudah baik. Indikatornya, Kepala Madrasah dapat menjalankan peranannya sebagai pendidik. Pendidik adalah orang yang melakukan pekerjaan mendidik, artinya memberikan latihan dan ajaran mengenai nilai-nilai, akhlak, dan kecerdasan pikiran, sehingga pendidikan dapat diartikan sebagai proses pengubahan sikap dan perilaku individu atau kelompok menuju kedewasaan secara optimal.

Hasil wawancara terhadap Kepala Madrasah mengikut sertakan guru untuk pengembangan profesi pada MIN 1 Kota Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan pengembangan profesi guru dapat dilakukan dengan cara mengadakan pembinaan dan pengawasan secara langsung kepada guru terkait, memberikan contoh yang baik terhadap guru, menciptakan nuansa kebersamaan dan kekeluargaan, dan mengikut sertakan guru dalam kegiatan diklat, seminar, workshop, untuk memperluas pengetahuan guru”.<sup>50</sup>

Selanjutnya wawancara terhadap Kepala Madrasah mengikut sertakan guru untuk pengembangan profesi pada MIN 6 Model Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Kepala Madrasah sebagai pendidik, dituntut memiliki tujuh aspek kinerja yaitu prestasi sebagai guru, kemampuan membimbing guru, kemampuan membimbing siswa, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek), dan memberi contoh cara mengajar, serta melaksanakan bimbingan dan konseling yang baik”.<sup>51</sup>

Selanjutnya wawancara terhadap Kepala Madrasah mengikut sertakan guru untuk pengembangan profesi pada MIN 11 Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Berbagai upaya yang dijalankan guna peningkatan mutu pendidikan adalah peningkatan proses belajar mengajar yang sangat tergantung kepada profesionalisme guru sebagai sumber daya manusia. Guru dituntut untuk memiliki berbagai

---

<sup>50</sup> Wawancara dengan Cs, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022. Hasil observasi pada tanggal 23 Juni 2022.

<sup>51</sup> Hasil wawancara dengan Hy, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6 (MIN) Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022.

ketrampilan dalam menghantarkan siswa untuk mencapai tujuan yang direncanakan”.<sup>52</sup>

Data wawancara di atas dikuatkan dengan data observasi dimana berdasarkan hasil pengamatan bahwa upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan pengembangan profesi guru dapat dilakukan dengan cara mengadakan pembinaan dan pengawasan secara langsung serta mengikut sertakan guru dalam kegiatan diklat, seminar, dan workshop untuk memperluas pengetahuan guru.<sup>53</sup>

Keberhasilan seorang Kepala Madrasah dalam melaksanakan peranannya sebagai seorang pendidik, akan terlihat pada sejauh mana nilai-nilai moral (disiplin saling menghargai, saling menghormati, toleransi sesama guru) yang diimplementasikan dalam kehidupan madrasah.

Kepala Madrasah sudah melaksanakan tugasnya secara optimal, karena dapat mengatur waktu secara lebih baik, baik dalam menjalankan tugas-tugas administrasi maupun tugas luar. Tingginya kemampuan Kepala Madrasah dalam menjalankan peranannya sebagai pendidik disebabkan oleh kemampuan mereka dalam bidang mengajar sangat tinggi.

Strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di madrasah dikaji dari aspek kompetensi Kepala Madrasah sebagai educator menuntut Kepala Madrasah untuk memiliki strategi yang tepat dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah.

Dalam rangka meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia khususnya guru dan karyawan, Kepala Madrasah harus memberi semangat dalam berkerja serta komitmen terhadap

---

<sup>52</sup> Hasil wawancara dengan Mn, Waka Kurikulum Madrasah Ibtidaiyah Negeri 11 MIN Banda Aceh tanggal 14 Juni 2022.

<sup>53</sup> Observasi penulis ke tiga Madrasah di Banda Aceh tanggal 14-23 Juni 2022.

tugas. Maka dalam hal ini Kepala Madrasah, berusaha untuk memotivasi serta menginspirasi guru. Strategi Kepala Madrasah yaitu mempengaruhi guru untuk semangat terhadap pekerjaan, apapun hanya untuk ibadah dan ikhlas karena Allah SWT, serta komitmen terhadap sasaran tugas. Strategi ini sesuai dengan peran Kepala Madrasah harus mampu mengatur lingkungan kerja agar kondusif, mengatur suasana kerja menjadi nyaman dan tenang dan dapat menimbulkan kreatifitas.

Hasil observasi penelitian di MIN 1 Kota Banda Aceh, MIN 6 Model Banda Aceh, dan MIN 11 Banda Aceh menunjukkan bahwa Kepala Madrasah berupaya meningkatkan kemampuan guru dan karyawan secara profesional dibidang masing-masing untuk memberikan pelayanan maksimal kepada peserta didiknya baik secara akademis maupun non-akademis dengan mengikutsertakan mereka dalam kegiatan workshop maupun upgrading lainnya sesuai dengan latar belakang pendidikan maupun pekerjaannya.<sup>54</sup>

Kompetensi guru diukur pada empat aspek kompetensi sesuai dengan Undang Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Ke empat aspek pengukuran mencakup kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

Hasil observasi dan wawancara mengenai kompetensi guru menunjukkan hasil sebagai berikut. Persepsi guru yang menganggap bahwa kompetensi pedagogik yang dimiliki guru dapat meningkatkan kinerja guru adalah tinggi.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara mengenai kinerja dan kaitannya dengan peningkatan kinerja guru serta beberapa wawancara, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru. Aspek dorongan kebutuhan fisik tidak menjadi pendorong utama

---

<sup>54</sup> Observasi penulis ke tiga Madrasah di Banda Aceh tanggal 14-23 Juni 2022.

peningkatan kinerja guru, melainkan aspek-aspek seperti kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan aktualisasi diri, tanggungjawab, harga diri, dan sikap terhadap pekerjaan itu sendiri.

Kepemimpinan Kepala Madrasah diukur berdasarkan tugas dan tanggungjawab Kepala Madrasah dalam pengelolaan madrasah. Pengukuran dilakukan berdasarkan aspek: 1) pengelolaan sumber daya manusia; 2) pengelolaan kurikulum; 3) pengelolaan kesiswaan; 4) pengelolaan sarana/ prasarana madrasah; 5) pengelolaan keuangan madrasah; 6) pengelolaan hubungan kemasyarakatan; dan 7) pengelolaan kelembagaan madrasah.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor kinerja Kepala Madrasah merupakan salah satu faktor strategis yang dapat meningkatkan kinerja guru. Pengaruh tersebut berupa penciptaan iklim dan budaya madrasah yang kondusif sehingga mendorong guru untuk bekerja lebih baik.

Sarana pendidikan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan. Bentuk dari sarana dan prasarana pendidikan meliputi gedung, ruangan kelas, meja-kursi, serta alat-alat dan media pembelajaran. Adapun prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang proses pendidikan atau pembelajaran.

Standar sarana dan prasarana Madrasah mencakup enam aspek. Keenam aspek tersebut meliputi: 1) ruang, 2) alat peraga/ media pembelajaran, 3) luas lahan, 4) perabot, 5) buku, dan 6) sarana administrasi. Dengan demikian pengukuran sarana dan prasarana dilakukan terhadap ke enam aspek tersebut.

Upaya-upaya yang telah dilakukan oleh Kepala Madrasah untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Peningkatan kinerja guru dilakukan oleh guru dengan cara mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh Dinas

Pendidikan. Analisis dokumen menunjukkan bahwa penataran dan pelatihan yang diikuti guru di MIN 1 Kota Banda Aceh, MIN 6 Model Banda Aceh, dan MIN 11 Banda Aceh meliputi berbagai jenis pelatihan. Pelatihan dan penataran tersebut antara lain meliputi: pelatihan TIK, penataran KBK/KTSP, penataran metode pembelajaran, penataran PTK, penataran Karya Tulis Ilmiah, serta sertifikasi kompetensi.

Upaya lain yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru, menurut pandangan guru dapat dilakukan dengan melengkapi sarana dan prasarana pembelajaran yang masih kurang.

Pendapat lain dikemukakan oleh Kepala Madrasah yang menyatakan bahwa upaya lain yang dilakukan dalam peningkatan kinerja guru di MIN 1 Kota Banda Aceh, MIN 6 Model Banda Aceh, dan MIN 11 Banda Aceh adalah melalui supervisi Kepala Madrasah.<sup>55</sup> Kegiatan supervisi Kepala Madrasah yang dilaksanakan secara terprogram merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja guru. Kepala Madrasah, dalam kegiatan supervisi tersebut, melakukan bimbingan kepada guru, staf dan siswa serta melaksanakan umpan balik dari hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru.

Faktor-faktor yang menjadi kendala dalam meningkatkan kinerja guru meliputi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berupa faktor yang berasal dari diri guru itu sendiri, sedangkan faktor eksternal berupa faktor yang berasal dari luar diri guru. Hambatan yang dapat meningkatkan kinerja guru yang berupa faktor internal antara lain meliputi standar kualifikasi guru. Faktor lain yang dipandang dapat menjadi penghambat upaya peningkatan kinerja guru berasal dari sarana dan prasarana madrasah. Kurangnya buku penunjang pembelajaran yang dimiliki madrasah merupakan penghambat bagi guru dalam meningkatkan kinerja kepala.

---

<sup>55</sup> Observasi penulis ke tiga Madrasah di Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022.

Hasil wawancara terhadap upaya yang dilakukan Kepala Madrasah terhadap kedisiplinan guru pada MIN 1 Kota Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Salah satu upaya yang dapat dilakukan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan guru sebagai administrator yakni melalui pembinaan rutin. Pembinaan yang diberikan dimaksudkan untuk membantu guru agar mereka mengajar dengan lebih baik sehingga peserta didik dapat belajar dengan lebih giat dan menyenangkan”.<sup>56</sup>

Selanjutnya wawancara terhadap upaya yang dilakukan Kepala Madrasah terhadap kedisiplinan guru pada MIN 6 Model Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Kepala Madrasah harus mampu mempengaruhi semua orang yang terlibat dalam proses pendidikan yaitu Guru dan iklim madrasah yang pada akhirnya mencapai tujuan dan kualitas madrasah. Disiplin Guru juga dipengaruhi oleh iklim madrasah. Agar di madrasah tercipta guru yang berkarakter baik, harus disyaratkan disiplin kerja yang kondusif yang memungkinkan para dewan guru bekerja professional dan penuh konsentrasi”.<sup>57</sup>

Selanjutnya wawancara terhadap upaya yang dilakukan Kepala Madrasah terhadap kedisiplinan guru pada MIN 11 Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan guru terus dilakukan. Keberhasilan Kepala Madrasah yang dijadikan sebagai tolok ukur Kepala Madrasah untuk

---

<sup>56</sup> Wawancara dengan Dd, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022. Hasil observasi pada tanggal 23 Juni 2022.

<sup>57</sup> Hasil wawancara dengan My, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6 (MIN) Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022.

mengetahui dan mengevaluasi tinggi rendahnya tingkat disiplin guru di madrasah.”<sup>58</sup>

Data wawancara di atas dikuatkan dengan data observasi dimana berdasarkan hasil pengamatan ditemukan bahwa beberapa usaha Kepala Madrasah dalam meningkatkan disiplin guru terus dilakukan. Usaha-usaha Kepala Madrasah dalam pembinaan peningkatan disiplin guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dapat dilaksanakan dengan:<sup>59</sup>

- a. Ada atau tidaknya membuat jadwal rapat.
- b. Membuat program kerja.
- c. Mengadakan bimbingan kepada dewan guru.
- d. Memberikan sanksi dan ganjaran.
- e. Memeriksa satuan pelajaran guru.
- f. Mengadakan rapat/musyawarah.
- g. Mematuhi peraturan dan tata tertib madrasah.

Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa sikap disiplin guru timbul dikarenakan adanya kepemimpinan yang baik dari Kepala Madrasah, dan disiplin yang baik adalah merupakan modal keberhasilan kepemimpinan. Keberhasilan atau kegagalan pemimpin, terutama pemimpin pendidikan yaitu Kepala Madrasah sangat tergantung pada kemampuannya mewujudkan interaksi dan kerjasama dengan warga madrasah, khususnya para guru. Interaksi dan kerjasama itu akan nampak terlihat pada kepatuhan dan ketaatan guru di dalam mematuhi segala peraturan dan tata tertib yang berlaku di madrasah.

---

<sup>58</sup> Hasil wawancara dengan Sf, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 11 MIN Banda Aceh tanggal 14 Juni 2022.

<sup>59</sup> Observasi penulis ke tiga Madrasah di Banda Aceh tanggal 14-23 Juni 2022.

Kepala Madrasah juga berupaya untuk selalu memberi contoh teladan yang baik (uswah hasanah) semuanya dimulai dari dirinya sendiri. Sebagai seorang pemimpin atau komandan harus memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam segala langkah dan tindakannya agar dapat menjadi panutan bagi anak buah atau bawahannya. Sekilas kita bisa menengok kembali pada sejarah kehidupan Rasulullah Muhammad SAW sebagai pemimpin, bagaimana beliau selalu menjadi suri tauladan bagi para sahabat dan semua umat Islam ketika itu. Rasulullah tidak menyuruh orang lain sebelum menyuruh dirinya sendiri. Rasulullah tidak melarang sebelum melarang dirinya. Kata dan perbuatannya amat serasi sehingga setiap kata-kata diyakini kebenarannya.

Selain itu, strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kinerja Guru juga melalui pembinaan kedisiplinan. Pembinaan disiplin guru yang Kepala Madrasah lakukan adalah dengan cara memantau langsung kehadiran guru, biasanya Kepala Madrasah berangkat lebih awal untuk bersalaman kepada guru dan siswa di depan gerbang masuk madrasah dengan tujuan agar Kepala Madrasah dapat memantau secara langsung keadaan guru dan siswa, dalam hal kedisiplinannya. Adanya pengawasan ini, diharapkan berpengaruh positif terhadap sikap dan perilaku para guru.

Disisi lain kedisiplinan tersebut adalah upaya yang digunakan untuk menciptakan prestasi yang unggul baik dari pihak guru, murid dan madrasah. Artinya, keunggulan itu sangat dekat dengan orang-orang yang paling aktif dalam memanfaatkan kondisi dan waktu. Selain itu kegiatan belajar mengajar dipusatkan pada aktifitas siswa karena tanggung jawab pada siswa, hal ini berpatokan pada pengertian belajar, sebagai kegiatan aktif siswa dalam membangun makna dan pemahaman. Disamping itu bimbingan dan bantuan untuk menciptakan suasana belajar menjadi lebih baik dan diharapkan agar kegiatan belajar mengajar menjadi bermakna, sehingga tujuan dari pendidikan dapat terwujud, dan Kepala

Madrasah dapat mengukur cara kerja yang dilakukan oleh seorang guru dengan baik. Dengan mengadakan pembinaan kedisiplinan guru dimadrasah diharapkan Kepala Madrasah dapat mengetahui kinerja guru serta mengontrol etos guru sebagai pendidik.

Hasil wawancara yang dilakukan Kepala Madrasah terhadap supervisi guru pada MIN 1 Kota Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Supervisi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah ini merupakan pengawasan dan pengendalian kinerja para guru yang bertujuan untuk membantu guru dalam permasalahan proses belajar mengajar di kelas dan sebagai kontrol terhadap para guru dalam proses belajar dan mengajar agar dapat terlaksana secara terarah.”<sup>60</sup>

Selanjutnya wawancara yang dilakukan Kepala Madrasah terhadap supervisi guru pada MIN 6 Model Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Kegiatan supervisi pembelajaran oleh Kepala Madrasah dijadwalkan dan dilaksanakan setiap tahunnya. Seluruh guru memperoleh jadwal kunjungan supervisi pembelajaran oleh Kepala Madrasah.”<sup>61</sup>

Selanjutnya wawancara terhadap terhadap supervisi guru pada MIN 11 Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Dalam kegiatan supervisi Kepala Madrasah mengamati secara langsung proses pembelajaran di dalam kelas untuk kemudian memberikan catatan, masukan dan penilaian kepada guru yang disupervisi”.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Hasil wawancara dengan Cs, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022.

<sup>61</sup> Hasil wawancara dengan Hy, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6 (MIN) Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022.

<sup>62</sup> Hasil wawancara dengan Mn, Waka Kurikulum Madrasah Ibtidaiyah Negeri 11 MIN Banda Aceh tanggal 14 Juni 2022.

Dari hasil observasi dan wawancara, supervisi semestinya dilaksanakan minimal 4 kali dalam setahun, dua kali melakukan supervisi administrasi dan dua kali melakukan supervisi kelas.<sup>63</sup> Dengan adanya supervisi administrasi dapat diketahui kemampuan guru dalam membuat perangkat pembelajaran sesuai dengan standar perencanaan pembelajaran yang baik, dan dengan adanya supervisi kelas, dapat diketahui kemampuan guru dalam menerapkan 14 kompetensi guru mata pelajaran dan 17 kompetensi guru BK sebagaimana tercantum dalam Permendiknas no. 35 tahun 2010, untuk selanjutnya diberikan tindak lanjut agar kedepannya kualitas proses pembelajaran dan hasil pembelajaran lebih baik seiring dengan peningkatan kualitas kompetensi guru.

Data wawancara di atas dikuatkan dengan data observasi bahwa untuk mengetahui kinerja guru di kelas Kepala Madrasah melakukan pengawasan atau supervisi langsung dengan cara keliling kelas untuk melihat guru, dan bahkan Kepala Madrasah masuk kelas untuk melihat secara langsung apa yang telah dilakukan oleh guru di kelasnya masing-masing. Dengan demikian peran Kepala Madrasah yang salah satunya adalah sebagai supervisor pembelajaran telah diterapkan oleh Kepala Madrasah ini dengan baik, dan hal ini akan berimplikasi terhadap peningkatan kinerja guru di madrasah tersebut.<sup>64</sup>

Tujuan dilaksanakan supervisi ini secara umum adalah memberikan bantuan guru dan para staf yang lain dalam lembaga pendidikan agar mampu meningkatkan kualitas kinerjanya, terutama dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik dan tenaga kependidikan. Lebih jelasnya lagi supervisi bertujuan memberikan layanan dan bantuan yang diberikan Kepala Madrasah kepada guru untuk meningkatkan kualitas mengajar dikelas.

---

<sup>63</sup> Hasil observasi pada tanggal 14 Juni 2022.

<sup>64</sup> Hasil observasi peneliti pada tiga madrasah pada tanggal 14-23 Juni 2022.

Hasil wawancara terhadap Kepala Madrasah melakukan sosialisasi program madrasah kepada guru pada MIN 1 Kota Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Sosialisasi terkait program madrasah oleh Kepala Madrasah rutin dilaksanakan dengan musyawarah kepada para guru, pegawai, dan juga turut melibatkan orangtua/wali siswa.”<sup>65</sup>

Selanjutnya wawancara terhadap Kepala Madrasah melakukan sosialisasi program madrasah kepada guru pada MIN 6 Model Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Program madrasah yang direncanakan melalui rapat dilaksanakan dengan musyawarah dengan berbagai pihak, seperti pengawas madrasah, dewan guru serta melibatkan orang tua/wali siswa.”<sup>66</sup>

Selanjutnya wawancara terhadap terhadap sosialisasi program madrasah kepada guru pada MIN 11 Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Pelaksanaan sosialisasi program madrasah setiap tahunnya melibatkan seluruh guru dan orangtua/wali siswa”.<sup>67</sup>

Dalam rangka merealisasikan program-program madrasah, mengundang seluruh wali murid untuk menghadiri pertemuan. Agenda pertemuan tersebut adalah sosialisasi program madrasah dan pembentukan OSIS.

Sosialisasi program madrasah tidak hanya disampaikan oleh kepala madrasah, melainkan juga disampaikan oleh Dinas Pendidikan, serta perwakilan dari orang tua/wali. Materi yang

---

<sup>65</sup> Hasil wawancara dengan Is, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022.

<sup>66</sup> Hasil wawancara dengan Sl, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6 (MIN) Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022.

<sup>67</sup> Hasil wawancara dengan Iim, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 11 MIN Banda Aceh tanggal 14 Juni 2022.

disampaikan dalam sosialisasi adalah program-program madrasah yang sudah dirancang dan akan direalisasikan mulai tahun ajaran baru. Program-program tersebut di antaranya adalah Tilawah, Outing Class, Studi Empiris, Outbond, dan kegiatan lainnya. Oleh karena itu, pihak madrasah mengundang seluruh orang tua/wali untuk menyosialisasikan kegiatan tilawah yang wajib diikuti oleh semua siswa. Hasil observasi dan wawancara terhadap Kepala Madrasah membantu mengatasi kesulitan guru dalam proses belajar mengajar pada MIN 1 Kota Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Kesulitan belajar merupakan suatu gejala yang selalu dihadapi oleh guru, karena guru bertanggung jawab untuk mengatasinya. Oleh karena itu setiap guru harus mampu menguasai berbagai metode pembelajaran dan memahami situasi belajar-mengajar didalam maupun di luar kelas.”<sup>68</sup>

Selanjutnya wawancara terhadap terhadap supervisi guru pada MIN 6 Model Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Kesulitan belajar merupakan problem serius yang dihadapi anak ketika di madrasah, oleh sebab itu adanya bimbingan terhadap anak tersebut, dilakukan bimbingan kembali setelah proses belajar mengajar. Hal itu selalu disampaikan oleh Kepala Madrasah kepada setiap guru.”<sup>69</sup>

Selanjutnya wawancara terhadap terhadap supervisi guru pada MIN 11 Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Untuk mengatasi masalah kesulitan siswa, Kepala Madrasah menyarankan untuk perlu dilakukan bimbingan belajar untuk siswa dan membantu, serta memberi solusi terhadap kesulitan

---

<sup>68</sup> Hasil wawancara dengan Im, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022.

<sup>69</sup> Hasil wawancara dengan Rm, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6 (MIN) Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022.

belajar yang dialami siswa tersebut, serta melakukan bimbingan belajar di ruang guru”.<sup>70</sup>

Dengan melaksanakan peran guru, diharapkan siswa yang mengalami kesulitan belajar bisa ditangani dan bisa mengikuti pelajaran tanpa takut terhadap masalah yang dihadapi, sehingga siswa bisa belajar dengan tenang, tanpa harus memikirkan masalah yang dihadapinya. Selain sebagai pengajar, guru juga diharapkan mampu menjadi seorang pembimbing, karena bimbingan guru akan membantu siswa dalam mengembangkan kebiasaan belajar yang baik, untuk dapat menguasai berbagai pengetahuan dan keterampilan. Kesulitan belajar merupakan masalah yang cukup kompleks dan sering membuat orang tua bingung mencari penyelesaiannya, kesulitan belajar banyak ditemukan pada anak usia madrasah, karena pola belajar anak, memang dibentuk saat di madrasah dasar, sesuai dengan masanya ia mengalami perkembangan mental dan pembentukkan karakternya, dan masa ini anak tidak hanya belajar menghitung, membaca, atau menghafal pengetahuan umum, tapi juga belajar tentang tanggung jawab, skala nilai moral, skala nilai prioritas dalam kegiatannya.

Hasil wawancara terhadap pemberian penghargaan yang diberikan Kepala Madrasah untuk memotivasi kinerja guru pada MIN 1 Kota Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Pemberian penghargaan terhadap guru dan staf yang berprestasi sehingga prestasi yang tinggi dari guru mendapat penghargaan dari madrasah. Penghargaan dan hadiah ditentukan berdasarkan prestasi yang diraih. Guru yang produktif dan mempunyai kinerja tinggi diprioritaskan untuk

---

<sup>70</sup> Hasil wawancara dengan Mn, Waka Kurikulum Madrasah Ibtidaiyah Negeri 11 MIN Banda Aceh tanggal 14 Juni 2022.

menikmati kesempatan promosi atau pilihan program lain untuk pengembangan karir.”<sup>71</sup>

Selanjutnya wawancara terhadap pemberian penghargaan yang diberikan Kepala Madrasah untuk memotivasi kinerja guru pada MIN 6 Model Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Salah satu program madrasah yang dilakukan oleh Kepala Madrasah adalah dengan memberikan penghargaan sebagai motivasi kepada guru yang telah melakukan kinerja sebagai guru dengan baik. Hal ini ditandai dengan prestasi yang diperoleh oleh peserta didinya.”<sup>72</sup>

Selanjutnya wawancara terhadap pemberian penghargaan yang diberikan Kepala Madrasah untuk memotivasi kinerja guru pada MIN 11 Banda Aceh adalah sebagai berikut:

“Penghargaan diberikan oleh Kepala Madrasah kepada guru yang melakukan kegiatan belajar mengajar dengan metode yang baik, melakukan bimbingan diluar jam belajar mengajar”.<sup>73</sup>

Kepala Madrasah menggunakan strategi Reward dan Punishment. Penghargaan bagi semua warga madrasah yang berprestasi dan memberikan hukuman kepada warga madrasah terutama guru yang melanggar aturan yang telah ditetapkan bersama, hal ini merupakan cara Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di lembaga ini. Penghargaan atas suatu keberhasilan yang dicapai guru dalam bekerja merupakan salah satu motivasi yang mendorongnya bekerja. Karena penghargaan,

---

<sup>71</sup> Hasil wawancara dengan Im, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Kota Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022.

<sup>72</sup> Hasil wawancara dengan SI, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6 (MIN) Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022.

<sup>73</sup> Hasil wawancara dengan Sy Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 11 MIN Banda Aceh tanggal 14 Juni 2022.

penghormatan, pengakuan sebagai subyek yang memiliki kehendak, pilihan, perasaan dan lain-lain sangat besar pengaruhnya terhadap kerja seorang guru. Pemberian penghargaan ini bertujuan untuk mengapresiasi dan memotivasi sebagai momen untuk menambah semangat dan disiplin dalam bekerja.

Hasil dari wawancara tersebut diatas, harapan-harapan guru terhadap kinerja Kepala Madrasah hasil observasi dan wawancara terbuka kepada guru berharap nampaknya masih banyak yang harus dibenahi oleh Kepala Madrasah demi terciptanya madrasah yang benar-benar ideal, penulis mencoba menyoroti hal yang sangat diharapkan oleh para guru dari beberapa harapan-harapan guru yaitu para guru menginginkan Kepala Madrasah yang benar-benar mampu meningkatkan mutu pendidikan di madrasah yang dipimpinya tersebut, selanjutnya Kepala Madrasah yang memiliki wawasan internasional juga menjadi suatu hal yang sangat diharapkan oleh guru, dan yang sangat penting diperhatikan oleh Kepala Madrasah adalah berorientasi ke masa depan atau visioner, mampu menciptakan iklim madrasah yang baik serta peduli terhadap bawahannya dan sama-sama mau bertanggung jawab. Sebagian besar guru menginginkan Kepala Madrasah mampu meningkatkan mutu pendidikan di MIN 1 Kota Banda Aceh, MIN 6 Model Banda Aceh dan MIN 11 Banda Aceh serta peningkatan wawasan internasional serta kemampuan akademik yang tinggi, karena ketiga hal tersebut sangatlah berkaitan satu sama lain demi peningkatan kualitas pendidikan sehingga wajar guru sebagian besar menginginkan Kepala Madrasah untuk mempunyai kriteria tersebut.

#### **4.5 Temuan Penelitian**

Sebagaimana yang dikemukakan oleh K. Marrus dalam Isniati dan M. Fajriyansyah bahwa strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi dan disertai penyusunan suatu cara atau upaya

bagaimana agar tujuan tersebut tercapai.<sup>74</sup> Dari tiga madrasah yang dilakukan penelitian, ketiganya menerapkan pola strategi kepala madrasah transformasional yakni strategi yang lebih mengarah kepada memotivasi serta memberikan informasi kepada bawahan khususnya bila organisasi dalam melakukan perubahan utama. Perencanaan strategi ini dilakukan dengan mengadakan supervisi secara periodik kepada pendidik menggunakan metode kunjungan kelas.

Pemahaman guru terhadap kinerja Kepala Madrasah dapat dilihat keefektifan tugas dan fungsi kepala dalam menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.<sup>75</sup> Harapan-harapan guru terhadap kinerja Kepala Madrasah masih banyak yang harus dibenahi oleh Kepala Madrasah. Para guru menginginkan Kepala Madrasah yang benar-benar mampu meningkatkan mutu pendidikan di madrasah yang dipimpinnya tersebut, selanjutnya Kepala Madrasah yang memiliki wawasan internasional juga menjadi suatu hal yang sangat diharapkan oleh guru, kemudian yang sangat penting diperhatikan oleh Kepala Madrasah adalah berorientasi ke masa depan/visioner, mampu menciptakan iklim madrasah yang baik serta peduli terhadap bawahannya dan sama-sama mau bertanggung jawab.

Kemudian berdasarkan hasil observasi berkaitan dengan kinerja guru pada tiga madrasah masih harus dibenahi. Masih banyak guru-guru yang menunjukkan sikap tidak sungguh-sungguh dalam mengajar, mendidik dan melatih, guru masih banyak yang datang terlambat, guru tidak masuk kelas dan hanya memberikan tugas,

---

<sup>74</sup> Isniati & M. Fajriyansyah, *Manajemen Strategik: Intisari Konsep & Teori* (Yogyakarta: ANDI, 2019), hlm.3.

<sup>75</sup> Hasil wawancara dengan Mn, waka kurikulum Madrasah Ibtidaiyah Negeri 11 MIN Banda Aceh tanggal 14 Juni 2022.

guru mata pelajaran tidak sesuai dengan disiplin ilmu yang dia miliki, serta guru cenderung bermalas-malasan.

Banyak penelitian sebelumnya telah dilakukan seperti penelitian bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja Kepala Madrasah memiliki korelasi yang erat dengan kinerja guru dalam menguasai kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial (Iskandar, 2013). Kemudian penelitian oleh Adams dkk<sup>76</sup> juga telah mereview sejumlah literatur berkenaan dengan tantangan Kepala Madrasah. Hasilnya ada tiga tema utama tantangannya, yaitu tantangan pribadi, konteks Madrasah, dan pemangku kepentingan.

Menurut analisis penulis, adanya perbedaan penelitian terdapat pada kajian yang berbeda baik pada metode, teknik pengumpulan data, jenis penelitian, obyek maupun lokasinya. Pada hasil penelitian tentang strategi Kepala Madrasah dalam pengembangan kinerja guru terhadap pembelajaran di madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh, bahwa terdapat adanya hubungan timbal balik saling menilai dan dinilai antara Kepala Madrasah dan guru dalam hal pengembangan pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh.

Pada ketiga Madrasah Ibtidaiyah tersebut, hubungan timbal balik saling menilai dan dinilai antara Kepala Madrasah dan guru sudah berlangsung sejak lama, sehingga mampu mengantarkan madrasah menuju visi dan misi yang telah disepakati bersama yang terimplementasikan dalam bentuk prestasi madrasah masing-masing.

Berdasarkan temuan di lapangan, kriteria strategi pada 3 madrasah menurut peneliti terdapat perbedaan tetapi lebih banyak persamaannya seperti Kepala Madrasah menerima bahwa supervisi adalah cara yang paling efektif untuk menilai kinerja guru terhadap

---

<sup>76</sup> Adams, D., & Muthiah, V. *School principals and 21st century leadership*. 2020.

pengembangan pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh. Namun, pengalaman penulis di lapangan menemukan terjadinya guru-guru mempersiapkan diri dan perangkat pembelajaran seperti RPP, media, metode, evaluasi, lembar kerja, alat, ruang kelas, penataan ruang kelas, dan penataan tempat duduk siswa, di persiapkan sangat matang di saat Kepala Madrasah akan melakukan supervisi kelas. Namun setelah supervisi kelas dilaksanakan, maka guru kembali melaksanakan proses belajar mengajar seperti biasa tanpa mempersiapkan seperti akan di supervisi kan.

Untuk mengatasi agar hal ini tidak terjadi lagi, perlu adanya suatu tindakan dalam rangka mengetahui atau melihat seberapa jauh efektifitas dari penerapan strategi. Oleh karena itu, maka diperlukan tahapan lanjut yakni mengevaluasi strategi yang sudah dijalankan dengan melakukan aktifitas sebagai berikut:

- 1) *Mereview* faktor internal dan eksternal yang merupakan dasar strategi yang telah ada.
- 2) Menilai *performance* strategi.
- 3) Melakukan langkah koreksi.

Selanjutnya kendatipun Kepala Madrasah berbeda pendapat tentang adanya hubungan timbal balik saling menilai dan dinilai antar Kepala Madrasah dan guru, banyak terjadi penolakan. Namun penulis tidak menemukan penolakan tersebut pada 3 madrasah yang diteliti. Alasannya dengan adanya penilaian timbal balik ini menjadi motivasi dari masing-masing pihak dan berusaha memberikan sentuhan inovasi untuk program pengembangan pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh.

Penulis juga menemukan sudah terealisasinya hak sanggah dari guru tentang strategi yang di programkan oleh Kepala Madrasah bila tidak sesuai dengan kebutuhan madrasah, kebanyakan sebelumnya guru-guru sungkan untuk mengkritik Kepala Madrasah dikarenakan masih adanya hierarki antara pimpinan dan bawahan.

Maka hasil penelitian ini dapat disebut sebagai “**Strategi Kepala Madrasah dalam pengembangan kinerja guru terhadap pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh berupa supervisi secara efektif terhadap guru dan hubungan timbal balik saling menilai dan dinilai antara Kepala Madrasah dan guru demi menjalankan visi dan misi yang telah disepakati bersama**”.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

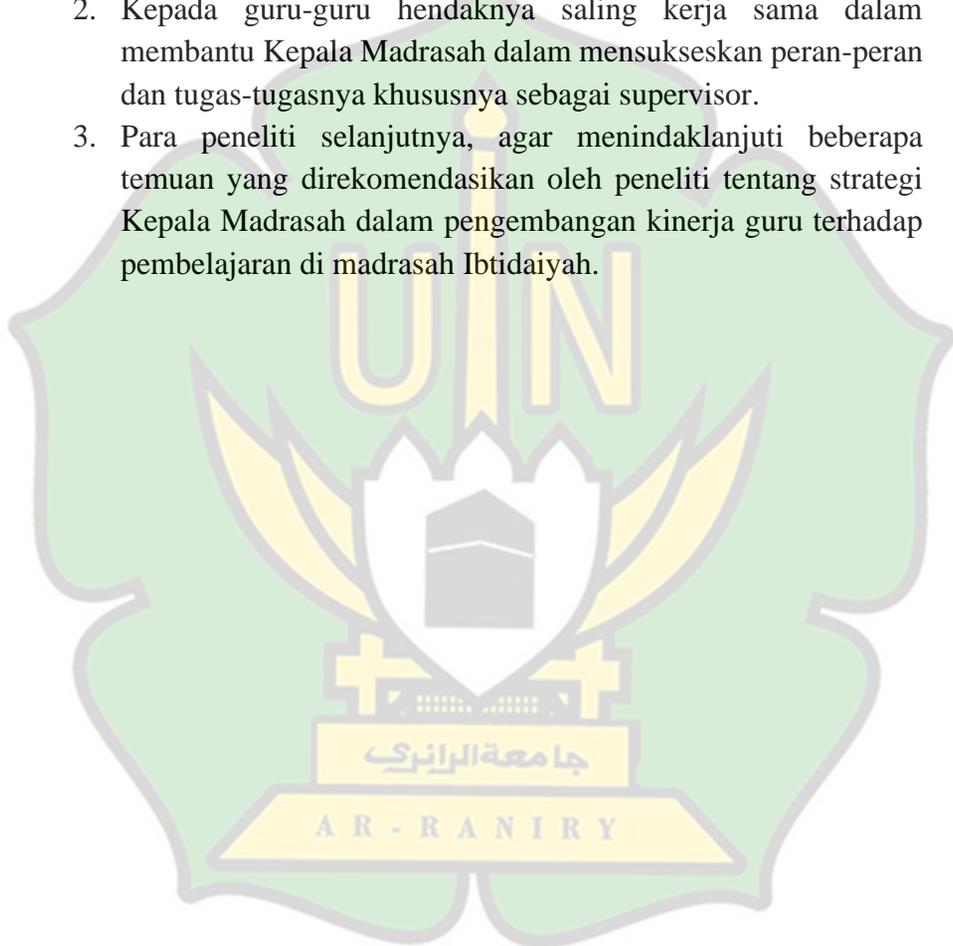
Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di awal bab, maka kesimpulan dan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

1. Strategi Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kinerja Guru terhadap Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh terbagi ke dalam beberapa strategi yaitu strategi hierarki, strategi transformasional, dan strategi fasilitatif.
2. Upaya peningkatan yang dilakukan Kepala Madrasah dan guru berupa mengikutsertakan guru dalam kegiatan diklat, simposium, seminar, dan Kepala Madrasah melaksanakan supervisi periodik akademik pada guru, serta memberdayakan guru. Dengan supervisi periodik yang empati, monitoring, dan mentoring yang simpati, serta kunjungan kelas berkala telah mampu mendorong kinerja guru yang produktif dan memuaskan dengan menerapkan teori kinerja dan pembelajaran untuk menghasilkan alternatif akademik layanan pendidikan yang bermutu.
3. Kinerja Kepala Madrasah dan Guru Dalam Meningkatkan Pengembangan Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh, indikatornya Kepala Madrasah dapat menjalankan peranannya sebagai pendidik, artinya memberikan latihan dan ajaran mengenai nilai-nilai, akhlak, dan kecerdasan pikiran, sebagai proses perubahan sikap dan perilaku individu atau kelompok menuju kedewasaan secara optimal.

#### **5.2 Saran-Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang penulis uraikan maka penulis sarankan Kepala Madrasah dan guru di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh sebagai berikut:

1. Kepada Kepala Madrasah agar lebih meningkatkan lagi dalam melaksanakan tugasnya yang bukan hanya sebagai supervisor saja, melainkan tugas-tugas dan peran Kepala Madrasah yang lainnya. Kepala Madrasah hendaknya terus menerus mengadakan perbaikan- perbaikan untuk lebih meningkatkan kualitas madrasah yang sedang ia pimpin.
2. Kepada guru-guru hendaknya saling kerja sama dalam membantu Kepala Madrasah dalam mensukseskan peran-peran dan tugas-tugasnya khususnya sebagai supervisor.
3. Para peneliti selanjutnya, agar menindaklanjuti beberapa temuan yang direkomendasikan oleh peneliti tentang strategi Kepala Madrasah dalam pengembangan kinerja guru terhadap pembelajaran di madrasah Ibtidaiyah.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, J. A. (2015). *Manajemen peningkatan mutu peserta didik di SMK Muhammadiyah 1 Paguyangan Kabupaten Brebe* (doctoral dissertation, pascasarjana iain purwokerto).
- Adams, D., & Muthiah, V. (2020). *School principals and 21st century leadership challenges: a systematic review*. *Journal of Nusantara Studies (JONUS)*, 5(1), 189-210. <https://doi.org/10.24200/jonus.vol5iss1pp189-210>
- Agustian, A. G. (2003). *Rahasia sukses membangkitkan ESQ Power: sebuah inner journey melalui Al-Ihsan*. Arga.
- Andriani, D. E. (2008). *Peran Kepala Madrasah Dalam Upaya Mewujudkan Perubahan Madrasah*. *Jurnal Manajemen Pendidikan UNY*, 114328.
- Anselm Strauss & Juliet corbin, (2009). *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Anwar, M. I. (2003). *Administrasi pendidikan dan manajemen biaya pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Aqib, Z. (2009). *Menjadi Guru Profesional Berstandar Nasional*. Bandung: Yrama Widya.
- Arcaro, J. S. (2007). *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip dan Tata Langkah Penerapan*, Terj. Yosol Iriantara, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arifin, S. (2018). *Peran Kepala Madrasah dalam upaya mewujudkan perubahan madrasah*.
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arini, D.W. (2003). *Manajemen kualitas sisi kualitatif*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Arsyad, A. (2002). *Pokok manajemen: Pengetahuan praktis bagi pimpinan dan eksekutif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Asmara, U. H. (1984). *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Asrin. (2006). *Kepemimpinan Kepala Madrasah pada Budaya Mutu di Madrasah: Studi Multikasus di SMAN Agung dan SMAI Kartini di Kota Kembang*. (Disertasi, Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.
- Atmodiwirio, S. (2000). *Manajemen pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Bafadal, I. (1992). *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasinya dalam Membina Profesional Guru*. Bumi Aksara.
- Bafadal, I. (2003). *Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bafadal, I. (2004). *Peningkatan profesionalisme guru madrasah dasar dalam kerangka manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Barty, K., Thomson, P., Blackmore, J., & Sachs, J. (2005). *Unpacking the issues: Researching the shortage of school principals in two states in Australia*. The Australian Educational Researcher.
- Bimo Walgito (2002). *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Biro Mental Spritual Propinsi Jawa Timur, (2003). *UU Sisdiknas*, Surabaya: Biro Mental Spiritual Press.
- Blanchard, K. et.al., (1992). *Leadership and The One Minute*, Terj. Agus Maulana, *Kepemimpinan dan Manajer Satu Menit: Meningkatkan Efektivitas Melalui Kepemimpinan Situasional*, Jakarta: Erlangga.
- Buchori, M. (1994). *Ilmu Pendidikan dan Praktek Pendidikan dalam Renungan*, Jakarta: IKIP Muhammadiyah Press.
- Burhanuddin. (1984). *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.

- Burton, W.H. dan Lee, J. Bruckner. (1955). *Working*. Appcenter Century-Crof Inc. New York.
- Chatib, T. (1996). *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Danang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service)
- Danim, S. (2003). *Menjadi komunitas pembelajar: kepemimpinan transformasional dalam komunitas organisasi pembelajaran*. Bumi Aksara.
- Danim, S. (2007). *Visi Baru Manajemen Madrasah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Darling-Hammond, L. (2010). *Evaluating teacher effectiveness: How teacher performance assessments can measure and improve teaching*. Center for American Progress.
- Deden Makbullah, (2011). *Manajemen Mutu Pendidikan Islam* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada).
- Deden Makbullah, (2011). *Manajemen Mutu Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Dirgantoro, C. (2001). *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus dan Implementasi*, Grasindo: Jakarta.
- Euis Karwati, (2013). *Kinerja dan profesionalisme Kepala Madrasah: membangun madrasah yang bermutu*, cet. 1, Bandung: Alfabeta.
- Evert Wedung, (2009). *Public Policy and Program Evaluation* (New Brunswick (USA) and London (UK)).
- Fitrah, M. (2017). *Peran Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan*. Jurnal Penjaminan Mutu, 3(1), 31-42.
- Gibson, Ivancevich, dan Donnelly. (1985). *Organisasi (Terjemahan)*. Edisi ke Lima. Jakarta: Erlangga.
- Hadari Nawawi. (1985). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Haris Hediensyah, (2019). *Motodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Salemba Humanika.
- Harjanto. (1996). *Kinerja Pengajaran*, Solo, Rineka Cipta. Jakarta.
- Hasil wawancara dengan Hilmiyati, S. Ag, MA, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6 (MIN) Banda Aceh tanggal 10 Juni 2022.
- Hasil wawancara dengan M. Nur, Waka Kurikulum Madrasah Ibtidaiyah Negeri 11 MIN Banda Aceh tanggal 14 Juni 2022.
- Hasil wawancara dengan Sriyanti, S. Pd. I, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 11 MIN Banda Aceh tanggal 14 Juni 2022.
- Hasil wawancara dengan Suhaili, S. Ag, MA, Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6 (MIN) Banda Aceh tanggal 23 Juni 2022.
- Heri Gunawan (2014). *Pendidikan Karakter*, Bandung: Alfabeta.
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan*. (2009). Bandung: Cv. Pustaka Setia.
- Ibrahim, R. (2012). *Kurikulum dan pembelajaran*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Idris, M. (2001). *Pengaruh Pengawasan Kepala Madrasah, sikap keguruan terhadap Kinerja Guru SLTP Negeri di Kabupaten Barru*. Tesis tidak diterbitkan. Makassar: PPs UNM.
- Ikhwan Luthfi, Gazi Saloom, Hamdan Yasun, (2009). *Psikologi Sosial*, Jakarta: UIN Jakarta Press, C&I.
- Iskandar, U. (2013). *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam peningkatan kinerja guru*. Jurnal visi ilmu pendidikan.
- Jay Heizer dan Barry Render. (2015). *Manajemen Operasi. Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan* Jakarta: Salemba Empat, Edisi 11.
- Jhon M. Echols dan Hasan Sadily, (1995). *Kamus Inggris-Indonesia*, Jakarta: PT. GramediaPustaka Utama.

- Karakose, T., Yirci, R., & Kocabas, I. (2014). *A qualitative study of the novice principals' problems in the school management process and solutions*. Pakistan Journal of Statistics.
- Karwati. (2013). *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Madrasah*. Bandung: Alfabeta.
- Khairuddin, MA., dkk. (2007). *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP): Konsep dan Implementasinya di Madrasah*. Semarang: Madrasah Development Center (MDC) Pilar Media JATENG.
- Kisupriyoko (2007). *Konfigurasi Politik Pendidikan Nasional*, Yogyakarta: Pustaka Fahima.
- Komariah, A., & Triatna, C. (2006). *Visionary leadership menuju madrasah efektif*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kompri, (2015). *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Krisbiyanto, A. (2018). *Peran Kepala Madrasah dalam upaya mewujudkan perubahan madrasah*.
- Kuncoro, M. (2005). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Jakarta: Erlangga.
- La Zaruth, Suwadji. (1996). *Kepala Madrasah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta: Karnisius, Anggota IKAPI.
- Lazaruth, S. (1994). *Kepala Madrasah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- M. Alisuf Sabri, (1993). *Pengantar Psikologi Umum dan Perkembangannya*, Jakarta: CV. Pedoman Ilmu Jaya, Cet. III.
- M. Ngalim Purwanto, (2006). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Madhi, J. (2001). *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh: Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam*, Bandung: PT. Syamil Cipta Media.

- Mafora, P., & Phorabatho, T. (2013). *Curriculum change implementation: do secondary school principals manage the process*. The Anthropologist.
- Majid, A. (2008). *Perencanaan Pembelajaran Pengembangan Standar Kompetensi Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Prabu Azwar, A.A. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Roda Karja.
- Manrihu. (1992). *Kepemimpinan dan Keefektifan Kinerja Kepala Madrasah*, Jakarta: Bina Aksara.
- Marno, (2007). *Islam By Management and Leadership: Tinjauan Teoritis dan Empiris Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Lintas Pustaka.
- Martinis Yamin dan Maisah. (2010). *Standarisasi Kinerja Guru*, Jakarta: Gaung Persada.
- Mas'ud, A. dkk. (2001). *Paradigma Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset, 2001.
- May, L. F., Abdurrahman, A., Hariri, H., Sowiyah, S., & Rahman, B. (2020). *The Influence of Principal Managerial Competence on Teacher Performance at Schools in Bandar Lampung*. Tadrīs: Jurnal Keguruan dan Ilmu Tarbiyah.
- Miftah Thoha, (2007). *Perilaku Organisasi (Konsep Dasar dan Aplikasinya)*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, Edisi. I.
- Miles, M. B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Sage.
- Moleong, Lexy J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,
- Motrani, Alain. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi*. Jakarta: Pustaka Utama Grafika.
- Muchdarsyah Sinungan, (1997). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, Jakarta: Bumi Aksara.

- Muhaimin, M. (2011). *Pemikiran dan aktualisasi pengembangan pendidikan Islam*. Jakarta: Rajawali Press.
- Mukhtar, dkk. (2016). *Akuntabilitas Kepala Madrasah*. Yogyakarta: Budi Utama.
- Mulyana, Deddy, (2001). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mulyana. *Rahasia Menjadi Guru Hebat: Memotivasi Diri Menjadi Guru Luar Biasa*. Jakarta: Grasindo. 2010.
- Mulyasa, E. (2003). Menjadi Kepala Madrasah profesional dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK.
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi Kepala Madrasah yang Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, Enco. (2004). *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep, Karakter dan Implementasi*. Bandung: Rosdakarya.
- Nawawi, H. H. (2001). *Kepemimpinan Menurut Islam*. Gadjah Mada University Press.
- Ngalim Purwanto, (2017). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Cet. XXIV, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nina Mufmainah, (1996). *Psikologi Komunikasi*, Jakarta: Universitas Terbuka, Cet. III.
- Patton, M. Q. (1980). *Qualitative evaluation methods* (Vol. 381). Beverly Hills, CA: Sage publications.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah/Madrasah.
- Prawirosentono, (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, Edisi Pertama Yogyakarta: t.p.
- Pritchard, A. (2003). *Issues concerning succession planning for the principalship in Western Australian Catholic, State and independent schools*. University of Western Australia/APAPDC (WA branch).

- Purwanto, N. M. 2000. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Cet 10, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Rahmat, Jalaluddin (2003). *Psikologi Komunikasi*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Ravianto. (1998). *Kinerja Guru Secara Sistematis*. Terjemahan Amirul Hadi, dkk. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Rich Allen, *Train Smart Effective trainings every time Second Edition* (2008). A Sage Publications Company. Thousad Oaks, CA 91320, Corwin Press.
- Rohbiat, (2008). *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Madrasah*, Cet. I; Bandung: PT. Refika Aditama.
- S. Margono, (2007). *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, Cet. VI.
- Sagala, Syaiful, (2013). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Cet.VII; Bandung: Alfabeta.
- Sardiman. (2011). *Interaksi & Motivasi Belajar Mengajar*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Sedarmayanti, (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sincar, M. (2013). *Challenge's school principals facing in the context of technology leadership*. Educational Sciences: Theory and Practice.
- Slameto, (2010). *Belajar dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Sobur Alex, (2005). *Psikologi Umum*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sudarwan Danim. (2007). *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalamadrassahan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Suharsimi Arikunto. (2001). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Supriadi, D. (1998). *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Jakarta: Depdikbud.
- Surya Dharma. (2005). *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Syafaruddin, (2005). *Manajemen Pembelajaran* (Jakarta: Quantum Teaching.
- Syaiful Sagala. (2009). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Taufan, J., Maria, R., Rusdinal, R., & Gistituati, N. (2021). *Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Upaya Mewujudkan Madrasah Efektif. Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(4), 1337-1343.
- Thomas Gordon, *Leader Effectiveness Training. L.E.T. Founder, Gordon Training International, Second Editio.*
- Tjutju Yuniarsih dkk. (2011). *Manajemen Sumber Daya Mansia*, Bandung: Alfabeta.
- Tobin, J. (2014). *Management and Leadership Issues for School Building Leaders*. International Journal of Educational Leadership Preparation.
- Triton. Entrepreneurship, (2007). *Kiat Sukses Menjadi Pengusaha* (Yogyakarta: Tugu Publisher.
- Ujang Sumarwan, (2011). *Perilaku Konsumen, Teori dan Penerapannya dalam Pemasaran*. Bogor, Ghalia Indonesia.
- Ulber Silalahi. (2013). *Asas-Asas Manajemen*, Bandung: Refika Aditama.
- Veithzal Riva'I, (2006). *Kepemimpinan Dan Prilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, Edisi II.
- Wahjosumidjo, (2013). *Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya), Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Wenno, I. H. (2017). *Effect of Principal Managerial Leadership and Compensation towards Physics Teacher Performance in Senior High School in Baguala District-Ambon. International Education Studies.*
- Wiles, Kimball dan Lovell, John T. (1975). *Supervision For Better Schools.* Prantice Hill. Inc. Englewood-Clifes. New Yersey.
- Wina Sanjaya, (2006). *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan,* Jakarta: Kencana.
- Yildirim, A., & Simsek, H. (2013). *Qualitative research methods in social sciences.* Ankara: Seckin Press.
- Yudoyono. (1999). *Kinerja Pendidikan, Dasar teoritis untuk Praktek Kinerja Profesional,* Bandung, CV. Mandar Maju.
- Zahro, A. M. R., Sobri, A. Y., & Nurabadi, A. (2018). *Kepemimpinan perubahan Kepala Madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan.* JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan, 1(3), 358-363.



KEPUTUSAN DIREKTUR PASCASARJANA UIN AR-RANIRY BANDA ACEH

Nomor: 174/Un.08/ Ps /04/2022

Tentang:

**PENUNJUKAN PROMOTOR DISERTASI MAHASISWA**

**DIREKTUR PASCASARJANA UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**

- Menimbang : 1. bahwa untuk menjamin kelancaran penyelesaian studi pada Pascasarjana UIN Ar-Raniry Banda Aceh dipandang perlu menunjuk Promotor Disertasi bagi mahasiswa;
2. bahwa mereka yang namanya tercantum dalam Keputusan ini, dipandang cakap dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai Promotor Disertasi.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
3. Keputusan Menteri Agama Nomor 156 Tahun 2004 tentang Pedoman/Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan Diploma, Sarjana, Pascasarjana Pada Perguruan Tinggi Agama;
4. Keputusan Menteri Agama Nomor 21 Tahun 2015 tentang STATUTA UIN Ar-Raniry;
5. Keputusan Dirjen Binbaga Islam Departemen Agama R.I. Nomor 40/E/1988 tentang Penyelenggaraan Program Pascasarjana IAIN Ar-Raniry di Banda Aceh;
6. Surat Keputusan Rektor UIN Ar-Raniry Nomor 01 Tahun 2015 tanggal 2 Januari 2015 tentang Pemberian Kuasa dan Pendelegasian Wewenang kepada Dekan dan Direktur Pascasarjana dalam lingkungan UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
- Memperhatikan : 1. Hasil Seminar Proposal Disertasi Semester Genap Tahun Akademik 2021/2022, pada Hari Kamis tanggal 10 Maret 2022.
2. Keputusan Rapat Pimpinan Pascasarjana UIN Ar-Raniry Banda Aceh pada hari Senin tanggal 11 April 2022.

**MEMUTUSKAN:**

Menetapkan  
Kesatu :

Menunjuk:

1. Prof. Dr. Warul Walidin AK, MA
2. Prof. Dr. Saifulah, M. Ag

Sebagai Promotor Disertasi yang diajukan oleh:

**N a m a** : Dahrina M

**N I M** : 201002008

**P r o d i** : Pendidikan Agama Islam

**J u d u l** : Strategi Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kinerja Guru Terhadap Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh (Studi Penelitian pada Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh)

- Kedua : Promotor Disertasi bertugas untuk mengarahkan, memberikan kritik konstruktif dan bimbingan Disertasi sehingga dianggap memenuhi standar untuk memperoleh gelar Doktor.
- Ketiga : Kepada Promotor Disertasi yang namanya tersebut di atas diberikan honorarium sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- Keempat : Keputusan ini disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dilaksanakan.
- Kelima : Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan dan berakhir pada tanggal 31 Agustus 2027 dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya, apabila kemudian ternyata terdapat kekeliruan dalam penetapan ini.

Ditetapkan di Banda Aceh  
Pada tanggal 13 April 2022

Direktur,

  
Mukhsin Nyak Umar



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH  
PASCASARJANA**

Jl. Ar-Raniry No. 1 Kopelma Darussalam Banda Aceh  
Telepon (0651) 7552397, Hp. 085297931017, Fax (0651) 7552922  
E-mail: [pascasarjanauinar@ar-raniry.ac.id](mailto:pascasarjanauinar@ar-raniry.ac.id) Website: [pps.ar-raniry.ac.id](http://pps.ar-raniry.ac.id)

Nomor : 1053/Un.08/ Ps.II/04/2022  
Lamp : -  
Hal : **Pengantar Penelitian Disertasi**

Banda Aceh, 18 April 2022

Kepada Yth  
**Kepala MIN 11 Banda Aceh**  
di-  
**Banda Aceh**

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan Hormat, Direktur Pascasarjana UIN Ar-Raniry Banda Aceh menerangkan bahwa:

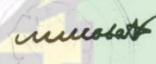
Nama : Dahrina M  
NIM : 201002008  
Prodi : Pendidikan Agama Islam

adalah mahasiswa Pascasarjana UIN Ar-Raniry yang sedang mempersiapkan penyelesaian penelitian Disertasi yang berjudul: "**Strategi Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kinerja Guru Terhadap Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh (Studi Penelitian pada Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh)**"

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka kami mohon bantuan Bapak/Ibu dapat mengizinkan kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melakukan penelitian dan memberikan data seperlunya.

Demikian surat pengantar ini dikeluarkan, atas perhatian dan kerjasamanya kami haturkan terima kasih.

Wassalam,  
An. Direktur  
Wakil Direktur,

  
Mustafa AR,

Tembusan: Direktur Ps (sebagai laporan).

AR - RANIRY



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
KEMENTERIAN AGAMA KOTA BANDA ACEH  
MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 1 KOTA BANDA ACEH  
JALAN MAKAM PAHLAWAN LRG. MIN NO. 9 TELS. 25737  
BANDA ACEH - 23241  
Email: [mimesjidraya@yahoo.com](mailto:mimesjidraya@yahoo.com)  
NSM: 111111710001

Nomor : B-666/Mi.01.07.1/TL.00/08/2022  
Lampiran : -  
Hal : Telah Selesai Melakukan Penelitian

05 Agustus 2022

Kepada Yth:  
Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembangan

Di  
Banda Aceh

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Sehubungan dengan surat dari Fakultas Pascasarjana UIN Ar-Raniry Nomor :1053/Un.08/Ps.I/06/2022 tanggal 13 Juni 2022, perihal rekomendasi melakukan penelitian ilmiah, maka bersama ini kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Banda Aceh, menerangkan bahwa;

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian
1	Dahrina M NIM : 201002008	<i>Strategi Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kinerja Guru Terhadap Pembelajaran Di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh (Studi Penelitian Pada Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh)</i>

Benar yang tersebut namanya diatas telah selesai melakukan penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Banda Aceh dengan judul "**Strategi Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kinerja Guru Terhadap Pembelajaran Di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh (Studi Penelitian Pada Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh)**".

Demikianlah surat ini kami keluarkan, atas perhatian dan kerja sama yang baik kami ucapkan terima kasih.



Kepala MIN 1  
Kota Banda Aceh

Shafiah, S.Pd.I

NIP. 19631231 199905 2012



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA BANDA ACEH  
MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 6 BANDA ACEH**

Jalan Syiah Kuala Gampong Keuramat Kuta Alam Kota Banda Aceh  
Telepon (0651) 31806; Faksimili (0651) 31806

Website : [www.minmodel-bandasaceh.sch.id](http://www.minmodel-bandasaceh.sch.id) Email: [min.modelbandasaceh@gmail.com](mailto:min.modelbandasaceh@gmail.com)

**SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN**

No. B-180.a/Mi.01.07.6/PP.00.4/04/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hilmiyati, S.Ag., MA  
Nip : 19731214 199703 2003  
Jabatan : Kepala MIN 6 Kota Banda Aceh  
Unit Kerja : MIN 6 Kota Banda Aceh

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Dahrina M  
NIM : 201002008  
Prodi : Pendidikan Agama Islam (Pascasarjana UIN Ar-Raniry)

Telah selesai melakukan penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6 Kota Banda Aceh selama 2 hari terhitung mulai Tanggal 19 April 2022 sampai 20 April 2022 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul “STRATEGI KEPALA DALAM PENGEMBANGAN KINERJA GURU TERHADAP PEMBELAJARAN DI MADRASAH IBTIDAIYAH KOTA BANDA ACEH (Studi Penelitian Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh)”.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk digunakan seperlunya.

Banda Aceh, 25 April 2022

Kepala Madrasah,

  
Hilmiyati, S.Ag., MA



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA BANDA ACEH  
MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 11 BANDA ACEH**

Jalan Lingkar Kampus UIN Ar-Raniry Darussalam Kota Banda Aceh  
Banda Aceh (Kode Pos 23112)

Telepon (0651) 748670 ; Email : 02504.613718kd@gmail.com

**SURAT KETERANGAN PENELITIAN**

Nomor : 174/Mi.01.12.10/Kp.01.2/08/2022

Sehubungan dengan surat Nomor: **1053/Un.08/Ps.I/04/2022**, tentang Mohon Izin Melaksanakan penelitian Disertasi, maka dengan ini Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 11 Banda Aceh menerangkan bahwa :

Nama : **Dahrina. M**  
NIM : 201002008  
Tempat / Tanggal Lahir : Aceh Tengah / 26 Oktober 1974  
Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Benar yang tersebut namanya di atas telah melakukan Penelitian dan Pengumpulan data untuk Penyusunan Disertasi di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 11 Banda Aceh pada tanggal 13-16 Juni 2022, dengan judul "*Strategi Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kinerja Guru Terhadap Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Kota Banda Aceh.*"

Demikianlah surat keterangan ini kami buat, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Banda Aceh, 03 Agustus 2022  
An. Kepala MIN 11 Banda Aceh

**M. NUR, S. Pd. I**  
NIP. 197101051998031002

جامعة الرانيري  
AR - RANIRY

## LAMPIRAN FOTO-FOTO PENELITIAN

**Wawancara bersama Ibu Cut Shafiah, S. Pd.i  
Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1  
Kota Banda Aceh**



**Wawancara bersama Para Guru  
Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1  
Kota Banda Aceh**



Nama Guru:  
Dady Mustafid, M. Pd



Nama Guru:  
Ismaidar, S. Pd



Nama Guru :  
Iramaisyura, S. Sos

**Wawancara bersama Ibu Hilmiyati, S. Ag, M.A  
Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6  
Kota Banda Aceh**



**Wawancara bersama Para Guru  
Madrasah Ibtidaiyah Negeri 6  
Kota Banda Aceh**



Nama Guru:  
Mulyati, S. Pd.i



Nama Guru:  
Rahmiati, S. Pd.i



Nama Guru:  
Suhaili, S. Pd.i., M.Ag

## Wawancara bersama Para Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 11 Kota Banda Aceh



Nama Guru:  
Sriyanti, S. Pd.i



Nama Guru:  
IndraMardiani, S. Pd



Nama Guru:  
Sofiana, S. Pd.i

## Tentang Penulis



Dahrina. M biasa di sapa Ine, merupakan putri Gayo yang lahir 26 oktober 1974 di Aceh Tengah, saat ini berdomisili di Jln. Syiah kuala Desa Lambaro skeep, Dusun Diwai Makam Kec.Kuta Alam, Provinsi Aceh. Beliau adalah anak ke 4 dari 6 bersaudara, putri dari bapak Alm. Mude Etjek dan ibu alm. Binar Effendi. Beliau adalah Istri Kompol Syabirin S.H.,M.Si, Kabag-ops Polres

Bener Meriah Prov. Aceh, bunda dari 4 putra-putri Bripda Syaddan Syabirin, Syabilla Mahbenggie, Sulthan Prawira Syabirin, dan Syauqina Izzati Syabirin.

Ibu Ine bertugas sebagai Kepala MIN 11 Banda Aceh. Memiliki riwayat pendidikan: MIN 4 Bebesen Aceh Tengah; MTsN 2 Aceh Tengah; MAN 1 Aceh Tengah; S1 IAIN Ar-Raniry Banda Aceh; S2 IAIN Ar-Raniry Banda Aceh; dan Mahasiswa aktif S3 UIN Ar-Raniry. Riwayat Pekerjaan: Guru MIN berkemas Aceh Tengah; Wakil Kepala MIN berkemas Aceh Tengah; Guru MIN 1 Banda Aceh; Guru MIN Jeuram Nagan Raya; Guru MIS Nurul Palah Suka Bumi; Guru MIN1 Tapak Tuan; Guru MIN 2 Banda Aceh; Wakil Kepala MIN 2 Banda Aceh; Kepala MIN 11 Banda Aceh ,

Memiliki pengalaman organisasi yaitu Ketua KORP Putri PMII Aceh, Ketua Seksi Kebudayaan Bhayangkari cab. Banda Aceh, Ketua Seksi Organisasi Bhayangkari cab. Banda Aceh , Ketua seksi PIMSTAP Bagorp Bhayangkari cab. Bener Meriah, Sekretaris GOPTKI Prov. Aceh, Wakil Sekretaris K2N-NI Ketua seksi Biro Delapan (Pendidikan dan Minat Bakat Keluarga Negeri Antara (KNA), Pengurus PGRI Prov.Aceh (bendahara Bid perempuan PGRI), Anggota seni bengkel sastra puisi, Pembimbing tenis meja PORSENI, Pembimbing puisitasi PORSENI.

Memiliki prestasi antara lain Juara 1 Guru Berprestasi tingkat Prov. Aceh, Juara 3 Guru Inovasi sekota Banda Aceh, Juara 1 baca puisi tingkat guru se-Aceh, Juara 2 tenis meja karyawan PORSENI ke 15 se-Aceh, Juara 2 *Volley Ball* PORSENI ke 14 se-Aceh. Membaca puisi, menulis puisi, olahraga, wisata kuliner, dan travelling merupakan hobinya. Pernah dibekali ilmu puisi oleh Taufik Ismail dan sutradara Teguh Karya “Bengkel Sastra”. Saat ini menjadi anggota PERRUAS Aceh, Komunitas Literasi Kayang, Komunitas Yuk Menulis, salah satu peserta Penulis Gurindam ASEAN 2022 rekor MURI “Gurindam Kalbu”, buku antologi puisi “Penulisan puisi Madrasah Bersama Tokoh direktur GTK kemenag RI dkk”, “untukmu, Buah Hatiku, ”demi si Buah Hati”, Muridku penyemangat Belajarku”, penulis terpilih “Buku Telaga Kalbu”, ”Surat untuk Ayah Ibu”, menulis bersama Nazwa Sihab ”Catatan Nazwa”, Memiliki Buku Solo Kumpulan Puisi Dengan Judul “Goresan Pena”.

MOTO: “Kerja Itu Ibadah, Ikhlas dan Tuntas”.

