

## STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MTs NEGERI 1 PROBOLINGGO DENGAN MTs NURUL JADID PAITON PROBOLINGGO

*<sup>1</sup>Umar Manshur, <sup>2</sup>Nurullah,\**

\* Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo.

### Abstrak

Tulisan ini menyajikan tentang strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Metodologi penelitian ini adalah penelitian lapangan yang bersifat kualitatif deskriptif, dengan jenis penelitian penelitian lapangan. Lokasi penelitian adalah di MTs Negeri 1 Probolinggo dan MTs Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Metode pengumpulan data yaitu observasi, interview, dan dokumentasi. Teknik pengolahan dan analisis data dilakukan dengan cara reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru sangat efektif, hal itu terlihat pada peran kepala madrasah dalam mengontrol, menyusun program, mengorganisasikan kegiatan, menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif di lingkungan madrasah, membangun hubungan kerjasama yang harmonis, mendorong semangat guru agar terus mengembangkan kreativitas dalam pembelajaran, dan melakukan evaluasi pada setiap kegiatan yang sudah dilaksanakan. kepemimpinan seperti ini akan menjadikan guru memiliki kreativitas dan inovasi kerja, sehingga para kinerja guru akan lebih meningkat dengan baik.

### Kata kunci

Strategi, Kepala Madrasah, dan Kinerja Guru

### 1. Pendahuluan

Kepala madrasah merupakan pemimpin yang menentukan dalam system pendidikan secara keseluruhan terlebih dalam peningkatan kinerja guru karena hal ini akan senantiasa menjadi sorotan strategis ketika berbicara masalah pendidikan. Kepala madrasah dalam kasus ini memegang peran utama dalam pembangunan budaya pendidikan di lembaganya. Tugas kepala madrasah harus mampu menggerakkan kinerja guru secara produktif sehingga bias menghasilkan output yang baik. Apapun upaya perbaikan yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh kepala madrasah yang profesional dan berkualitas. Perbaikan kualitas pendidikan harus berpangkal dari kepala madrasah yang berujung pada peningkatan kinerja guru.

Kepala madrasah mempunyai peran yang strategis dalam upaya mewujudkan tujuan pembangunan nasional, khususnya di bidang

pendidikan, sehingga perlu melakukan terobosan-terobosan dalam bidang manajerialnya untuk menggerakkan kinerja guru. Karena disini kepala madrasah merupakan titik sentral dari peningkatan kualitas di lembaga pendidikan yang bertumpu pada proses pembelajaran di madrasah.

Pada tataran ini, kepala madrasah sebagai seorang pemimpin di satuan pendidikan merupakan pemimpin formal (formally designated leader) oleh organisasi yang bersangkutan atau organisasi yang menjadi atasannya. Sedangkan guru menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XI pasal 39 bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Sedangkan Tenaga guru adalah salah satu tenaga kependidikan yang mempunyai peran sebagai factor penentu keberhasilan tujuan organisasi/lembaga pendidikan formal, karena

guru yang langsung bersinggungan dengan peserta didik, untuk memberikan bimbingan yang muaranya akan menghasilkan output yang diharapkan. Untuk itu kinerja guru harus ditingkatkan dan dikembangkan sebagai upaya control ketat terhadap manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pendidikan. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru dilakukan dengan cara memberikan motivasi, mengadakan supervise, memberikan insentif, memberi kesempatan yang baik untuk berkembang dalam berkarier, dan meningkatkan kemampuan yang baik.

Dalam sebuah studi menunjukkan bahwa keberhasilan pendidikan di sebuah madrasah 60% tergantung dari kemampuan guru tampil di depan kelas, 25% tergantung kepemimpinan kepala madrasah dan 15% dipengaruhi oleh penyediaan sarana dan prasarana. Kenyataannya, ini adalah suatu tantangan bagi setiap guru yang ingin pekerjaannya benar-benar sebagai profesi yang professional. Menyadari akan pentingnya meningkatkan kinerja guru yang menghasilkan output berkualitas dalam rangka memajukan pendidikan di lembaga maka dibutuhkan serangkaian inovasi. Dalam keseluruhan kegiatan pendidikan di jalur madrasah, guru memegang posisi paling strategis yang berada di barisan paling depan dalam berinteraksi dengan peserta didik di kelas atau diluar kelas.

Oleh karena itu dalam reformasi pendidikan guru harus menjadi titik awal dalam penataannya, termasuk hak-hak guru asasi guru, pemangku profesi guru, anggota masyarakat. Guru menempati peran dalam mengelola kegiatan pembelajaran dimana peranan kunci ini dapat diemban apabila ia memiliki tingkat kemampuan professional yang tinggi, yang tidak hanya diukur dari kemampuan intelektual, melainkan dituntut untuk memiliki keunggulan dalam aspek moral, keimanan, ketaqwaan, tanggung jawab, dan keluasan wawasan kependidikan (umum dan agama) dalam mengelola kegiatan pembelajaran di kelas.

Kinerja guru atau prestasi kerja (performance) merupakan hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta penggunaan waktu. Kinerja guru akan baik jika

guru telah melaksanakan unsur-unsur yang terdiri dari kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreatifitas dalam pelaksanaan pengajaran, kerjasama dengan warga madrasah, kepemimpinan yang menjadi panutan siswa kepribadian yang baik, jujur dan obyektif dalam membimbing siswa, serta tanggung jawab terhadap tugasnya.

Namun sampai saat ini, masih ada saja kepala madrasah dan guru yang belum melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pendidik yang baik sesuai dengan harapan yang dibebankan kepadanya karena beberapa faktor penghambat baik internal maupun eksternal yang menghalanginya. Dalam kaitannya dengan peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, perlu dipahami bahwa setiap kepala madrasah bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi tenaga kependidikan dan dia sendiri harus berbuat baik. Kepala madrasah juga harus menjadi contoh, sabar dan pengertian.

Kepiawaian dan kewibawaan kepala madrasah dan guru saat menentukan kelangsungan proses pembelajaran yang berlangsung di madrasah maupun efeknya di luar madrasah. Kenyataan ini merupakan suatu tantangan bagi setiap kepala madrasah dan guru yang ingin pekerjaannya benar-benar sebagai profesi yang professional.. Jelaskan kegelisahan akademik riset yang dilakukan, berikan latar belakang yang memadai, dan hindari survei literatur terperinci atau ringkasan hasilnya. Jelaskan bagaimana Anda menguji problematika dalam riset dan jelaskan tujuan penelitian Anda. Pendahuluan ditulis sekira 700 kata untuk jumlah keseluruhan artikel yang berjumlah 7000 kata, dan 900 kata untuk jumlah keseluruhan artikel yang berjumlah 9000 kata atau 10 persen dari keseluruhan artikel. Pada poin pendahuluan perlu disebut pada bagian akhir metode yang dipakai dalam riset secara singkat.

## 2. Metode Penelitian

Dalam rangka memperoleh pemahaman yang utuh, mendalam dan menyeluruh terhadap fokus penelitian ini, maka peneliti menggunakan paradigma fenomenologi dengan pendekatan kualitatif yaitu data yang disajikan

dalam bentuk kata verbal bukan dalam bentuk angka<sup>1</sup>. Jenis penelitian menggunakan rancangan studi *Multisitus*, yaitu berusaha mendeskripsikan suatu latar, obyek, atau peristiwa tertentu secara rinci dan mendalam. Data dikumpulkan dengan latar alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung. Penelitian ini diharapkan dapat mengungkap fenomena dan gejala secara mendalam, menemukan secara menyeluruh dan utuh Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 1 Probolinggo dan MTs Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini melalui teknik observasi partisipasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1. Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Probolinggo dan Madrasah Tsanawiyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo tergolong kepada tipe kepemimpinan demokratis dimana kepala madrasah selalu mengadakan musyawarah kepada seluruh dewan guru, staf dan tata usaha dalam menetapkan setiap keputusan yang akan diambil. Kepemimpinan kepala madrasah cukup bijaksana dan bertanggungjawab yaitu bijaksana dalam hal memberikan keputusan kemudian menyelesaikan sebuah masalah dan bertanggungjawab dalam kepemimpinannya.

Tipe-tipe pemimpin dalam tipologi ini berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. kekuatan kepemimpinan demokratis tidak terletak pada pemimpinnya akan tetapi terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan

bidangnya masing-masing. Mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

Kedua kepala madrasah tersebut telah menjalankan peran kepemimpinannya secara baik itu tercermin dari iklim kerja yang menyenangkan. Wirawan dalam bukunya, Iklim kerja adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen dan konsultan) mengenai apa yang ada atau yang terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menemukan kinerja organisasi. Kedua kepala madrasah tersebut tidak memberikan batasan atau perbedaan antara kepala madrasah dengan seluruh dewan guru, staf dan tata usaha mereka semua berbaur menjadi satu kesatuan meskipun status madrasah nya berbeda antara swasta dan negeri yang mana identik dengan kedinasaan atau formal.

Menurut Gibson secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Ketiga kelompok variabel tersebut memengaruhi kelompok kerja yang pada akhirnya memengaruhi kinerja personel. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas. Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (*pendidikan*). Sedangkan menurut Gibson (1987) ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu (1) faktor individu; kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang, (2) faktor psikologis; persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja, (3) faktor organisasi; struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Pemahaman kinerja guru, dari kedua lembaga antara dan MTs Negeri 1 Probolinggo MTs Nurul Jadid Paiton Probolinggo merupakan kemampuan secara maksimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam proses pembelajaran, seperti merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi hasil pembelajaran agar dapat terwujud, kinerja guru merupakan usaha atau cara kerja yang dilakukan guru dalam proses belajar mengajar secara profesional dan berkualitas berdasarkan keahliannya sebagai pengajar dan pendidik. Adapun sesuatu yang dapat dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya serta mencapai tujuannya dalam mengajar dan mendidik. Jika dihubungkan dengan Supardi bahwa pada tataran kinerja ini, ia menegaskan bahwa kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.<sup>2</sup>

Pernyataan tersebut peneliti kemukakan setelah mencermati bahwa kepemimpinan yang dilakukan oleh kedua kepala madrasah tersebut memiliki arah, seperti adanya proses memengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi, kemudian dalam memimpin kedua kepala madrasah tersebut memiliki seni yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama dan kemampuan untuk memengaruhi serta memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan, meski tidak terlalu sempurna, namun melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu, dengan demikian kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.

Mencermati upaya yang dilakukan oleh kedua lembaga tersebut menurut peneliti kepala madrasah sebagai manajer pendidikan memiliki peranan sangat penting dalam

menentukan atau membawa sekolah yang dipimpinnya memperoleh mutu yang baik. Keadaan tersebut tentunya dapat diwujudkan dengan baik, apabila kepala sekolah mampu menciptakan strategi yang relevan dengan kondisi dalam meningkatkan kinerja guru. Terkait dengan strategi yang dilaksanakan oleh kedua lembaga tersebut dihubungkan dengan pemikiran Gibson secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Ketiga kelompok variabel tersebut memengaruhi kelompok kerja yang pada akhirnya memengaruhi kinerja personel. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas.

Sedangkan yang peneliti temui dari strategi kedua kepala madrasah tersebut ialah pertama Peningkatan Disiplin, terkait dengan disiplin yang diterapkan oleh kedua kepala lembaga tersebut, peneliti menemukan bahwa penerapan kedisiplinan di kedua madrasah ini tidak terlalu beda jauh, sama- sama dijadikan yang prioritas meskipun madrasah ini termasuk lembaga swasta dan negeri, hal tersebut dikarenakan disiplin merupakan langkah awal untuk menuju tercapainya pendidikan dan pengajaran yang telah diprogramkan, tidak mungkin suatu pendidikan dan pengajaran dapat berjalan dengan baik jika disiplin pada sekolah tersebut pelaksanaannya kurang berjalan dengan efektif, pengajaran dapat dikatakan maju jika para guru dan murid dapat belajar secara efektif, dengan efektifitas belajar yang baik dan berjalan secara terus-menerus, maka murid akan memperoleh pengalaman pendidikan yang baik, hal ini dapat tercapai apabila para guru yang mengajar menjalankan nilai-nilai disiplin dengan baik dan sempurna. Strategi inilah yang dipilih oleh kedua kepala madrasah ini untuk mengarahkan, membimbing dan membina semua unsur yang ada di sekolah tersebut, baik dewan guru, siswa maupun pihak lainnya. Dengan mentaati dan mengikuti disiplin sebagaimana mestinya, maka proses belajar mengajar dengan mudah dapat tercapai, karena semua unsur sudah

mengetahui hak dan kewajibannya masing-masing dan dapat meningkatkan kualitas pendidikan pada madrasah. Salah satu indikator tingginya kinerja guru secara konseptual ditandai dengan adanya penegakan disiplin kerja guru di sekolah, baik meliputi kehadirannya di sekolah, keberadaannya di kelas, disiplin dalam menyajikan materi pelajaran dan tepat waktu ketika keluar kelas setelah menyelesaikan materi pelajaran.

Kedua dengan memberikan motivasi, dalam memotivasi kinerja guru ini, kepala madrasah diharapkan menerapkan kepemimpinan yang terbuka dalam berbagai hal untuk meningkatkan rasa percaya diri pada seluruh guru dan karyawan. Terkait dengan itu, kepala madrasah harus dapat memberikan motivasi bekerja seoptimal mungkin agar kinerja guru merasa termotivasi dan dapat berjalan dengan baik, hal ini peneliti maksudkan apabila atasan kurang memberikan motivasi dikawatirkan dapat berdampak negatif kepada bawahannya, sebagai contoh apabila ada bawahan (guru) yang kinerjanya menurun maka kepala madrasah harus memotivasinya agar menjadi giat bekerja. terkait dengan motivasi disiplin kerja guru ini dapat diukur dari: datang tepat waktu, bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing dan pulang kerjapun harus tepat waktu sesuai dengan berakhirnya jam kerja.

Pada hal motivasi ini penulis menemukan ada sedikit perbedaan antara kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Jadid dan Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Proboinggo dalam memberikan motivasi dimana kepala MTs Negeri 1 Probolinggo dalam memotivasi guru dengan memberikan penghargaan dan rewards untuk setiap keberhasilan kerja guru atau tenaga pendidik yang berprestasi, sedangkan kepala MTsNJ memberikan pujian untuk setiap keberhasilan kerja guru dengan membuat syukuran dengan makan bersama agar dapat tercipta suasana kerja yang menyenangkan.

Dengan demikian motivasi bekerja yang baik adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan peningkatan

produktivitas kerja, selain itu motivasi yang baik memungkinkan terciptanya kerjasama yang harmonis dalam membangun kebanggaan kelompok. Untuk tercapainya target yang diharapkan maka penerapan peraturan harus diterapkan secara adil sebagai dasar untuk memberikan perlindungan baik individu maupun kelompok, karena tanpa peraturan yang jelas dapat dipastikan kerjasama dalam organisasi akan kacau balau. Sebaliknya, tanpa motivasi guru yang baik, sulit bagi suatu institusi mencapai hasil yang optimal dari tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugastugas yang dilimpahkan kepadanya.

Hal tersebut akan mendatangkan semangat bagi seseorang dengan adanya disiplin kerja dan mendukung terwujudnya tujuan institusi. Karena itu setiap kepala madrasah selalu berusaha, memotivasi dan memberdayakan guru dengan memberikan perhatian atas prestasinya dalam meningkatkan etos kerjanya serta memberikan penghargaan berupa ucapan selamat dan apresiasi baik berupa piagam penghargaan atau insentif bagi guru yang berprestasi. Fenomena tersebut sesuai dengan pendapat Wibowo bahwa pada hakikatnya kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya.

Selanjutnya Menurut para pihak yang diwawancara dan hasil observasi di bab sebelumnya terkait dengan tindakan yang seharusnya kedua kepala madrasah lakukan dalam meningkatkan kinerja yang baik dapat memberikan contoh terhadap guru untuk menjalankan kedisiplinan, seperti datang kesekolah lebih dulu, kemudian sesampai disekolah saling berjabat tangan dengan guru dan murid, serta aktivitas kepala sekolah mengontrol ruangan guru dan menghimbau agar segera mengajar murid-murid di kelas dan sebagainya. Kedua kepala madrasah tersebut merupakan panutan yang harus dicontoh dalam membangun produktivitas sekolah baik secara kuantitas dan kualitasnya dimana harus berawal dari peningkatan profesionalitas kepemimpinan kepala sekolah

yang nantinya menjadi contoh bagi kinerja guru. Selain itu ditunjang pula pada budaya organisasi sekolah yang mendukung pelaksanaan program sekolah agar lebih berkembang baik secara langsung maupun tidak langsung.

Agar terlaksananya harapan dalam peningkatan strategi kepemimpinan yang profesional, maka perlu dilakukan analisis lingkungan yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman/tantangan. Artinya melalui peningkatan gaya kepemimpinan memanfaatkan situasi dan kondisi di madrasah maka di perlukan sikap tegas bergaya kepemimpinan otoriter disatu sisi, namun disisi lain, bagi bawahan yang dapat diajak bekerja sama, maka dapat diterapkan gaya kepemimpinan demokrasi. dari dua gaya yang peneliti bahas di atas, maka yang menjadi temuan peneliti bahwa kepemimpinan dikedua lembaga tersebut adalah kepemimpinan gaya demokrasi, hal ini peneliti nyatakan karena dalam kesehariannya memimpin di sekolah tersebut selalu berupaya membangun kebersamaan bawahannya seperti menyerap aspirasi, keluhan saran dan masukan dari para guru untuk mencapai tujuan dari program sekolah yang telah ia canangkan berdasarkan visi dan misi sekolahnya masing-masing.

Selanjutnya Kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kedua lembaga tersebut ialah dengan cara supervisi kelas dimana hal tersebut dilakukan karena psikologis akan berpengaruh pada kinerja guru, karena kepuasan yang dirasakan oleh guru disebabkan oleh kepala madrasah yang selalu melaksanakan kegiatan supervisi dengan baik serta memberikan motivasi dalam menjalankan tugasnya, sehingga guru bekerja dengan sukarela. Kesukarelaan guru dalam bertugas akan dapat meningkatkan produktivitas kinerjanya. Kinerja yang meningkat akan dapat lebih mudah mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Sebaliknya jika guru tidak puas dengan supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah maka motivasinya akan menurun dan berakibat pada rendahnya produktivitas mereka.

Oleh karena itu kompetensi kepala madrasah sebagai supervisor pendidikan mutlak harus dimiliki untuk membantu para guru dalam membelajarkan peserta didik. Dengan kompetensi tersebut diharapkan dapat mengurai segala permasalahan dan kesulitan yang dihadapi oleh guru, tentu dengan cara yang manusiawi agar mereka termotivasi sehingga dapat memacu produktivitas kinerjanya yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya. Fakta tersebut sesuai dengan pendapat Mulyasa Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh meningkatnya kesadaran tenaga kependidikan (guru) untuk meningkatkan kinerjanya, dan meningkatnya keterampilan tenaga kependidikan (guru) dalam melaksanakan tugasnya.<sup>3</sup>

Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan (guru) harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Hal yang berbeda juga ditemukan di kedua lembaga diatas dimana MTs Negeri 1 Probolinggo dalam hal mensupervisi dewan guru lebih mudah dan lebih efektif dibanding MTs Nurul Jadid karena sebagian besar guru yang mengajar di MTs Negeri 1 Probolinggo rata-rata pegawai negeri sispil, dimana seorang PNS harus benar-benar melengkapi perangkat pembelajarannya dan harus mengikuti semua aturan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah yang paling mencolok seorang PNS butuh point untuk kenaikan pangkatnya. Jadi inti perbedaannya terletak pada subject yang disupervisi antara guru yang berstatus PNS dan non PNS.

### 3.2. Faktor Penghambat kedua kepala madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja

Pembahasan selanjutnya ialah tentang Faktor apa yang menjadi kendala kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 1 Probolinggo dan MTs Nurul Jadid Paiton Probolinggo, dalam berbagai manajemen apapun yang dikelola, maka sudah dapat dipastikan akan bersentuhan dengan kendala-kendala dilapangan dalam pelaksanaan strategi kepemimpinan, termasuk kepemimpinan kepala Madrasah MTsN 1 Probolinggo dan MTs Nurul Jadid juga tidak luput dari problem yang dihadapi, untuk menganalisis rumusan masalah yang kedua ini bahwa dalam kenyataannya pengelolaan organisasi memiliki banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, oleh karenanya semua kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor individu itu sendiri seperti disiplin, motivasi, keterampilan, dan juga pendidikan dan faktor situasi, seperti iklim kerja, tingkat gaji, kesempatan berprestasi, dan lain sebagainya. Menurut Kapelman bahwa kinerja organisasi ditentukan oleh empat faktor antara lain yaitu lingkungan, karakteristik individu, karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan.<sup>4</sup>

Faktor – faktor yang menjadi kendala dalam meningkatkan kinerja guru di kedua lembaga secara garis besar ada 2 macam diantaranya ialah *Pertama*, faktor motivasi, dalam faktor ini bahwa motivasi pada dasarnya terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja. Selain itu, motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri guru agar terarah dalam mencapai tujuan organisasi. Dikatakan demikian mengingat sikap mental merupakan kondisi yang mampu mendorong diri pegawai (bawahan) dengan di motivasi oleh atasan (kepala madrasah) untuk mencapai prestasi kerja secara maksimal. menurut peneliti selain guru memiliki motivasi tinggi ia tidak akan mampu mencapai kinerja maksimal jika tidak dimbangi dengan kepala madrasah juga harus memiliki motivasi tinggi, dan begitu pula sebaliknya bahwa kepala madrasah yang memiliki motivasi tinggi tidak mampu mempercepat kemajuan lembaga yang ia pimpin jika bawahannya tidak memiliki motivasi mental yang sama dengan apa yang diinginkan pimpinannya.

*Kedua*, faktor kemampuan, yang secara psikologi kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*). Artinya guru yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya, berdasarkan pendapat di atas bahwa faktor kemampuan dapat mempengaruhi kinerja karena dengan kemampuan yang tinggi maka kinerja guru pun akan tercapai. Sebaliknya, bila kemampuan guru rendah atau tidak sesuai dengan keahliannya maka kinerja pun tidak akan tercapai atau lambat. Begitu juga dengan faktor motivasi yang merupakan kondisi yang menggerakkan diri guru untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Terkait dengan uraian diatas, apabila dihubungkan dengan kinerja guru-guru dimadrasah yang dipimpin oleh kedua lembaga tersebut, pada dasarnya kinerja mereka sangat dipengaruhi oleh karakteristik mereka masing-masing yang terdiri dari, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai, serta sikap, kondisi ini menurut peneliti tidak hanya sampai disitu namun selanjutnya karakteristik individu sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dalam hal ini karakter pimpinan dan karakteristik pekerjaan.

Maksud dengan karakter pimpinan disini jika pimpinan tidak cermat, cerdas dan kreatif, maka pada umumnya bawahan akan mengikuti irama yang di bawa pimpinan, sebaliknya jika pimpinan agresip cermat dan idealis untuk memajukan lembaga yang dipimpinya dengan mendorong staf atau bawahannya untuk mewujudkan harapan lembaga yang dikelolanya, maka bawahan tersebut akan berupaya bergerak dan berinovasi menjalankan perintah dan arahan pimpinannya.

### 3.3. Cara mengatasi kendala oleh kedua kepala madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja guru

Ketika peneliti sudah membahas rumusan masalah kedua maka sekarang beralih kepada rumusan masalah yang ketiga bagaimana cara kedua kepala madrasah dalam mengatasi kendala yang sudah diungkapkan tersebut. *Dalam pembahasan yang terakhir ini terkait dengan cara*

*mengatasi* kendala dalam peningkatan kinerja guru yang dilakukan MTs Negeri 1 Probolinggo dengan MTs Nurul Jadid ini yaitu dengan memberi dorongan/motivasi kepada guru-guru dalam meningkatkan sumberdaya manusia (SDM), melalui usaha swadaya sekolah dan ada pula dengan mengajukan bantuan kepada pemerintah atau koordinasi dan konsultasi dengan pihak terkait serta menjalin kerjasama dengan pihak lain dengan sebaik-baiknya dan meningkatkan disiplin kerja serta kegiatan pendukung pembelajaran lainnya.

Dari upaya kedua kepala madrasah tersebut merupakan tindakan seorang pimpinan yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi madrasah secara optimal untuk mencapai tujuan. Sebagai manajer, kepala sekolah berhak melakukan pengawasan terhadap kinerja guru, apakah guru sudah menjalankan fungsinya dengan baik. Melalui pengawasan ini diharapkan adanya komunikasi antara guru dan kepala sekolah mengenai apa saja yang menyimpang dari kinerja guru dan apa saja yang bisa lebih ditingkatkan. Dengan demikian guru dapat menentukan arah kinerja yang lebih baik guna tercapainya keberhasilan pendidikan. Adapun bentuk pengawasan yang dapat dilaksanakan seperti supervisi kelas, supervisi administrasi, dan supervisi kegiatan, yang dimaksud adalah kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar di kelas.

Selain itu upaya meningkat kualitas kinerja guru ialah dengan mengadakan kegiatan musyawarah antara guru bidang studi yang serumpun di sekolah baik di internal kedua lembaga tersebut ataupun dengan melakukan musyawarah yang saling bersinergi dengan MTs Lainnya dalam tukar pendapat, saling memberi dan menerima informasi titik kelemahan dan kelebihan masing-masing lembaga agar menjadi mitra informasi yang saling menguntungkan demi kemajuan bersama sesama lembaga pendidikan di kabupaten Probolinggo.

Selain gagasan dan ide-ide tersebut, maka perlu juga kedua lembaga tersebut menghadirkan ahli motivator yang mempunyai keahlian memberikan motivasi kepada orang lain. Ada tiga fungsi motivasi yaitu sebagai pendorong, pengarah, dan sekaligus penggerak perilaku seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Berdasarkan ketiga fungsi motivasi itulah seorang motivator mungkin memberikan arahan kepada

guru untuk meningkatkan kembali kinerjanya. Mendatangkan seorang motivator perlu sesekali dilakukan guna membangkitkan kembali semangat guru-guru dalam menjalankan tugasnya. Mungkin guru-guru tersebut akan merasa lepas dari kejenuhan dan mendapatkan energi baru serta siap untuk tugas-tugas selanjutnya. Hal ini akan memberikan sesuatu yang positif untuk keberhasilan pengajaran yang dilaksanakannya. Perlunya memberikan fasilitas yang memadai, agar dengan tersedianya fasilitas pembelajaran yang cukup dan memadai akan memudahkan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar, dan akan menghasilkan pembelajaran yang bermutu pula.

Apabila hal ini terpenuhi maka output yang dihasilkan pun akan berkualitas. selain itu jika memungkinkan sangat dianjurkan agar lebih termotivasi, maka perlu adanya pemberian insentif yang memadai bagi guru untuk memenuhi kebutuhan guru dan keluarganya sesuai standar kebutuhan ekonomi saat itu. Jadi guru tidak perlu mencari penghasilan tambahan di luar tugasnya demi memenuhi kebutuhan dirinya dan keluarganya. Hal ini bertujuan agar guru fokus pada pekerjaannya, sehingga guru dapat mengembangkan kreativitasnya dan inovasinya dalam pendidikan. Untuk mengerucutnya penanggulangan problematika ini, sebenarnya bermuara dari kewenangan dan kebijakan pimpinan kepala madrasah itu sendiri.

Dengan demikian kedua kepala madrasah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru. Kepala Sekolah Sebagai Evaluator, maka untuk menilai kinerja guru dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kepala sekolah harus melakukan pembinaan guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan kualitas pendidikan. Evaluasi merupakan pengukuran ketercapaian program pendidikan, perencanaan suatu program substansi pendidikan termasuk kurikulum dan pelaksanaannya, pengadaan dan peningkatan kemampuan guru, pengelolaan pendidikan, dan reformasi pendidikan secara keseluruhan.

## 4. Penutup

### 4.1 Kesimpulan

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan



kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru (pendidik) memiliki peran yang sangat penting. Karena peran kepala madrasah sangat menentukan dalam meningkatkan kinerja pendidik dalam pembelajaran.

Pentingnya peran tersebut terlihat pada fungsi dan tugasnya sebagai kepala madrasah, yaitu: (a) kepala madrasah sebagai pimpinan memiliki peran mengontrol dalam menyusun program, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, menentukan kebijakan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses pembelajaran, mengatur kantor, mengatur peserta didik, mengatur pegawai, mengatur perlengkapan, serta mengatur penggunaan keuangan, dan selanjutnya mengatur organisasi OSIS, serta mengatur hubungan madrasah dengan masyarakat, dan hubungan dengan dunia usaha. (b) kepala madrasah sebagai administrator yang memiliki fungsi mengatur perencanaan, mengatur pengorganisasian, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi, merumuskan kurikulum, mengatur administrasi peserta didik, mengatur kepegawaian, mengatur perlengkapan, mengatur keuangan, dan mengatur kegiatan perustakaan. (c) kepala madrasah sebagai supervisor memiliki peran dalam menyelenggarakan kegiatan proses pembelajaran, melaksanakan pengawasan bimbingan dan penyuluhan, melaksanakan pengawasan pada kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler, mengawasi pelaksanaan kegiatan ketata usahaan, serta melakukan pengawasan pada kegiatan kerja sama dengan masyarakat dan dunia usaha. Sedangkan faktor

yang menjadi kendala dalam meningkatkan kinerja guru di kedua lembaga secara garis besar ada 2 macam diantaranya ialah *Pertama*, faktor motivasi, dalam faktor ini bahwa motivasi pada dasarnya terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja.

*Kedua*, faktor kemampuan, yang secara psikologi kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*). Selanjutnya ialah dengan memberikan solusi terhadap kendala yang ada dengan memberi dorongan/motivasi kepada guru-guru dalam meningkatkan sumberdaya manusia (*SDM*), melalui usaha swadaya sekolah dan ada pula dengan mengajukan bantuan kepada pemerintah atau koordinasi dan konsultasi dengan pihak terkait serta menjalin kerjasama dengan pihak lain dengan sebaik-baiknya dan meningkatkan disiplin kerja serta kegiatan pendukung pembelajaran lainnya.

#### **4.2 Saran**

Dalam rangka mengatasi berbagai kendala dalam peningkatan kinerja guru di MTs Negeri 1 Probolinggo dan MTs Nurul Jadid Paiton Probolinggo ada beberapa alternative pemecahan masalah yaitu: perlu adanya institusi yang selalu membina kinerja guru dan tenaga kependidikan, Pengawasan kepala sekolah, Kegiatan musyawarah antara guru bidang studi yang serumpun di sekolah, Mendatangkan motivator, Memberikan fasilitas yang memadai dan Memberikan insentif yang memadai bagi guru.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Akib, H. 2012. “Implementasi kebijakan: Apa, mengapa dan bagaimana,” *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*;
- Aulawi, H. 2009. “Hubungan knowledge sharing behavior dan individual innovation capability,” *Jurnal Teknik Industri*;
- Baharun, H. 2016. “Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Competitive Advantage Pada Lembaga Pendidikan Islam,” *At-Tajdid*;
- \_\_\_\_\_ & Zamroni, 2017. *Manajemen Mutu Pendidikan: Ikhtiar dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah melalui Pendekatan Balanced Scorecard*, Akademia Pustaka;
- Cushway, B. 1994. “Human Resources Management: Planning, Analysis, Performance & Reward,” *England: Kogen page*;
- French, W. 1993. *The Personal Management Process*, Hoston:Houghton Mifflin Company;
- Guest, D. E. 2017 “Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework,” *Human Resource Management Journal*,
- , 1997. “Human resource management and performance: a review and research agenda,” *International journal of human resource managemen*;
- Hanifah, H. 2002. “Implementasi Kebijakan dan Politik,” *Rineka Cipta: Jakarta*;
- Hasibuan M. 2012. “Manajemen Sumber Daya Manusia”, Jakarta:Bumi Aksara;
- Mundiri, A. 2017. “Organizational Culture Base On Total Quality Management In Islamic Educational Institution,” *ADRI International Journal Of Islamic Studies and Social Sciences*;
- Simamora, H. 2004. “Manajemen sumber daya manusia” Yogyakarta: STIE YKPN;
- Sleezer, C. M., Wentling, T. L.& Cude, R. L, 2002. “Human resource development and information technology: making global connections. London: Kluwer Academic Publishers;
- Supriadi, D. 2018. “Implementasi Manajemen Inovasi dan Kreatifitas Guru dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran,” *Indonesian Journal of Education Management and Administration Review*;
- Swanson, R. A., & Holton III, E. F., 2009. “Foundations of human resource development, 2nd ed. San Francisco, Calif.: Berret-Koehler Publishers, Inc.435;
- Tachjan, H, D. M. & Caroline P. 2006. *Implementasi kebijakan publik*, AIPI;
- Usman, N. 2002. “Konteks implementasi berbasis kurikulum,” Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada;
- Wahab, S. A. 2012. “Analisis kebijakan: dari formulasi ke penyusunan model-model implementasi kebijakan publik,” Jakarta: Bumi Aksara;
- Winarno, B. 2002 *Teori dan proses kebijakan publik*, Media Pressindo;