

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji

1. Letak Geografis

Madrasah Ki Aji Tunggal Karangaji terletak di daerah pesisir paling selatan kabupaten Jepara, tepat diselatan desa Karangaji adalah desa Tedunan yang sudah masuk kawasan Demak, pembatas dari kedua desa antara desa yang masuk di kawasan Jepara dan desa yang masuk kawasan Jepara berupa sungai besar atau penduduk sekitar menamai kali gede, sungai ini sangat besar dan ketika menelusuri sungai ini, maka akan menuju ke laut, tidak dipungkiri madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal merupakan daerah yang mayoritas penduduk merprofesi sebagai nelayan, mencari ikan di laut dan selanjutnya hasil tangkapan ikan akan dipasarkan di pasar sentral penjualan ikan hasil tangkapan. Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal berada berada di desa Karangaji, selatan desa Karangaji adalah desa Tedunan yang sudah masuk Kabupaten demak, sementara Timur desa Karangaji adalah Desa Tedunan yang masih satu kabupaten, yaitu kabupaten Jepara, sedangkan bagian barat desa Karangaji adalah desa Kedung. Sebenarnya desa Karangaji letaknya sangat setrategis, karena di desa Kedung belum ada Madrasah setingkat Aliyah, di desa Tedunan Demak juga sama, di Kedung karang juga belum ada madrasah Aliyah, apabila madrasah Ki Aji Tunggal dikembangkan dengan baik,

akan berpotensi menjadi madrasah yang besar karena peserta didik bisa berasal dari desa-desa sekitar yang belum terdapat madrasah pada jenjang Aliyah.

2. Visi dan Misi MA Ki Aji Tunggal Karangaji

a) Visi Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji

Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji sebagai lembaga pendidikan berlandaskan ahlussunnah wal jama'ah, yang bercirikan Khas Islam perlu mempertimbangkan harapan murid, orang tua murid, lembaga pengguna lulusan madrasah dan masyarakat. Dalam merumuskan visinya Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji juga diharapkan merespon perkembangan dan tantangan masa depan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi. Pada era informasi dan globalisasi yang sangat cepat Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji ingin mewujudkan harapan dan respon dengan mengambil visi berikut:

“Terwujudnya Peserta didik yang unggul dalam prestasi, mandiri dalam kreasi, santun dalam budi pekerti, berlandaskan IPTEK dengan mengedepankan imtag, dan berpijak pada budaya lokal yang islami dengan berwawasan global”

Dari visi tersebut, ciri khas madrasah yang dimiliki adalah berpijak pada budaya local, karena budaya yang ada di sekitar madrasah adalah masyarakat yang islami, sehingga ini menjadi cirri khas, . untk realisasinya adalah program tahfid al-Qur'an.

b) Misi Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji

Dari Visi MA Ki Aji Tunggal Karangaji di atas, misi yang dilaksanakan adalah sebagai berikut:

- 1) Menciptakan lingkungan yang kondusif yang dapat mendukung tercapainya visi Madrasah
 - 2) Membentuk peserta didik yang berakhlak dan berbudi pekerti yang luhur berkarakter Islami yang mampu menaktualisasikan diri dalam masyarakat.
 - 3) Menumbuhkan semangat keunggulan secara insentif agar dapat mencapai nilai prestasi lebih dalam bidang akademik.
 - 4) Meningkatkan kegiatan kemar membaca.
 - 5) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara optimal baik dalam kegiatan intrakulikuler, kokurikuler dan ekstrakurikuler.
3. Sejarah Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji.

Berawal dari madrasah diniyyah Mabdaul Huda Karangaji, Yayasan Ki Aji Tunggal Karangaji mengembangkan sayapnya dalam pendirian lembaga Pendidikan tingkat Tsanawiyah, pada Tahun 1986 berdirilah lembaga pendidikan Tingkat Tsanawiyah, nama madrasah Tsanawiyah diberi nama Mabdaul Huda, setelah berjalan 2 tahun, Pengurus Yayasan, Bapak KH. Nur Kholiq al marhum, bapak KH. Abdul Latif, Bapak KH. Nur Kholis, Bapak Subakir Manan, Bapak KH. Abdul Basith al-haafidz dan pengurus lainnya berinisiatif mendirikan Madrasah Aliyah, sebagai jenjang pendidikan setelah Madrasah Tsanawiyah. Pada Tahun 1988 lahirlah madrasah Aliyah di desa Karangaji dan diberi nama sesuai dengan naama

Yayasan Ki Aji Tunggal Karangaji, yaitu Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji. Madrasah Aliyah sendiri pertama kali yang menjadi kepala Madrasah adalah Bapak Drs. Farokhi, beliau menjabat kepala madrasah mulai tahun 1988 sampai dengan tahun 1989, setelah bapak Drs. Farokhi, kepala Madrasah dilanjutkan oleh Bapak Drs. Ahmad Taqim, MM, beliau menjabat kepala Madrasah mulai Tahun 1989 sampai dengan Tahun 1995. Karena menjadi pegawai KUA dan bertugas di luar, estafed kepala Madrasah Karangaji dilanjutkan oleh bapak KH. Abdul basith al-Hafidz, beliau menjabat kepala madrasah mulai Tahun 1995 sampai dengan Tahun 1997. Setelah itu Kepala madrasah Ki Aji Tunggal dilanjutkan oleh Bapak Drs. Ahmad Taqwim kembali, dan setelah bapak Ahmad taqwim, beliau menjabat yang kedua kalinya berjalan sekitar mulai Tahun 1997 sampai dengan Tahun 2005, dan setelah itu jabatan Kepala Madrasah Aliyah dilanjutkan oleh Ibu Hj. Falihatul Ibrizah, S.Ag., M.Pd.I. mulailah AD/ART yayasan dibentuk dengan rapi, yaitu jabatan kepala mulai dari MTs, Madin, dan MA boleh menjabat selama dua periode. Ibu Hj. Faalihatul Ibrizah menjabat kepala selama dua periode, yaitu mulai Tahun 2005 sampai dengan Tahun 2013, karena jabatan Kepala dibatasi oleh Ad/ART Yayasan, maka secara otomatis kepala digantikan oleh guru MA Ki Aji Tunggal yang mempunyai kompeten dan sekaligus guru yang mengabdikan pada lembaga pendidikan Ki Aji Tunggal yang paling lama, pada saat itu guru yang paling lama mengabdikan adalah Bapak Abdul mAjid, maka Kepala Madrasah pun

dijabat oleh beliau. Bapak Abdul MAjid, S.Pd.I. mulai menjawab pada Tahun 2013 sampai sekarang.

4. Struktur Kurikulum

Istilah “Kurikulum” memiliki berbagai tafsiran yang dirumuskan oleh pakar-pakar ahli dalam bidang pengembangan kurikulum sejak dulu sampai dewasa ini. Tafsiran-tafsiran tentang pengertian maupun definisi kurikulum tersebut berbeda-beda satu dengan yang lainnya, sesuai dengan titik berat inti dan menurut pandangan dari pakar yang bersangkutan. awalnya istilah kurikulum digunakan dalam dunia olah raga pada jaman Yunani Kuno. Curriculum dalam bahasa Yunani berasal dari kata “Curriculae”, “Curir “ artinya pelari dan “Curere “ artinya ditempuh atau berpacu. Curriculum diartikan jarak yang harus ditempuh oleh pelari. Mengambil makna yang terkandung dari rumusan tersebut, kurikulum dalam pendidikan diartikan sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh atau diselesaikan anak didik untuk memperoleh ijazah. Kurikulum sebagai program pendidikan harus mencakup : (1). Sejumlah mata pelajaran atau organisasi pengetahuan; (2) pengalaman belajar atau kegiatan belajar; (3) program belajar (plan for learning) untuk siswa ; (4) hasil belajar yang diharapkan.

Dari rumusan tersebut, kurikulum diartikan “ program dan pengalaman belajar serta hasil-hasil belajar yang diharapkan, yang diformulasikan melalui pengetahuan dan kegiatan yang tersusun secara sistematis, diberikan kepada siswa di bawah tanggung jawab sekolah untuk

membantu pertumbuhan dan perkembangan pribadi dan kompetensi sosial siswa. sederhananya, pengertian kurikulum ialah jangka waktu pendidikan yang harus ditempuh oleh siswa yang bertujuan untuk memperoleh ijazah. Dengan menempuh suatu kurikulum, siswa dapat memperoleh ijazah. Dalam hal ini, ijazah pada hakikatnya merupakan suatu bukti, bahwa siswa telah menempuh kurikulum yang berupa rencana pelajaran, sebagaimana halnya seorang pelari telah menempuh suatu jarak antara satu tempat ketempat lainnya dan akhirnya mencapai finish. Dengan kata lain, suatu kurikulum dianggap sebagai jembatan yang sangat penting untuk mencapai titik akhir dari suatu perjalanan dan ditandai oleh perolehan suatu ijazah tertentu. Kurikulum Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal dikembangkan sesuai dengan visi, misi, tujuan lembaga pendidikan yaitu Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji, dan juga disesuaikan dengan kondisi, dan ciri khas daerah desa Karangaji dan desa sekitar. Kurikulum Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji sebagai satuan pendidikan dikelola berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut:¹

- a) Berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik dan lingkungan desa Karangaji dan desa sekitarnya.

Kurikulum Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji dikembangkan berdasarkan prinsip bahwa peserta didik memiliki posisi sentral untuk mengembangkan kompetensinya agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa,

¹Dokumen kurikulum MA Ki Aji Tunggal Karangaji Tahun Pelajaran 2020/2021.

berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut pengembangan kompetensi peserta didik disesuaikan dengan potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik serta tuntutan lingkungan. Memiliki posisi sentral berarti bahwa kegiatan pembelajaran harus berpusat pada peserta didik.

b) Beragam dan terpadu.

Kurikulum Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji dikembangkan dengan memperhatikan kebutuhan nasional sesuai tujuan pendidikan, keragaman karakteristik peserta didik, kondisi daerah, jenjang dan jenis pendidikan, serta menghargai dan tidak diskriminatif terhadap perbedaan agama, suku, budaya, adat istiadat, status sosial ekonomi, dan gender. Kurikulum meliputi substansi komponen muatan wajib dan muatan lokal.

c) Tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.

Kurikulum Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji dikembangkan atas dasar kesadaran bahwa ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni berkembang secara dinamis. Oleh karena itu, semangat dan isi kurikulum memberikan pengalaman belajar peserta didik untuk mengikuti dan memanfaatkan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.

d) Relevan dengan kebutuhan kehidupan.

Pengembangan kurikulum Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji dilakukan dengan melibatkan pemangku kepentingan (*stakeholders*) untuk menjamin relevansi pendidikan dengan kebutuhan kehidupan, termasuk di dalamnya kehidupan kemasyarakatan, dunia usaha dan dunia kerja. Oleh karena itu, pengembangan kurikulum perlu memperhatikan keseimbangan antara *hard skills* dan *soft skills* pada setiap kelas antarmata pelajaran, dan memperhatikan kesinambungan *hard skills* dan *soft skills* antarkelas.

e) Menyeluruh dan berkesinambungan.

Substansi kurikulum Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji mencakup keseluruhan dimensi kompetensi (sikap, pengetahuan, dan keterampilan), bidang keilmuan dan mata pelajaran yang direncanakan dan disajikan secara berkesinambungan antar jenjang pendidikan.

f) Belajar sepanjang hayat.

Kurikulum Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji diarahkan pada proses pengembangan, pembudayaan, dan pemberdayaan kemampuan peserta didik untuk belajar sepanjang hayat. Kurikulum mencerminkan keterkaitan antara unsur-unsur pendidikan formal, nonformal, dan informal dengan memperhatikan kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berkembang serta arah pengembangan manusia seutuhnya.

g) Seimbang antara kepentingan nasional dan kepentingan daerah.

Kurikulum Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji dikembangkan dengan memperhatikan kepentingan nasional dan daerah untuk membangun kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Kepentingan nasional dan daerah saling mengisi dan memberdayakan sejalan dengan prinsip Bhinneka Tunggal Ika dalam kerangka NKRI.

Mengacu pada undang-undang pada nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sikdiknas) pasal 36 ayat 3 berbunyi: Kurikulum disusun sesuai dengan jenjang pendidikan dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia dengan memperhatikan:

- 1) Peningkatan iman dan taqwa
- 2) Peningkatan akhlaq mulia
- 3) Peningkatan potensi, kecerdasan, dan minat peserta didik
- 4) Keragaman potensi daerah dan lingkungan
- 5) Tuntutan pembangunan daerah dan nasional
- 6) Tuntutan dunia kerja
- 7) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dan seni
- 8) Agama
- 9) Dinamika perkembangan global
- 10) Persatuan nasional dan nilai-nilai kebangsaan

Memperhatikan undang-undang di atas, maka kurikulum di Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji mengacu pada kurikulum

Nasional baik yang berlaku di Kementerian Agama maupun Diknas, serta diramu dengan kurikulum lokal dengan tambahan sebagai berikut :

X : Nahwu, Qowaidul Fikih, Mantik, Hujjatuh Ahlussunah wal Jama'ah

XI : Nahwu, Balaghoh, Hujjah ahlussunnah wal Jama'ah, Hadis ilmu Hadis, Bulughul Marom, Qowaidul Fikih.

XII : Nahwu, Idhotunnasyi'in, Hujjah ahlussunnah wal Jama'ah, Hadis ilmu Hadis, Bulughul Marom, Qowaidul Fikih..

Selain pelajaran muatan local atau pelajaran takhassus di atas, keunggulan kurikulum Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji adalah tahfidz al-Qur'an dan tahsin al Qur'an yang dilaksanakan setiap pagi mulain pukul 07.00 sampai dengan pikul 08.00 WIB.

5. Keadaan Siswa

Siswa Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal didominasi oleh anak didik dari masyarakat KaraangAji, hampir 90 % murid Madrasah Aliyah KarangaAji berasal dari Karangaji sendiri. Adapun perincian siswa madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji adalah sebagai Berikut:

Kelas	Putra	Putri	Jumlah
X	18	18	36
XI	27	10	37
XII	8	13	21
Jumlah			94

6. Keadaan Guru/ Karyawan

Dalam sebuah proses pembelajaran dibutuhkan adanya seorang guru. Seorang guru bertugas dan bertanggung jawab sebagai pengajar (*transfer of knowledge*) sekaligus sebagai pendidik (*transfer of value*). Mengingat tugas dan tanggung jawab sebagai guru amat berat, maka dibutuhkan guru yang profesional dalam mengelola kelas. Kemajuan peserta didik tergantung sejauh mana dari tingkat kemampuan masing-masing guru atau tergantung pada *skill* guru dalam proses belajar mengajar di kelas. Data guru dapat dilihat pada tabel berikut:

**Daftar Guru dan Karyawan
MA Ki Aji Tunggal Karangaji
Tahun Pelajaran 2020/2021²**

No	Nama	Jabatan	Mapel
1	Dul MAjid, S.Pd.I.	Kepala Madrasah	MTK
2	KH. Abdul Basith, AH.	Guru	Balaghoh
3	KH. Fathullah.	Guru	Hujjatul Ahlissunnah
4	K.Farikhan	Guru	Bulughul Marom dan Qowaidul Fikih
5	H. A. Taqim, S.Ag., M.H.	Guru	Ilmu Mantik
6	Hj. Falihatul Ibrizah, S.Ag., M.Pd.I.	Wali Kelas/Guru	Akidah Akhlak, PPKN
7	Dra. Rimayah.	Guru	SKI
8	Sudarmini, S.E	Guru	Ekonomi
9	Zuliati, S.Ag.	Wali Kelas/Guru	Sosiologi, Biologi
10	Rasidi, S.Pd.	Waka. Sarpras	Geografi

²Dokumen kurikulum MA Ki Aji Tunggal Karangaji Tahun Pelajaran 2020/2021.

11	M. Adib Nasrullah, S.Sos.I.	Waka Kurikulum dan BK	Bahasa Jawa, Seni Budaya
12	Aris Ma'arif, S.Pd.	Waka Kesiswaan	Bahasa Indonesia
13	Eko setiyawan, S.Pd.	Guru	Penjaskes
14	Kamaludin, S.Pd.	Wali Kelas/Guru	Al-Qur'an Hadis, HHH, Nahwu
15	Isma Nailil Hidayah, S.E.	Guru/Ka TU	TIK
16	Ziyan Aji Pratama, S.Pd.	Guru	Bahasa Inggris
17	M. Nasrullah, Lc.	Guru	Fikih
18	H. Zainul al Hafidz	Guru	Tahfidz dan Tahsin al-Qur'an
19	KH. Zainal Abidin, al Hafidz	Guru	Tahfidz dan Tahsin al-Qur'an
20	Tati' Syarifatul Islahiyah, S.Pd.	Guru/Staf TU	Bahasa Arab
21	K. Muammad, al Hafidz	Guru	Tahfidz dan Tahsin al-Qur'an

Adapun pembagian tugas- tugas dari struktur organisasi tersebut adalah:

a. Komite Sekolah

- Mengadakan berbagai pembenahan- pembenahan dari bidang perencanaan pendidikan dengan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Mengadakan perbaikan sarana dan prasarana pembelajaran.
- Pengawasan terhadap pegawai sekolah dan tenaga pengajar.

b. Kepala Sekolah

- Membuat/ menyusun rencana program kerja tahunan dan pedoman operasional program sekolah dengan bantuan tata usaha.

- Memajukan pendidikan dengan berdasarkan pencapaian target kurikulum dan daya serap siswa atas bantuan tata usaha.
 - Meningkatkan pembinaan pemeliharaan dan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan, dengan bantuan tata usaha serta meningkatkan pembinaan administrasi pendidikan.
 - Memajukan pembangunan dan pembinaan kesiswaan. - Meningkatkan pembinaan hubungan dengan masyarakat instansi pemerintah maupun pihak swasta.
 - Membina hubungan dengan BP3 guna menunjang pelaksanaan pembangunan dan pendidikan.
 - Membina suasana kekeluargaan di sekolah dalam seluruh kegiatan.
- c. Tata Usaha
- Membuat dokumen- dokumen penting.
 - Menjalankan administrasi sekolah.
 - Menanggung-jawabi pembukuan- pembukuan.
- d. Bendahara
- Menerima, menyimpan, membayarkan, menata-usahkan, dan mempertanggung-jawabkan uang untuk keperluan sekolah.
- e. PKS I Kurikulum
- Memahami, mengkaji dan menguasai pelaksanaan dan pengembangan Kurikulum
 - Menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pembelajaran

- Mengkoordinasikan dan menggerakkan berbagai kegiatan
- Mengkoordinasikan penyusunan dan pengembangan bahan ajar/modul mata pelajaran
- Mengkoordinasikan penyusunan program pembelajaran dan rencana pembelajaran
- Membina pembelajaran sekolah dalam pelaksanaan pembelajaran
- Melaksanakan pemilihan guru berprestasi
- Membina berbagai kegiatan lomba-lomba bidang akademis
- Mengkoordinasikan berbagai kegiatan evaluasi / penilaian
- Mengkoordinasikan studi banding pembelajaran efektif ke sekolah favorit di provinsi atau antar provinsi
- Memprakasi secara proaktif lomba-lomba model pembelajaran efektif
- Menertibkan dan mendokumentasikan perangkat kurikulum, perangkat pembelajaran, dan lain-lain.

f. PKS II Kesiswaan

- Menyusun program pembinaan kesiswaan
- Melaksanakan bimbingan, pengarahan dan pengendalian kegiatan siswa dalam rangka menegakkan disiplin dan tata tertib sekolah
- Menyusun program dan jadwal pembinaan secara berkala dan insidental
- Membina dan melaksanakan koordinasi

pelaksanaan keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kerindangan, kekeluargaan, dan ketakwaan - Melaksanakan pemilihan calon siswa teladan dan calon siswa penerima beasiswa

- Mengadakan pemilihan siswa untuk mewakili sekolah dalam kegiatan di luar sekolah
- Mengatur mutasi siswa
- Menyusun program kegiatan ekstrakurikuler
- Menyusun laporan pelaksanaan kesiswaan secara berkala.

g. Guru Kelas

- Mewakili orang tua siswa di kelasnya untuk meningkatkan kecerdasan, keterampilan, ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, serta membantu perkembangan siswa
- Mengetahui jumlah dan nama siswa-siswi di kelasnya
- Mengetahui identitas dan kehadiran siswa- siswi di kelasnya
- Mengetahui tentang ekonomi, sosial, kesehatan dan prestasi belajar siswa di kelasnya
- Melaksanakan administrasi di kelasnya, yaitu:
 - 1) Mengisi daftar kelas
 - 2) Mengontrol catatan kelas (batasan pelajaran)
 - 3) Menghitung presentase kehadiran siswa di kelasnya setiap akhir bulan

- 4) Mengisi dan menandatangani raport siswa di kelasnya setiap akhir semester
- Melaporkan kepada kepala sekolah, kurikulum setiap akhir semester:
 - 1) Rekapitulasi jumlah siswa di kelasnya
 - 2) Nama-nama siswa peringkat 1 sampai dengan 5.

h. Siswa

- Menerima pelajaran dari guru
- Melaksanakan kewajiban sekolah
- Memenuhi tata tertib yang berlaku di sekolah
- Mengerjakan tugas yang diberikan oleh guru
- Menjaga nama baik sekolah dari hal-hal yang merusak citra sekolah
- Memberikan kesan yang baik kepada guru-guru dan pegawai - Mendengarkan dengan baik apa yang diberikan guru

7. Kondisi Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan faktor penting dalam proses belajar mengajar. Semakin lengkap sarana dan prasarana memungkinkan lebih berhasil dalam proses belajar. Sedangkan fasilitas pendidikan merupakan sesuatu yang dapat menunjang pelaksanaan pendidikan. Sarana prasarana dan fasilitas madrasah akan menunjang proses KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) baik bagi guru maupun peserta didik. Karena Sarana prasarana dan fasilitas bagian dari kelengkapan proses belajar.

Diantara sarana prasarana dan fasilitas di MA Ki Aji Tunggal Karangaji Tahun Pelajaran 2020/2021 adalah sebagai berikut:³

- a. Luas Tanah : 3900 m²
- b. Luas Bangunan : 650 m²
- c. Status Tanah : Hak milik/Wakaf
- d. Status Gedung : Milik Sendiri
- e. Sifat Gedung : Permanen
- f. Waktu Belajar : Pagi-Siang
- g. Jumlah Rombongan Belajar : 3 Kelas
- h. Jumlah Ruang Selain Kelas : 6 lokal
- i. Jumlah Komputer Operasional Kantor : 2 unit
- j. Jumlah Komputer di laboratorium : 24 unit
- k. Ruang dan Gedung

Data Ruang/Gedung

MA Ki Aji Tunggal Karangaji

Tahun Pelajaran 2020/2021

No	Ruang	Jumlah	Luas
1	Ruang Kelas/Teori	6	650 m ²
2	Laboratorium Komputer	1	72 m ²
3	Laboratorium IPA	1	72 m ²
4	Perpustakaan	1	72 m ²
5	Keterampilan	1	72 m ²

³ Dokumen Laporan Bulanan Madrasah, MA Ki Aji Tunggal Karangaji

6	Kepala Madrasah	1	25 m ²
7	Guru	1	75 m ²
8	Tata Usaha	1	25 m ²
9	Ruang Tamu	1	12 m ²
10	BP / BK	1	12 m ²
11	UKS	1	12 m ²
12	Halaman / Upacara	1	640 m ²
13	WC	6	4 m ²
14	Koperasi	-	-
15	Kantin	-	-

Sarana pembelajaran di MA. Ki Aji Tunggal Karangaji antara lain :Alat-alat tulis, Meubeler, Buku-buku tulis, Buku-buku pelajaran, Peralatan olah raga, Televisi 21”, VCD Player, Tape recorder, LCD Proyektor dan Screen serta alat-alat peraga dan media pembelajaran.⁴

2. Gambaran Manajemen Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji

Temuan peneliti tentang gambaran manajemen kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal dalam mengembangkan kinerja guru, di setiap Awal tahun ajaran baru Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji selalu mengadakan rapat agenda rapat awal tahun, dalam agenda rapat

⁴Wawancara dengan Ibu Nailil Hidayah, S.E selaku Tata Usaha/Operator MA Ki Aji Tunggal Karangaji Tanggal 18 Februari 2021.

ini membahas perencanaan baik jangka pendek maupun jangka menengah, bagaimana kegiatan belajar mengajar yang akan diterakan, program baru apa saja yang harus dilakkukan dan lain sebagainya. Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji tunggal telah menjalankan tahapan manajerial sesuai peraturan yang berlaku. Di samping rapat awal tahun yang diikuti oleh guru, waka, TU dan staf yang bekerja dinaungan lembaga pendidikan Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji, Kepala Sekolah juga diundang pihak Yayasan membahas perencanaan keuangan, perencanaan kegiatan di masing-masing lembaga baik di jenjang madrasah Ibtidaiyyah, Tsanawiyah maupun madrasah aliyah.

a) Perencanaan

Perencanaan di Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal melibatkan semua pihak yang terkait/bersifat partisipatif, mencakup semua kepentingan/komponen manajemen pendidikan di Madrasah. Hal ini dilakukan karena Kepala Madrasah mempunyai rencana untuk mengembangkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji, Perencanaan mencakup rencana jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek, dengan kebijakan awal dan pengambil keputusan yang disetujui oleh semua anggota rapat. Hal ini bisa diketahui oleh peneliti ketika melakukan wawancara dengan kepala Madrasah.

“Kami selalu mengadakan rapat rutin di awal tahun, kami undang semua guru yang mengajar di sini, TU dan bahkan

ketua Yayasan juga kami undang, sebagai upaya kami dalam perencanaan kegiatan di madrasah kami ke depannya, ini saya lakukan agar guru merasa pendapatnya dihargai, selanjutnya akan menambah semangat dalam kinerjanya di hari berikutnya”⁵

Wawancara peneliti dengan kepala madrasah juga dikuatkan oleh Ibu Isma Nailul Hidayah, S.E. selaku Ka TU di madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji

“Tidak hanya saya, setaf TU, dan juga semua guru, bahkan saya selalu disuruh membuat undangan untuk ketua yayasan Ki Aji tuggal untuk mengikuti rapat awal tahun”

Dari beberapa wawancara peneliti dengan kepala madrasah dan Ka TU di atas, bisa disimpulkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal telah menjalankan perencanaan pengembangan kinerja guru sesuai dengan prosedur yang ditentukan.

Pernyataan di atas juga dikuatkan dengan hasil studi dokumentasi yang dilakukan peneliti pada hari Rabu tanggal 3 Februari Tahun 2021, dimana peneliti menemukan daftar hadir dan notulen rapat evaluasi KBM Semester Ganjil TP. 2020/2021 yang dilakukan diakhir semester ganjil tepatnya pada hari Senin tanggal 9 Januari 2021, (Gambar: 20) serta pada hari Senin tanggal 11 Februari Tahun 2021 peneliti menemukan kegiatan rapat Kepala Madrasah, Wakil Kepala Sekolah dan Wali Kelas (Gambar: 21) Hasil Observasi juga dilakukan peneliti pada hari Sabtu tanggal 13 Februari 2021, ditemukan kegiatan yang dilakukan Kepala Madrasah dengan Waka

⁵ Isma Nailil Hidayah, S.E, Ka TU Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal KarangajiKab. Jepara
Wawancara, Karangaji16 Februari 2021

Kurikulum, kesiswaan dengan melakukan briefing pagi sebelum melakukan kegiatan belajar mengajar Kepala Madrasah memberikan pengarahan terkait dengan kedisiplinan siswa, guru dan ketertiban Madrasah dalam proses belajar mengajar (Gambar: 22), kemudian pada hari Ahad tanggal 14 Februari 2021 Kepala Madrasah melakukan rapat bulanan evaluasi kegiatan belajar mengajar bersama guru-guru dimana Kepala Madrasah memimpin jalannya rapat (Gambar: 23).

Dari paparan wawancara peneliti, dokumen dan hasil observasi di atas ditemukan bahwa Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji merumuskan kebijakan dengan melibatkan semua unsur manajemen baik wakil Kepala Madrasah beserta tim dan dewan guru melalui forum rapat. Dari kegiatan rapat dengan dewan guru tentunya akan menghasilkan bentuk-bentuk perumusan kebijakan Kepala Madrasah terkait dengan pengembangan kinerja guru di MA Ki Aji Tunggal Karangaji.

b) Pengorganisasian.

Pengorganisasian adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan diantara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya.⁶ Kepala Madrasah Aliyah Ki

⁶Syaiful Sagala, 2009, *Kemampuan Profesional Pendidikan Tenaga Kependidikan*,

Aji Tunggal Karangaji sudah berusaha mengkoordinir semua bawahannya, setelah mengetahui tugas masing-masing waka, guru, staf, kepala Madrasah Ki Aji Tunggal selalu mengarahkan, memberikan tugas bagi mereka sesuai tugas masing-masing. Hal ini dilakukan sebagai wujud nyata dalam upaya mengembangkan kinerja guru di lingkungan Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji. Hal ini sesuai dengan wawancara peneliti dengan kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji.

“Setelah rapat selesai, hari berikutnya saya akan menanggil satu persatu waka kami, saya akan berdiskusi dengan mereka, mendengar masukkan mereka, dan sekaligus saya akan mengarahkan tugas mereka untuk merealisasikan keputusan rapat yang telah disetujui bersama, hal ini saya lakukan agar kinerja guru sesuai dengan harapan bersama”

Lebih lanjut kepala berkata:

“Setelah rapat selesai, saya mengundang Waka Kurikulum untuk membuat surat Tugas mengajar bagi masing-masing guru, membuat jadwal pelajaran sesuai jamnya, menyusun jadwal ekstra kurikuler dan yang lain.”

Senada dengan wawancara di atas, peneliti melakukan wawancara dengan waka kurikulum, bapak Adib Nasrullah, S.Sos.I.

“Benar, pada awal tahun ini, ya Tahun 2020/2021 setelah rapat kemarin saya dan waka yang lain diundang dalam ruangan pak kepala, kami diberitahu tugas masing-masing dan sekaligus bapak kepala meminta pendapat dari kami, setelah itu memberikan arahan pada saya sebagai pedoman dalam pembuatan tugas mengajar, jadwal pelajaran dan yang lain”⁷

Pemberdayaan Pendidik, Tenaga Kependidikan dan Masyarakat dalam Manajemen Sekolah, Cet. I, Bandung: Alfabeta, hlm. 61.

⁷ Adib Nasrullah, S.Sos.I, Waka Kurikulum Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 6 Februari 2021

Dari wawancara peneliti dengan kepala madrasah dan waka kurikulum, bisa disimpulkan bahwa kepala madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji selalu melaksanakan pengorganisasian terhadap bawahannya.

c) Pelaksanaan

Dalam realisasinya kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal sudah berusaha melakukan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala madrasah, kepala Madrasah tidak bosan-bosannya berkomunikasi, mengarahkan semua guru agar melaksanakan tugasnya dengan baik, bahkan kata Kepala Madrasah tidak segan-segan menegur guru atau waka yang tidak melakukan tugas yang dibebankan kepada mereka, hal ini sesuai dengan wawancara peneliti dengan kepala Madrasah.

“Sebagai kepala Madrasah, saya selalu berkomunikasi dengan para guru, dengan waka, saya akan berusaha semampu saya untuk menjalankan tugas yang diembankan pada saya, kalau ada guru atau waka atau semua yang bekerja di naungan madrasah ini kok ada yang kendor dalam menjalankan tugasnya, saya akan berusaha menggerakkan mereka dengan cara berkomunikasi dan yang lain, nah.. nanti kalau mereka tetap bandel langkah yang saya tempuh dengan mengkomunikasikan pada pihak Yayasan, maka pihak yayasan juga ikut memotivasi para guru agar menjalankan tugas dan fungsinya”⁸

Wawancara di atas juga dikuatkan oleh wawancara peneliti dengan waka kurikulum.

“Hampir setiap hari, kepala madrasah berkomunikasi dengan saya, menanyakan pelaksanaan program yang telah

⁸ Abdul MAjid, S.Pd.I, Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal KarangajiKab. Jepara
Wawancara, Karangaji18 Februari 2021

direncanakan di awal semester, bagaimana RPP guru sudah dikerjakan dan lain-lain, saya juga sering melihat bapak kepala memotivasi pada guru, berkomunikasi dengan guru terkait kinerja yang dilakukan oleh guru di setiap harinya”⁹

Wawancara Wawancara di atas dikuatkan dengan wawancara peneliti dengan salah satu guru Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal, bapak Eko Setiawan.

“Iya, itu betul. Saya pernah dibisikin agar saya lebih aktif dalam mengajar, ya pas waktu itu saya memang sering absen, biasa pak, yang namanya guru swasta saya punya pekerjaan sampingan sebagai tukang kayu, pas waktu banyak-banyaknya order saya kadang kala mengalahkan pekerjaan saya sebagai guru”.

Dari beberapa wawancara di atas, kepala madrasah Aliyah Ki Aji tunggal sudah berusaha melakukan tugasnya sebagai kepala Madrasah sesuai dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala Madrasah.

Selain memotivasi berkomunikasi dan mengarahkan, kepala Madrasah juga mensupervisi para guru dalam mengembangkan kinerjanya. Hal ini bisa dilihat hasil wawancara peneliti dengan bapak kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji.

“Saya berkomitmen agar kinerja guru berkembang di madrasah ini, karena dengan kinerja guru yang baik maka kualitas guru juga lebih berkualitas, setiap awal tahun telah saya agendakan kapan harus memberikan supervisi kepada mereka, walaupun cara saya mensupervisi mereka tidak harus mendatangi dan masuk ke dalam kelas, dengan membawa instrument supervisi, itu bukan cara saya mensupervisi mereka”¹⁰.

⁹ Adib Nasrullah, S.Sos.I, Waka Kurikulum Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 16 Februari 2021

¹⁰ Abdul Majid, S.Pd.I, Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 18 Februari 2021

Pernyataan kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal di atas bisa difahami bahwa pertama kepala Madrasah telah melakukan supervisi sebagai upaya untuk mengembangkan kinerja guru, kedua bentuk supervisi yang dilakukan tidak mendatangi secara langsung ke dalam kelas ketika sedang mengajar, akan tetapi menggunakan cara lain.

“bentuk supervisi saya adalah dengan cara pertemuan individual, saya melakukan percakapan, dialog, dan tukar pikiran dengan guru yang bersangkutan, kira-kira apa kendala yang dihadapi ketika membuat perencanaan pembelajaran, pelaksanaan dan evaluasi atau penilaiannya, kemudian saya akan berusaha semampu saya untuk mencari solusinya”

Hal ini juga dikuatkan oleh salah satu guru Geografi bapak Rasidi, S.Pd.

“Iya saya sering diajak diskusi, berdialog oleh bapak kepala, menanyakan kendala apa yang saya hadapi ketika mengajar, beliau memberi masukan kepada saya, Bagaimana mengajar yang efektif dan efisien”.¹¹

Pernyataan di atas memberi kesimpulan bahwa supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan cara dan teknik supervisi individual.

d) Evaluasi/Pengontrolan

Dalam penerapannya, Kepala madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal telah melakukan evaluasi dalam hal kinerja guru, hal ini bisa diketahui dari wawancara peneliti dengan kepala Madrasah sebagai berikut:

“Pada akhir semester atau akhir Tahun, saya undang waka saya, para guru, kaeyawan, bahkan pengurus yayasan saya undang untuk memberi arahan kinerja kedepannya. Rapat ini sekaligus

¹¹ Rasidi, S.Pd., Guru geografi Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal KarangajiKab. Jepara
Wawancara, Karangaji 20 Februari 2021

penilaian kinerja kami, dan akan saya jadikan pijakan untuk membuat perencanaan di semester berikutnya atau Tahun pelajaran selanjutnya”.¹²

Wawancara di atas dikuatkan dengan wawancara peneliti dengan waka kesiswaan.

“Betul, setiap akhir semester kami diundang rapat, tidak hanya saya akan tetapi para guru yang lain”¹³

Hal senada juga disampaikan oleh guru Aswaja.

“Saya juga diundang pada rapat akhir semester, biasanya membahas tentang kemadrasahan”¹⁴.

Dari wawancara di atas bisa disimpulkan bahwa evaluasi dan pengontrolan dalam menjalankan manajemen seorang kepala, tindakan yang dilakukan adalah mengadakan rapat dengan cara mengundang waka, semua guru dan Ka TU serta ketua yayasan untuk melakukan rapat akhir Tahun sebagai bentuk evaluasi, sebatas manakah perjalanan kegiatan belajar mengajar di Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji, rencana yang sudah dicanangkan di awal Tahun apakah sudah direalisasikan semua atau hanya beberapa, kemudian dari evaluasi ini, kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal menggunakannya sebagai pijakan untuk membuat rencana di awal Tahun Pelajaran.

¹² Abdul MAjid, S.Pd.I, Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 18 Februari 2021

¹³ Adib Nasrullah, S..Sos.I, Waka Kurikulum Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 18 Februari 2021

¹⁴ KH. Fathullah, Guru Aswaja Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 18 Februari 2021

Wawancara di atas juga dikuatkan dengan temuan peneliti pada hari Kamis tanggal 18 Februari Tahun 2021 pada saat melakukan observasi dengan adanya undangan dan notulen rapat evaluasi akhir Tahun. (Lihat pada gambar di lampiran-lampiran)

Selain manajemen kepala sekolah, peneliti juga melakukan penelitian terkait kepemimpinan kepala madrasah Ki Aji Tunggal, kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan dan kesiapan kepala madrasah untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan staf sekolah atau guru agar dapat bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan atau bantuan yang diberikan kepala madrasah terhadap penetapan pencapaian tujuan pendidikan.

Sebuah lembaga pendidikan akan maju dan berkembang tergantung dari kepemimpinan kepala madrasah, karena kepala madrasah ibarat sopir yang mengemudikan kendaraan yang dikemudikannya, perjalanan bisa lancar dan sesuai dengan harapan, jika sopir yang mengemudikannya bagus, hal ini juga ditunjang dengan kualitas kendaraan yang bagus, seorang pemimpin lembaga pendidikan, dalam hal ini adalah kepala madrasah bisa menjadikan madrasah yang dipimpinnya menjadi madrasah yang unggul, berkualitas dan akhirnya melahirkan generasi muda atau peserta didik yang bagus, diperlukan sentuhan manajemen kepala sekolah yang bagus, kepemimpinan yang bagus, yang bisa memotivasi para guru

agar bekerja dengan baik, sehingga para guru bisa menjalankan tugas yang kinerjanya sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

Di dalam kajian teori telah dijelaskan bahwa PERMENDIKNAS No 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah, kualifikasi kepala sekolah/madrasah dibagi menjadi dua yaitu kualifikasi umum dan kualifikasi khusus.

Kualifikasi umum kepala sekolah/madrasah meliputi: (a) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi terakreditasi. (b) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah berusia setinggi tingginya 56 tahun. (c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing. (d) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/C bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan bagi non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga berwenang.

Setelah melihat kualifikasi di atas, peneliti melakukan observasi kepada kepala madrasah di Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji, dari observasi ini dapat dipahami bahwa kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji telah memenuhi syarat sesuai dengan kualifikasi di atas. Hal ini sesuai wawancara peneliti dengan kepala Madrasah Ki Aji Tunggal Karangaji bahwa:

“Wah kalau saya menjadi kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal ya sudah S1, bahkan saya sudah sertifikasi, itu adalah

salah satu persyaratan di lembaga naungan Yayasan Ki Aji Tunggul Karangaji”¹⁵

Lanjut . . .

“Pada waktu saya menjadi kepala madrasah sudah berumur 45 tahun, karena biasanya di lembaga naungan Yayasan Ki Aji tunggul, kepala Madrasah baik MI, MTs maupun Aliyah harus berkhidmah lama, minimal 10 tahun ke atas, jadi saya sudah memenuhi kualifikasi dari pemerintah dan juga Yayasan”¹⁶

Dari hasil wawancara peneliti dengan kepala mandrasah bisa disimpulkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggul Karangaji adalah kepala madrasah yang telah sesuai dengan kualifikasi umum sebagai kepala madrasah

Kualifikasi Khusus, Adapun kualifikasi khusus yang dimaksud adalah (a) Berstatus sebagai guru. (b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA, dan (c) Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah. Dari beberapa kualifikasi khusus ini jelaslah bahwa kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggul Karangaji Kabupaten Jepara telah memenuhinya. Kualifikasi khusus ini bisa dipahami dari wawancara peneliti dengan kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggul Karangaji sebagai berikut:

“Kalau saya sebelum diangkat menjadi Kepala Madrasah memang sudah merupakan guru sertifikasi, dan soal sertifikat kepala Madrasah ya sudah saya lalui, saya mengikuti diklat

¹⁵ Abdul MAjid, Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggul KarangajiKab. Jepara Wawancara, Karangaji10 Februari 2021

¹⁶ Abdul MAjid, Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggul KarangajiKab. Jepara Wawancara, Karangaji10 Februari 2021

Kepala madrasah dan telah mempunyai sertifikatnya, kalau kamu pingin melihat saya tunjukkan sertifikat itu”¹⁷

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kabupaten Jepara telah memenuhi standar kepala sekolah/madrasah sesuai Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (MENDIKNAS) no 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah.

3. Gambaran Kinerja Guru Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji

a) Perencanaan

Sebagaimana yang dijelaskan dalam kajian teori bahwa indikator kinerja guru bisa diukur dengan cara perencanaan pembelajaran, pelaksanaannya, dan penilaiannya telah dijalankan dengan baik, Di awal semester, setelah selesai rapat, para guru bersama kepala Madrasah mengerjakan pembuatan Promes, dan silabus serta administrasi yang lain yang menunjang dalam persiapan pembelajaran pada setiap semester, pengembangan kinerja guru dalam perencanaannya bisa dilihat dari jumlah guru yang membuat perencanaan meningkat, yang awalnya 60 % setelah manajemen kepala madrasah yang menekankan asas gotong royong menjadi bertambah. Hal ini disampaikan oleh salah satu guru bahasa Inggris Bapak ziyah di saat wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

¹⁷ Abdul MAjid, Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal KarangajiKab. Jepara
Wawancara, Karangaji10 Februari 2021

“Biasanya di awal semester, kami para guru bersama-sama membuat silabus, promes, dan administrasi yang lain, kami biasanya bekerja sama dengan guru yang lain yang sudah senior, apabila salah satu dari kami tidak bisa membuat, maka guru senior lah yang akan mengajari kami”¹⁸

Dari wawancara peneliti dengan salah satu guru di atas, bisa disimpulkan bahwa pembuatan perencanaan pembelajaran yang dilakukan oleh guru Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal adalah dengan cara mengerjakan bersama-sama hal ini bisa membuat peningkatan kinerja guru dalam perencanaannya. Kedua, pembuatan perencanaan pembelajaran dilakukan di awal semester.

Wawancara di atas dikuatkan dengan observasi peneliti di Madrasah Aliyah Ki Tunggal Karangaji pada hari Kamis Tanggal 4 Februari 2021, peneliti menemukan sebuah silabus semester genap yang di buat di awal bulan Januari 2021 (Lihat gambar nomor 24)

Pembuatan perangkat perencanaan pembelajaran selain dibuat dengan cara saling membantu satu guru dengan guru yang lain, ada juga salah satu guru yang mengerjakannya dengan cara mengambil perangkat pembelajaran dari internet, selanjutnya memodifikasi sehingga menjadi silabus yang baik dan sesuai dengan karakter Madrasah Aliyah Ki Aji tunggal Karangaji. Hal ini sesuai dengan wawancara peneliti dengan salah satu guru di MA Ki Aji Tunggal Karangaji.

¹⁸ Abdul MAjid, S.Pd.I, Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara
Wawancara, Karangaji 18 Februari 2021

“Pembuatan perangkat perencanaan pembelajaran seperti silabus, prota, promes, saya sering mengambil manfaat dari internet, karena informasi di internet sekarang sudah lengkap, mau informasi apapun biasanya ada, sampai silabus, prota, promes, RPP dan perangkat pembelajaran yang lain pun ada, langkah selanjutnya saya memodifikasi disesuaikan dengan situasi dan kondisi di Madrasah Aliyah Ki Aji tunggal Karangaji.¹⁹

Dari hasil wawancara di atas bisa disimpulkan bahwa di antara salah satu cara pembuatan Silabus, RPP dan perangkat pembelajaran yang lain, guru Madrasah Aliyah menggunakan internet untuk mengambil informasi yang dibutuhkan, kemudia memodifikasi sesuai dengan kebutuhan.

Wawancara di atas juga dikuatkan oleh Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji, sebagaimana wawancara peneliti dengan kepala Madrasah sebagai berikut:

“Saya akan mendorong para guru untuk membuat perangkat pembelajaran, di antaranya perencanaan pembelajaran harus matang, Silabusnya, RPPnya dan lain-lain, ini saya tekankan karena sekarang administrasi pembelajaran menjadi hal yang sangat penting ketika menghadapi akreditasi Madrasah, dengan manajemen inilah sehingga guru-guru di madrasah kami sebelumnya yang masih enggan membuat perencanaan semakin bersemangat untuk membuat, dan jumlah guru yang membuat perencanaan berkembang dengan melihat jumlah guru yang membuat perencanaan pembelajaran bertambah banyak, yang dulunya hanya 5 guru sekarang lebih dari 10 guru yang membuat perencanaan.”²⁰

Hasil wawancara ini dikuatkan dengan hasil observasi Peneliti di MA KI Aji Tungga yang dilakukan pada hari Kamis Tanggal 4

¹⁹ Sudarmini, S.E, Guru Ekonomi Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 18 Februari 2021

²⁰ Abdul MAjid, S.Pd.I, Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 18 Februari 2021

Februari tahun 2021, peneliti menemukan seperangkat perencanaan pembelajaran yang telah dibuat oleh guru sebelum melakukan pembelajaran (Lihat gambar pada lampiran)

Dari wawancara dan temuan dalam observasi bisa disimpulkan bahwa kinerja guru berkembang karena dengan manajemen yang diterapkan, yang berupa peningkatan jumlah guru yang membuat perencanaan pembelajaran.

b) Pelaksanaan Pembelajaran.

Dalam prakteknya, pelaksanaan pembelajaran di Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji sudah berkembang, dilihat para guru telah melakukan pembelajaran sesuai dengan tugas dan fungsi seorang guru, guru selalu hadir di Madrasah sebelum pembelajaran di mulai, minimal 5 menit sebelum jam pelajaran dimulai. Guru akan memberikan tugas bila ia berhalangan hadir ke Madrasah. Setelah bel berbunyi, guru memasuki kelas, untuk kegiatan di kelas. Di saat pandemi, kinerja guru juga berkembang, dilihat dari pelaksanaan pembelajaran dengan daring atau PJJ yang sebelumnya belum ada, peneliti telah melakukan wawancara dengan salah satu guru di Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji.

“Seperti guru pada umumnya, karena musim pandemi, saya menggunakan PJJ tau daring, kemudian aplikasi yang saya gunakan adalah Whatsapp, karena aplikasi ini sudah banyak dilakukan oleh siswa, sehingga memudahkan saya untuk menyampaikan pembelajaran.”²¹

²¹ Aris Ma'arif, S.Pd. Guru Bahasa Indonesia Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 17 Februari 2021

Hal senada dikuatkan oleh wawancara peneliti dengan salah satu guru yang lain.

“Saya mengajar dengan menggunakan aplikasi google classroom, karena aplikasi ini lebih memudahkan saya untuk membuat materi pembelajaran, video, dan juga ada evaluasi atau penilaiannya. Saya membuat di awal sudah saya lengkapi topik-topik pembelajaran, nanti sebelum pembelajaran tinggal melengkapi isi dari masing-masing topik itu”²²

Dari wawancara di atas dikuatkan lagi dengan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji.

“Saya tidak memawajibkan guru untuk melakukan PJJ dengan salah satu aplikasi yang ada, saya persilahkan kepada para guru untuk melakukan PJJ dengan menggunakan aplikasi yang disukai, baik Whatsapp, google classroom maupun yang lain, dengan manajemen ini bisa efektif mengembangkan kinerja guru, sehingga saya amati jumlah guru yang menggunakan aplikasi pembelajaran meningkat.”²³

Dari wawancara di atas bisa disimpulkan bahwa dengan manajemen yang dipakai oleh kepala madrasah bisa mendapat hasil pengembangan kinerja guru semakin meningkat, serta dapat disimpulkan bahwa selama pandemi, pelaksanaan pembelajaran di Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal dengan menggunakan PJJ (Pembelajaran Jarak Jauh) atau secara daring, untuk aplikasi yang digunakan oleh guru di MA Ki Aji Tunggal Karangaji bervariasi

²² Nasrullah Umam, Guru Fikih Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 20 Februari 2021

²³ Abdul MAjid, S.Pd.I, Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 18 Februari 2021

disesuaikan dengan kondisi masing-masing guru, ada yang menggunakan aplikasi Whatsapp, ada yang classroom dan yang lain.

Wawancara di atas dikuatkan dengan hasil observasi peneliti di Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji pada hari Kamis Tanggal 4 Februari 2021, peneliti melihat salah satu guru yang sedang melakukan pembelajaran di Kantor MA Ki Aji Tunggal Karangaji

Dalam hal praktik pelaksanaan pembelajaran PJJ, peneliti melakukan wawancara dengan salah satu guru MA Ki Aji Tunggal Karangaji.

“Setelah google classroom saya buat, lengkap dengan materi pembelajaran yang sudah saya kirim di google classroom, biasanya saya terlebih dahulu memulai pembelajaran di grup kelas, yaitu menggunakan aplikasi whatsapp, pertama saya melakukan salam pembuka, berdoa bersama, kemudian saya mengingatkan siswa akan pentingnya mematuhi protokol kesehatan sebagai langkah pencegahan Covid-19, setelah itu saya memotivasi siswa agar belajar dengan sungguh-sungguh walaupun dalam keadaan pembelajaran secara daring, setelah itu, saya memberi pertanyaan sekitar materi yang akan dibahas di grup Whatsapp, saya persilahkan peserta didik menjawabnya, nah setelah itu saya sampaikan tujuan pembelajaran yang akan dibahas dalam pertemuan, baru setelah itu siswa saya kirim link google classroom untuk mempelajari materi yang telah saya buat sebelumnya”²⁴

Hasil wawancara ini dikuatkan oleh wawancara peneliti dengan salah satu siswa MA Ki Aji Tunggal Karangaji.

“Bu guru biasanya memulai pembelajaran di grup kelas, memotivasi kami, memberi arahan tentang bahaya Covid-19 dan lain-lain, setelah itu kami disuruh membuka link yang telah dishare oleh bu guru dan mempelajari materi yang sudah ada”²⁵

²⁴ Falihatul Ibriza, M.Pd.I, Guru Akidah Akhlak Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 16 Februari 2021

²⁵ Lailissyifa, Murid kelas XII Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 18 Februari 2021

Dari wawancara di atas bisa diambil kesimpulan bahwa pelaksanaan pembelajaran di Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal adalah pertama pendahuluan yang berisi salam, doa bersama, peringatan protocol kesehatan, pre test dan tujuan pembelajaran. selanjutnya dilanjutkan dengan kegiatan inti dengan link di google classroom yang sudah dibuat.

Wawancara di atas dikuatkan dengan temua peneliti ketika observasi di MA Ki Aji Tunggal yang dilakukan pada hari Rabu Tanggal 10 Februari 2021, peneliti menemukan salah satu guru melakukan pembelajaran dengan menggunakan aplikasi google classroom sebagaimana yang ada pada gambar (Lihat gambar nomor 27)

c) Penilaian Pembelajaran

Dalam pengembangan penilaian pembelajaran, bisa dilihat jumlah guru yang menggunakan google form meningkat, dari yang hanya satu dua guru, dengan manajemen baru menambah jumlah guru yang membuat google form meningkat. Penilaian kompetensi siswa yang dinilai oleh guru Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal meliputi kompetensi kognitif, psikomotorik dan afektif. Penilaian kognitif guru di MA Ki Aji Tunggal menggunakan penilaian berbentuk pilihan ganda, dan Essay. Sebagaimana wawancara peneliti dengan salah satu guru di MA Ki Aji Tunggal Karangaji.

“Saya menggunakan penilaian berupa pilihan ganda dan Essay, penilaian konitif atau pengetahuan saya ambilkan dari ulangan harian sebanyak tiga kali selama satu semester, kemudian nilai ulangan harian ini ditambahkan dengan nilai PTS dan UAS, saya ambil rata-rata dari ketiga penilinan itu”²⁶

Hal senada juga dikuatkan wawancara peneliti dengan guru bahasa Indonesia.

“Sebelum memasukkan nilai, pertama para guru mengadakan rapat dengan waka kurikulum dan kepala Madrasah, menentukan berapa persen dari rata-rata ulangan harian, PTS dan PAS, yang sering dilakukan adalah 30:30:40.”²⁷

Wawancara di atas dikuatkan dengan wawancara peneliti dengan Kepala Madrasah.

“Sebelum para guru memasukkan nilai ke dalam form yang telah dibagikan oleh TU, saya fasilitasi rapat bersama, dengan waka kurikulum, TU dan para guru, ini saya lakukan agar penghitungan nilai bisa sama, dalam rapat akan dibahas masing-masing KKM dari nilai siswa yang harus terpenuhi, apabila tidak sesuai KKM, maka akan diadakan remedial dan penambahan materi bagi siswa yang belum sampai nilai KKM yang telah ditentukan, menerapkan manajeen seperti ini, kinerja guru kami semakin berkembang, bisa dilihat dari jumlah guru yang menggunakan penilaian dengan google form meningkat.”²⁸

Sedangkan nilai psikomotorik diambilkan dari nilai praktik ketika jam pelajaran berlangsung, sebagaimana yang diutarakan oleh guru Fikih ketika berwawancara dengan peneliti.

“Nilai Praktek saya ambilkan pada saat pembelajaran berlangsung, atau kadang saya beri tugas untuk membuat video

²⁶ Rasidi, S.Pd, Guru Geografi Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 18 Februari 2021

²⁷ Aris Ma'aris, S.Pd, Guru Bahasa Indonesia Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 18 Februari 2021

²⁸ Abdul MAjid, S.Pd.I, Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 18 Februari 2021

praktik teori fikih yang telah saya sampaikan, kemudian video ini dikirim ke WA saya untuk dinilai”²⁹

Sedangkan nilai Afektif diambilkan dari pengamatan sehari-hari sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan guru bahasa Jawa.

“Kalau penilaian Afektif saya ambilkan dari keseharian siswa, contoh materi bahasa Jawa bahasa Jawa halus, saya akan nilai dari cara siswa ngomong bersama guru, akan tetapi di saat pandemic seperti ini saya agak kesulitan menilai Afektifnya”³⁰

Dari beberapa wawancara di atas bisa disimpulkan bahwa pengembangan penilaian yang dilakukan oleh guru MA Ki Aji Tunggal meningkat karena ditunjang manajemen kepala yang membantu guru yang belum mahir dalam penggunaan IT, sedangkan penilaian meliputi kompetensi kognitif, Psikomotorik dan Afektif, sedangkan cara untuk menilai siswa, kognitif diambilkan dari nilai tulisan, yang berupa pilihan ganda dan Essay, nilai kognitif diambilkan dari rata-rata nilai Ulangan harian, PTS dan PAS yaitu 30:30:40. Sedangkan nilai Psikomotorik atau praktik menggunakan penilaian lisan atau praktik. Sedangkan nilai Afektif dilakukan dengan cara penilaian pengamatan atau observasi keseharian.

Dari hasil wawancara peneliti di atas, dikuatkan dengan observasi peneliti yang dilakukan pada hari Kamis tanggal 11 Februari 2021, peneliti menemukan buku penilaian yang dimiliki oleh guru mata pelajaran akidah akhlak (Lihat gambar pada lampiran)

²⁹ Nasrullah Umam, Lc., Guru Fikih Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 22 Februari 2021

³⁰ Adib Nasrullah, S.Sos.I, Guru Bahasa Jawa Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 21 Februari 2021

Gambaran kinerja guru MA Ki Aji Tunggal selain dengan indikator di atas, Kinerja guru juga bisa dinilai dari kompetensi guru yang dimilikinya, sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Muh. Adil Sudarmono. R. yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan kinerja guru madrasah Aliyah Ma’arif Panaikan Kabupaten Bantaeng” dalam penelitian ini berkesimpulan bahwa kinerja guru dikategorikan baik, karena mereka telah memperlihatkan kinerja dan berbagai macam usaha yang dilakukan demi tercapainya tujuan pembelajaran. Usaha yang dimaksud adalah usaha melaksanakan kompetensi yang harus dimiliki oleh guru khususnya guru agama pada Permenag No 16 tahun 2010 tentang pengelolaan pendidikan agama.³¹ Kompetensi yang dimaksud adalah kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi pedagogic, dan kompetensi professional. kinerja guru adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang menghasilkan hasil yang memuaskan, guna tercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja. Keberhasilan seorang guru harus memenuhi kriteria dan kompetensi yang telah ditetapkan, apabila guru telah memenuhi kriteria dan kompetensi tersebut berarti seorang guru dapat dikatakan berhasil dan memiliki kualitas yang baik. Sebaliknya apabila seorang guru belum memenuhi kriteria dan kompetensi yang telah ditetapkan berarti guru belum dapat mencapai keberhasilan secara maksimal.

³¹ Muh. Adil Sudarmono. R., 2015, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan kinerja guru madrasah Aliyah Ma’arif Panaikan Kabupaten Bantaeng, hlm. X.

Kriteria dan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru telah disebutkan dalam Permendiknas nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya adalah Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Pedagogik, Kompetensi sosial, Kompetensi Profesional

a) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian yang dimiliki oleh guru MA Ki Aji Tunggal adalah ihsan, sederhana, punya rasa mencintai peserta didik, dan lain-lain. Hal ini bisa diketahui oleh peneliti berupa wawancara dengan dengan guru akidah akhlak.

“Kompetensi kepribadian yang harus dimiliki oleh seorang guru adalah sifat atau akhlak yang terpuji, di antaranya, sederhana, dan punya cinta terhadap peserta didik”³²

4. Upaya kepala Madrasah dalam mengembangkan kinerja guru Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji

Adapun upaya yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji dalam mengembangkan kinerja guru yaitu dengan beberapa cara, di antaranya menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Kepala madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji.

“Dalam hal keputusan yang akan dijalankan untuk kemajuan madrasah, saya sering melibatkan para guru, TU dan yang lain, saya akan undang merreka dalam sebuah rapat, saya dengarkan masukan pemikiran mereka, kemudian hasil keputusan itulah yang akan menjadi keputusan kita bersama, contoh kecil yang

³² Falihatul Ibriza, M.Pd.I, Guru Akidah Akhlak Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 18 Februari 2021

baru-baru ini, apakah pembelajaran kita memakau PJJ mutlak dengan memanfaatkan internet atau daring, ataupun kita menggunakan gabungan dari keduanya. Ini saya musyawarahkan dengan para guru dan staf yang lain”³³

Setelah mewawancarahi kepala sekolah, untuk menguatkan wawancara tersebut, peneliti melakukan wawancara dengan salah satu guru di Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji, yaitu Waka Kesiswaan, Bapak aris ma’arif, S.Pd.

“Memang bapak kepala kalau ada permasalahan apapun biasanya kami diundang dalam rapat, membahas tentang keputusan atau tindakan yang harus dilakukan”³⁴

Dari wawancara di atas, peneliti bisa menarik sebuah benang merah bahwa upaya yang dilakukan kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji adalah menggunakan tipe kepemimpinan yang demokratis.

Upaya lain yang ditempuh oleh kepala madrasah agar kinerja guru berkembang adalah dengan merupakan sifat saling tolong menolong di antara guru. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Kepala Madrasah dalam sebuah wawancara dengan peneliti.

“Upaya saya untuk meningkatkan kinerja guru yaitu dengan menerapkan sifat tolong menolong, yaitu dengan cara saya memberi ruang khusus yaitu mengundang semua guru dalam satu hari, saya ajak mereka dalam satu tempat, biasanya di laboratorium komputer, mereka mengerjakan perangkat pembelajaran bersama, silabus, prota, promes, RPP dan lain-

³³ Abdul MAjid, S.Pd.I, Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 15 Februari 2021

³⁴ Aris ma’arif, S.Pd., Waka Kesiswaan Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 16 Februari 2021

lain, apabila ada satu guru yang belum bisa, dapat bertanya dan minta tolong pada guru yang lain”³⁵

Wawancara di atas dikuatkan dengan wawancara peneliti dengan waka kurikulum.

“Betul, setiap awal semester, kami diundang bersama-sama dengan guru yang lain membuat perangkat pembelajaran dan lain-lain”³⁶

Hal senada juga diungkapkan oleh guru TIK

“Saya di pertemuan itu biasanya membantu para guru dalam hal IT”

Dari wawancara di atas bisa disimpulkan bahwa upaya yang dilakukan oleh kepala Madrasah dalam pengembangan kinerja guru adalah dengan cara saling tolong menolong dalam sebuah pertemuan dengan agenda pembuatan seperangkat administrasi pembelajaran, silabus, RPP dan yang lain.

Upaya lain kepala Madrasah dalam mengembangkan kinerja guru adalah dengan memotivasi guru agar aktif dalam pertemuan MGMP masing-masing guru. Ini bisa diketahui dengan wawancara peneliti dengan kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji.

“Saya tidak bosan-bosannya memotivasi para guru agar aktif melakukan Musyawarah Guru Mata Pelajaran yang sudah dilaksanakan”

Wawancara di atas dikuatkan oleh wawancara peneliti dengan guru Ekonomi.

³⁵ Abdul MAjid, S.Pd.I., Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 15 Februari 2021

³⁶ Adib Nasrullah, S.Sos.I, Waka Kurikulum Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 15 Februari 2021

“Saya selalu ditanya oleh bapak kepala perihal MGMP yang telah dijalani”³⁷

Dari wawancara di atas bisa diambil kesimpulan bahwa upaya kepala madrasah dalam mengembangkan kinerja guru adalah dengan cara memotivasi guru agar aktif dalam kegiatan MGMP.

5. Faktor penghambat dan faktor pendorong manajemen Kepala Madrasah dalam mengembangkan kinerja guru Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Tahun Pelajaran 2020/2021.

Berkaitan dengan faktor-faktor penghambat pelaksanaan Manajemen Kepala Madrasah MA Ki Aji Tunggal dalam mengembangkan kinerja guru. Hal ini disampaikan sendiri oleh kepala Madrasah Alyah Ki Aji Tunggal Karangaji. Berikut wawancara peneliti dengan bapak kepala Madrasah Ki Aji Tunggal Karangaji.

“Bahwa Faktor penghambat terjadi dari para guru, banyak guru muda yang masih melekat sifat pemuda, kadang-kadang tidak hadir di madrasah akan tetapi guru bersangkutan tidak memberikan izin pada saya”³⁸

Lanjutan wawancara . .

“Selain faktor di atas, ada sebagian kecil guru kami yang usianya sudah lanjut, beliau biasanya tidak membuat peangkat pembelajaran, mulai perencanaanya berupa silabus, RPP dan administrasi yang lain, ini dikarenakan factor usia”³⁹

Hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah di atas memberi kesimpulan bahwa faktor penghambat manajemen Kepala

³⁷ Sudarmini, S.E., Guru Ekonomi Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 15 Februari 2021

³⁸ Abdul MAjid, S.Pd.I, Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 18 Februari 2021

³⁹ Abdul MAjid, S.Pd.I, Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 18 Februari 2021

Sekolah dalam mengembangkan kinerja guru yaitu kedisiplinan guru muda kurang baik dan juga factor usia sebagian guru yang sudah berusia lanjut.

Hal senada juga diungkapkan oleh waka kurikulum dalam wawancara yang telah dilakukan mengenai faktor penghambat Kepala madrasah dalam mengembangkan kinerja guru.

“Guru itu sendiri bisa menjadi faktor penghambat seperti, Guru kurang mematuhi peraturan yang ada, kurangnya rasa tanggung jawab dan kesadaran pada beberapa guru, kurang memahami dan melaksanakan tugas dan fungsi guru ditambah lagi adanya sikap pasrah karena faktor usia untuk mengikuti perkembangan teknologi dan informasi, sehingga dalam pelaksanaannya guru senior lebih suka menggunakan metode dan media yang lama dibandingkan dengan guru junior yang lebih cepat untuk menggunakan IT dan lebih semangat serta inovasi dalam mengajar”⁴⁰

Hal senada juga diungkapkan oleh salah satu guru di MA Ki Aji Tunggal Karangaji dalam wawancara yang telah dilakukan mengenai faktor penghambat Manajemen Kepala Madrasah dalam mengembangkan Kinerja Guru sebagai berikut:

“Faktor penghambatnya mungkin bisa dari kami-kami ini pak, kadang-kadang punya kesibukan lain selain guru, dan kami lebih mementingkan tugas lain dan kurang disiplin dalam mengajar, namanya guru swasta kadang-kadang sifat itu timbul. Tapi ketika dipikir lebih dalam ini tidak baik untuk seorang guru”⁴¹

Dari wawancara tersebut diketahui bahwa faktor penghambat kepala Madrasah dalam mengembangkan kinerja guru di MA Ki Aji Tunggal Karangaji adalah guru yang menjadi pelaksana kebijakan dan

⁴⁰ Adib Nasrullah, S.Sos.I., Waka Kurikulum Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 23 Februari 2021

⁴¹ Nasrullah Umam, Guru Fikih Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 21 Februari 2021

peraturan yang disikapi dengan rasa kurang tanggung jawab. Hal ini tentunya dapat mengganggu dan menghambat jalannya pelaksanaan manajemen yang dilakukan oleh Kepala Madrasah.

Sedangkan faktor pendorong atau faktor pendukung manajemen Kepala Madrasah dalam mengembangkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji ada dua, faktor dari dalam dan faktor dari luar, hal ini disampaikan oleh bapak Kepala madrasah di saat wawancara dengan peneliti

“Selain sarana prasarana, faktor yang mendorong atau pendukung pengembangan kinerja guru di masrasah ini ada dua, ada faktor dari dalam guru itu sendiri dan faktor dari luar”⁴²

Lanjut wawancara dengan Kepala Madrasah

“Faktor dari dalam berarti faktor dari guru sendiri, rata-rata guru muda, jenjang pendidikan yang ditempuh adalah jurusan pendidikan, nah, dengan kemampuan yang telah di asah dalam dunia kampus sehingga para guru di sini sudah mahir dalam perencanaan, pelaksanaan dan penilaian pembelajaran, mereka sudah terbiasa membuat silabus, RPP dan seperangkat administrasi pembelajaran yang lain, model pembelajarannya pun bermacam-macam. Kalau faktor dari luar contohnya dari pengawas madrasah, pengawas sering menanyakan silabus, RPP dan yang lain di awal semester, ini membantu saya dalam pengembangan kinerja guru di sisi ditambah lagi jajaran Yayasan Ki Aji Tunggal Karangaji yang aktif mengawasi para guru di madrasah ini”⁴³

Senada dengan wawancara di atas, peneliti melakukan wawancara dengan waka kurikulum.

⁴² Abdul MAjid, S.Pd.I, Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 18 Februari 2021

⁴³ Abdul MAjid, S.Pd.I, Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 18 Februari 2021

“Betul, guru muda di madrasah ini rata-rata linier, jurusan S1 yang mereka tempuh adalah pendidikan, kemudian juga ada guru yang umurnya sudah sepuh biasanya minta bantuan guru muda dalam pembuatan RPP dan lain-lain”⁴⁴

Dari wawancara di atas dapat di ambil kesimpulan bahwa faktor pendorong atau faktor pendukung Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji dalam pengembangan kinerja guru Tahun pelajaran 2020/22021 adalah sarana prasarana, faktor dari dalam yang meliputi pendidikan S1 yang diambil guru Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji adalah linier atau jurusan pendidikan, faktor dari luar adalah berupa bimbingan dari pengawas Madrasah Aliyah Ki aji Tunggal serta pengawasan dari pihak Yayasan Ki Aji Tunggal Karangaji. Wawancara di atas juga dikuatkan dengan observasi peneliti pada Tanggal 23 Februari 2020, peneliti menemukan pertemuan antara guru, kepala madrasah, Pengawas dan ketua Pembina yayasan.

B. Pembahasan.

1. Manajemen Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji dalam Mengembangkan Kinerja Guru

Kepala Madrasah harus mempunyai kompetensi manajerial, hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Manajemen kepemimpinan kepala madrasah adalah usaha untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi

⁴⁴ Adib Nasrullah, S.Sos.I, Waka Kurikulum Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Kab. Jepara *Wawancara*, Karangaji 23 Februari 2021

perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengawasan serta evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan atau manajer di dalam lingkungan madrasah. Menurut George R. Terry, fungsi manajemen disingkat menjadi POAC, yaitu *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*.⁴⁵

Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam kajian teori, kompetensi manajerial kepala madrasah di antaranya adalah menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.

a) *Planning* (perencanaan)

Perencanaan yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal adalah dengan cara melakukan rapat awal tahun untuk membahas perencanaan sebagai upaya mengembangkan kinerja guru di Madrasah Alyah Ki Aji Tunggal Karangaji. Hal ini sesuai dengan hasil temuan yang telah dijelaskan dalam gambaran manajemen kepala madsrah di atas. Perencanaan sendiri adalah tahapan pertama yang harus dilalui sebelum menginjak tahapan-tahapan setelahnya. Definisi perencanaan sebagaimana yang dikutip oleh Riyuzen Praja Tuala dalam disertasinya yang berjudul *Manajemen Peningkatan Mutu sekolah/Madrasah*, dalam disertasi tersebut mendefinisikan *planning* menurut John R. Schemerhorn, adalah *process of setting objectives and determining what should be done to accomplished* (proses penetapan tujuan dan hal yang sebaiknya dilakukan untuk mencapai tujuan

⁴⁵Sukarna, 2011, *Dasar-Dasar Manajemen*, Bandung: CV. Mandar Maju, hlm. 10.

tersebut).⁴⁶ Perencanaan merupakan proses untuk menentukan tujuan yang akan dicapai serta langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai suatu tujuan.⁴⁷ Perencanaan yang dilakukan oleh Kepala madrasah Ki Aji Tunggal Karangaji sebagai landasan untuk melanjutkan tahapan manajemen selanjutnya adalah mengadakan rapat awal Tahun sebagai bentuk *planning* dalam pengembangan kinerja guru di Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji. Dalam temuan gambaran manajemen Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal, rapat awal Tahun melibatkan waka, semua guru dan staf yang bekerja dinaungan lembaga pendidikan MA Ki Aji Tunggal Karangaji. Hal ini sudah sesuai dengan teori manajemen pada umumnya, sebagaimana yang telah disinggung oleh beberapa pakar ilmu manajemen di atas, bahwa tahapan manajemen yang pertama adalah perencanaan atau *planning*.

Riyuzen Praja Tuala⁴⁸ dalam disertasinya mengungkapkan pentingnya manusia untuk membuat suatu perencanaan yang baik sebelum melakukan suatu perbuatan/tindakan, termasuk di dalamnya kepala madrasah. Lanjut Riyuzen mengutip ayat al-Qur'an bahwa secara tersirat disebutkan di dalam Al-Qur'an Surat Al-Hasyr (59) ayat 18 sebagai berikut:

⁴⁶ Riyuzen Praja Tuala, 2016, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah* (Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Raden Intan Lampung, hlm. 90.

⁴⁷ Risbon Sianturi, 2021, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru Berbasis Mbs*, Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi, 12.1 (2021) <<https://doi.org/10.23969/kebijakan.v12i1.3472>>.

⁴⁸ Riyuzen Praja Tuala, 2016, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah* (Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Raden Intan Lampung, hlm. 29

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانظُرُوا لَكُمْ فِي مَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ
 يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانظُرُوا لَكُمْ فِي مَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ
 يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانظُرُوا لَكُمْ فِي مَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat) dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”⁴⁹

Ayat tersebut menjelaskan tentang perintah kepada orang-orang yang beriman untuk bertaqwa kepada Allah SWT dan memperhatikan (mempersiapkan dengan baik) pekerjaan yang akan diperbuatnya untuk hari berikutnya. Dalam ilmu manajemen tindakan ini disebut perencanaan (planning). Kata planning sering diterjemahkan ke dalam bahasa arab *At-Tahthiith*, Tsamir Mallu at-Tairi dalam bukunya yang berjudul *Falsafatulul Fikri Al-idari wa Attandimi* menjelaskan⁵⁰:

وقد عني فقهاء الإداري العامة بتحديد معنى التخطيط وهو يعرف بأنه التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة

“Sungguh pakar manajemen Umum telah mendefinisikan arti perencanaan atau planning adalah pengaturan sebuah perencanaan yang bertujuan untuk menghadapi langkah ke depan dengan perencanaan yang terstruktur, dengan tujuan merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan”

Dari uraian di atas bisa disimpulkan bahwa pakar manajemen mendefinisikan arti perencanaan adalah pengaturan yang berorientasi untuk pelaksanaan ke depan dengan planning yang terstruktur dengan maksud merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Planning bertujuan

⁴⁹ Departemen Agama RI., Al-Qur'an dan Terjemahannya, hlm. 919.

⁵⁰ Tsamir Mallu At-Tairi, 1990, *Falsafatul Fikri Al idari Wa Attandimi*, Riyad: Darulllwa, hlm. 90

agar apa yang telah dicanangkan serta tujuan yang akan dicapai bisa berjalan dengan baik perlu pengaturan di awal. Dalam hal ini kepala madrasah telah menjalankan manajemen sesuai dengan teori manajemen secara umum.

Banyak pendekatan yang diambil untuk membuat suatu perencanaan atau sebuah planning, kepala madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal mengambil pendekatan dengan asas kebersamaan, dimana perencanaan dalam hal mengembangkan kinerja guru dengan cara melibatkan semua pihak baik waka, guru, karyawan agar mengikuti rapat dan juga mempunyai ide kreatif dalam pengembangan kinerja guru, kepala Madrasah bersifat demokrasi, dengan tujuan agar pihak guru juga merasa dihormati, pendapatnya juga merupakan salah satu yang akan dijadikan pijakan dalam penentuan kebijakan dalam pengembangan kinerja guru, hal sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Tsamir Mallu al-Mutairi sebagai berikut:

وتتلخص النتائج التي توصلوا إليها بعد إجراء المقارنة بين هذه الأساليب الثلاثة في أن أعضاء الجماعة أظهروا الارتياح في القيادة الديمقراطية، بينما وضعت مشاعر التمرد في حالة القيادة التسلطية كما ظهرت حاجة الجماعة إلى اهتمام القائد في القيادة غير الموجهة.

وكان واضحا مشاعر العداة ومظاهر القلق في الأسلوبين الأول والثالث بينما أدت القيادة الديمقراطية إلى تنمية روح التعاون بين أفراد الجماعة واعتماد بعضهم على بعض بدلا من اعتمادهم على القائد فقط.⁵¹

Kesimpulan dari penjelasan ibarat kitab di atas adalah, bahwa kepemimpinan yang mengambil sebuah keputusan dengan cara demokrasi atau keputusan yang melibatkan bawahannya menambah keberuntungan tersendiri dalam sebuah organisasi atau lembaga, karena dengan keputusan seperti ini bisa menambah asas saling tolong menolong antara anggota organisasi atau dalam hal pendidikan antara anggota lembaga pendidikan, kepala lebih tertolong bisa merealisasikan program karena guru menjalankan tugas dan kinerjanya dengan baik, guru pun demikian akan menjalankan kinerjanya dengan baik karena kepala madrasah menghargai ide dan gagasannya dalam sebuah keputusan.

b) *Organizing* (pengorganisasian),

Dalam temuan peneliti diketahui bahwa kepala madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji telah menjalankan manajemen kepala madrasah dengan baik, setelah *planning* atau perencanaan dengan bermusyawarah dengan para waka dan semua guru pada jajaran madrasah, kepala madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal mengorganisasikan, membagi tugas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, hal ini sudah sesuai dengan teori manajemen, sebagaimana teori manajemen yang mendefinisikan pengorganisasian adalah pembagian pekerjaan yang

⁵¹ Tsamir Mallu At-Tairi, 1990, *Falsafatul Fikri Al idari Wa Attandimi*, hlm. 150

direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan diantara mereka dan pemberian linkungan pekerjaan yang sepatutnya.⁵²

Ajaran Islam senantiasa mendorong para pemeluknya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisir dengan rapi, sebab bisa jadi suatu kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi akan dengan mudah bisa diluhlantakkan oleh kebatilan yang tersusun rapi.

Proses organizing yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan sehingga tercapai tujuan, sebenarnya telah dicontohkan di dalam Al Qur'an. Firman Allah dalam surat Ali imran ayat 103 menyatakan:

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا ۗ وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا ۗ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ ۗ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ

Artinya : Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk (Q.S.Ali Imran ayat 103).

⁵²Syaiful Sagala, 2009, *Kemampuan Profesional Pendidikdan Tenaga Kependidikan, Pemberdayaan Pendidik, Tenaga Kependidikan dan Masyarakat dalam Manajemen Sekolah*, Cet. I, Bandung: Alfabeta, hlm. 61.

Nabi Muhammad SAW bersabda:

عن أبي هريرة قال: بينما النبي في مجلس يحدث القوم جاءه أعربي فقال: متى الساعة؟ فمضى رسول الله يحدث فقال بعض القوم: سمع ما قال، فكره ما قال، وقال بعضهم: بل لم يسمع، حتى إذا قضى حديثه، قال: أين أراه السائل عن الساعة؟ قال: ها أنا يا رسول الله، قال: فإذا ضيقت الأمانة فانتظر الساعة، قال: كيف إضاعته؟ إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة.⁵³

“Dari Abu Hurairah berkata, pada suatu hari, Rasulullah SAW di dalam suatu majelis bercerita tentang seorang kaum, lalu datanglah seorang a’raobi, dia bertanya: kapan saat kehancuran itu? Maka Rasulullah bercerita, maka berkata sebagian kaum: dia mendengar apa yang telah dikatakan: maka dia membenci apa yang dikatakannya: dan sebagian mereka berkata: tetapi mereka tidak mendengarnya, sampai jika ia telah menceritakannya, berkata: di mana pendapatnya tentang kehancuran? Maka ia berkata: saya Rasulullah, bersabda: “Apabila suatu amanah disia-siakan, maka tunggulah saat kehancurannya”, (Abu Hurairah) bertanya, “Bagaimana meletakkan amanah itu?” Beliau menjawab, “Apabila suatu perkara diserahkan orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya” (HR. Bukhari).

Dalam kitab *Fathul Bari sarah sohih bukhori* dijelaskan, bahwa arti dari *al-amanah* lawan dari kata *al-khiyanat*, maksud dari kata hilang amanah adalah tidak ada lagi seseorang yang amanah dalam mengemban tugas, sedangkan arti kata *al-amru* dalam hadis di atas adalah semua jenis perkara yang berhubungan dengan agama, baik kepemimpinan, pemerintahan dan lain-lain.⁵⁴

⁵³ Ibnu Hajar al-Asqalani, *Fathul bari sarah sohih bukhori*, juz 11, Libanon: darul Kutub al ilmiyyah, hlm. 341.

⁵⁴ Ibnu Hajar al-Asqalani, *Fathul bari sarah sohih bukhori*, juz 11, Libanon: darul Kutub al ilmiyyah, hlm. 341.

Kepala madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal memberi beban atau amanah kepada waka, guru dan karyawan sesuai bidang dan kemampuan serta jabatan masing-masing. Chairul Azuar dalam penelitiannya mengutip Syafaruddin mengemukakan tentang pengaturan tata kerja dalam pembelajaran di dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Lembaga Pendidikan Islam” bahwasannya Kepala Sekolah mengatur pembagian tugas mengajar, penyusunan jadwal pelajaran dan kegiatan ekstrakurikuler dengan rangkaian kegiatan sebagai berikut:

- a) Pembagian tugas mengajar dan tugas lain secara merata sesuai keahlian dan minat guru. Hal itu dapat meningkatkan motivasi kerja, puas, aman dan mendukung kenaikan pangkat.
- b) Penyusunan jadwal pelajaran diupayakan agar guru mengajar maksimal 5 hari dalam satu minggu, sehingga ada waktu pertemuan untuk musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) atau istirahat.
- c) Penyusunan jadwal kegiatan perbaikan dan pengayaan bagi siswa yang belum tuntas penugasan terhadap bahan ajar.
- d) Penyusunan jadwal ekstrakurikuler. Kegiatan yang perlu untuk mendukung kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan lain yang mengarah pembentuk keimanan dan ketaqwaan, kepribadian, kepemimpinan dan keterampilan tertentu.
- e) Penyusunan jadwal penyegaran guru. Kegiatan ini dimaksudkan untuk penyegaran informasi pengetahuan guru tentang IPTEK dan metode,

atau model pembelajaran baru dalam pemanfaatan hari libur sekolah/madrasah dan pesantren.⁵⁵

Melihat dari penuturan ahli dengan apa yang ada di MA Ki Aji Tunggal Karangaji ditemukan bahwa pengaturan tata kerja yang ada di sekolah sudah baik

c) *Actuating* (pelaksanaan)

Seperti yang telah di jelaskan dalam kajian teori, bahwa Pelaksanaan atau Penggerakan atau istilah pembimbingan menurut *The Liang Gie* merupakan aktivitas seorang manajer dalam memerintah, menugaskan, menjuruskan, mengarahkan, dan menuntun karyawan atau personil organisasi untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pelaksanaan fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut memerlukan adanya komunikasi dan kerja sama yang efektif antara kepala madrasah dan seluruh stafnya. Dengan demikian, kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting dan menjadi kunci atas keberhasilan terhadap madrasah yang dipimpinnya.⁵⁶ Dalam realisasinya kepala Madrasah Aliyah Ki Aji tunggal sudah berusaha melakukan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala madrasah, kepala Madrasah tidak bosan-bosannya berkomunikasi, mengarahkan semua guru agar melaksanakan tugasnya dengan baik,

⁵⁵ Chairul Azuar, 2017, *Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Fungsi Guru*, 2017, hlm. 117

⁵⁶ Kartini Kartono, *Pemimpindan Kepemimpinan*, Cet. VII (Jakarta: PTRaja Grafindo Persada, 1994) ,hlm. 64.

bahkan Kepala Madrasah tidak segan-segan menegur guru atau waka yang tidak melakukan tugas yang dibebankan kepada mereka.

Dalam pelaksanaannya, kepala madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji mempunyai cara tersendiri agar para guru bisa mengembangkan kinerjanya, diantaranya adalah dengan menjadi kepala madrasah yang berkepribadian baik, sebab dengan kepribadian yang baik, akan membuat para guru segan dan pada akhirnya guru pun menjalankan kinerjanya dengan baik, Kepribadian yang baik juga merupakan kompetensi penting, karena melihat kepala sekolah adalah contoh bagi para guru dan para staf yang bekerja di bawah kepemimpinannya, Kepribadian adalah sesuatu yang abstrak, sukar dilihat secara nyata tetapi hanya bisa diketahui lewat penampilan, tindakan, dan ucapan ketika menghadapi suatu persoalan. Kepribadian mencakup semua unsur baik fisik maupun psikis, sehingga dapat diketahui bahwa setiap tindakan dan tingkah laku seorang pemimpin merupakan cerminan dari bawahan selama hal tersebut dilakukan dengan penuh kesadaran. Setiap perkataan, tindakan, dan tingkah laku positif akan meningkatkan citra diri dan kepribadian seseorang. Begitu naik kepribadian seseorang maka akan naik pula wibawa orang tersebut, adapun di antara kompetensi kepribadian yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di Madrasah.

Selaku pemimpin, kepala madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal selalu menjag

Riyuzen⁵⁷ dalam disertasinya mengatakan bahwa pelaksanaan adalah upaya untuk mengimplementasikan perencanaan yang telah dibuat dengan menempatkan dan mengarahkan seluruh anggota dalam suatu organisasi agar dapat bekerja secara sadar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan merupakan langkah penting kedua setelah perencanaan. Di dalam Islam, upaya menggerakkan dan membangkitkan semangat bekerja guna mencapai tujuan yang diinginkan merupakan hal yang sangat penting. Sebagaimana Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an Surat Al-An'am (6) ayat 60:

وَهُوَ الَّذِي يَتَوَفَّاكُم بِاللَّيْلِ وَيَعْلَمُ مَا جَرَحْتُم بِالنَّهَارِ ثُمَّ يَبْعَثُكُمْ فِيهِ لِيُقْضَىٰ
 أَجَلٌ مُّسَمًّى ۖ ثُمَّ إِلَيْهِ مَرْجِعُكُمْ ثُمَّ يُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ۝

Artinya: “Dan dialah yang menidurkan kamu di malam hari dan dia mengetahui apa yang kamu kerjakan di siang hari, Kemudian dia membangunkan kamu pada siang hari untuk disempurnakan umur(mu) yang telah ditentukan. Kemudian kepada Allah-lah kamu kembali, lalu dia memberitahukan kepadamu apa yang dahulu kamu kerjakan.”⁵⁸

Selanjutnya dalam Al-Qur'an Surat At-Taubah (9) ayat 105, Allah SWT berfirman:

⁵⁷ Riyuzen Praja Tuala, 2016, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah* (Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Raden Intan Lampung, hlm. 30

⁵⁸ Departemen Agama RI., *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, hlm. 196.

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ۗ

Artinya: Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan.⁵⁹

Kedua ayat di atas lanjut Riyuzen, menjelaskan perlunya semangat dan motivasi dalam bekerja yang dibangun atas dasar keikhlasan semata-mata mengharapkan keridho'an dan keberkahan Allah SWT atas upaya yang telah dikerjakan. Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, maka pimpinan sekolah/madrasah bersama-sama dengan guru dituntut untuk senantiasa membangkitkan motivasi (al-baits) dan semangat dalam belajar dan membelajarkan peserta didik di lingkungan satuan pendidikan masing-masing.

Dalam pelaksanaannya kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal mempunyai cara lain untuk mengembangkan kinerja guru, yaitu dengan cara menerapkan kompetensi kewirausahaan dalam mengembangkan kinerja guru, sebagai mana yang telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa kepala madrasah harus memenuhi kompetensi Kewirausahaan, Steinhoff mengidentifikasi karakteristik kepribadian wirausaha adalah memiliki kepercayaan diri (self

⁵⁹ Departemen Agama RI., Al-Qur'an dan Terjemahannya, hlm. 105.

confidence), memiliki kreatifitas diri (self creativity), memiliki pikiran positif (positive thinking), memiliki orientasi pada hasil (output oriented), memiliki keberanian untuk mengambil resiko, memiliki jiwa pemimpin, memiliki pikiran orisinil, memiliki orientasi ke depan, menyukai tantangan.⁶⁰ Kewirausahaan adalah suatu ilmu yang mengkaji tentang pengembangan dan pembangunan semangat kreativitas serta berani menanggung risiko terhadap pekerjaan yang dilakukan demi mewujudkan hasil karya tersebut. Keberanian mengambil resiko sudah menjadi milik seorang wirausahawan karena ia dituntut untuk berani dan siap jika usaha yang dilakukan tersebut belum memiliki nilai perhatian di pasar dan ini bisa dilihat sebagai bentuk proses menuju wirausahawan sejati.⁶¹ Konsep konsep kewirausahaan yaitu: Disiplin, inovasi/berkreasi, berani menanggung risiko, eksistensi, unggul dan keterbukaan. Kewirausahaan hanya dimiliki oleh orang-orang yang memiliki kualitas saja yang artinya dia berhak memilih kehidupan di dunia ini. Mereka mempunyai pola pikir yang kreatif, inovatif, positif, ulet, gigih, dan berani mengambil risiko untuk melakukan hal-hal yang belum pernah dilakukan, akan tetapi akan memberi nilai tambah serta keuntungan yang lebih besar. Oleh karena itu sangat penting bagi peserta didik untuk mengenal dan mengetahui kewirausahaan sejak pendidikan dasar. Kewirausahaan bukan hanya milik para pengusaha saja akan tetapi milik

⁶⁰ E Mulyasa, 2013, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Remaja Rosdakarya, hlm. 192.

⁶¹ Irham Fahmi, 2016, *Kewirausahaan: Teori, Kasus dan Solusi*, Bandung, Alfabeta, hlm. 1

siapa saja termasuk para pengawas, kepala madrasah, apabila mereka dapat sukses dalam pekerjaannya.⁶²

Dalam pelaksanaan planning yang telah direncanakan, kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji juga mempunyai cara untuk mengembangkan kinerja guru, yaitu dengan cara supervisi. Supervisi sendiri merupakan kompetensi kepala madrasah yang ke tiga yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah, kepala Madrasah diwajibkan mempunyai kompetensi ini. Secara terminologis, supervisi akademik adalah supervisi yang mengarah pada pengendalian dan pembinaan bidang akademik melalui kegiatan dan proses pembelajaran di sekolah agar hasil belajar peserta didik menjadi lebih baik. Supervisi akademik juga merupakan kegiatan pengawasan yang ditujukan untuk memperbaiki berbagai kondisi dalam upaya meningkatkan kualitas melalui usaha memotivasi, membimbing, membina, dan mengarahkan orang-orang yang berkaitan dengan kegiatan akademik.⁶³ Secara konseptual Glickman, Gordon & Ross-Gordon dalam Lantip Diat Prasojo dan Sudiyono, menyatakan bahwa supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran.⁶⁴ Sementara itu, menurut Suharsimi Arikunto: supervisi akademik adalah supervisi yang menitik-beratkan pengamatan pada masalah akademik, yaitu yang

⁶² Dirjen PMPTK, 2010, *Kewirausahaan*, Jakarta: Kemendiknas, hlm. 8

⁶³ Nurohiman, 2016, *Pentingkah Supervisi Akademik Kepala Sekolah*, Purwokerto: be Book Publisher, hlm. 25

⁶⁴ Lantip Diat Prasojo & Sudiyono, hlm. 841.

langsung berada dalam lingkup kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru untuk membantu peserta didik ketika sedang dalam proses belajar mengajar.⁶⁵ Menurut Kemendiknas, supervisi akademik merupakan upaya untuk membantu guru-guru mengembangkan kemampuannya dalam mencapai tujuan pembelajaran.⁶⁶ Dengan demikian, esensi supervisi akademik bukan menilai kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, melainkan membantu guru dalam mengembangkan kemampuan pedagogiknya. Adapun supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan cara dan teknik supervisi individual. Hal ini boleh dan dibenarkan karena dalam rangka melaksanakan supervisi akademik dalam rangka perbaikan pembelajaran yang menjadi tugas kepala maadrasah. Untuk dapat melaksanakan supervisi akademik secara efektif, kepala madrasah harus memiliki teknik-teknik supervisi yang tepat dalam melaksanakan supervisi. Menurut Lantip Diat Prasajo dan Sudiyono, teknik supervisi akademik ada dua macam, yaitu teknik supervisi individual dan teknik supervisi kelompok.⁶⁷ Teknik Supervisi Individual merupakan pelaksanaan supervisi perseorangan terhadap guru, sehingga dan hasil pelaksanaan supervisi ini akan diketahui kualitas pembelajarannya. Selanjutnya disebutkan bahwa teknik supervisi individual ada lima macam, yaitu: (1) Kunjungan kelas, merupakan teknik pembinaan guru oleh kepala sekolah

⁶⁵Suharsiini Arikunto, 2004, *Dasar-dasar Supervisi*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 5.

⁶⁶Kemendiknas, 2021, *Supervisi Akademik*, Jakarta : Kemendiknas, hlm. 15

⁶⁷Lantip Diat Prasajo & Sudiyono, hlm. 102-108.

untuk mengamati proses pembelajaran di kelas dengan tujuan untuk menolong guru dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi guru di kelas.(2) Observasi kelas, merupakan kegiatan mengamati proses pembelajaran secara teliti di kelas dengan tujuan untuk memperoleh data yang objektif terkait dengan aspek-aspek situasi pembelajaran, dan kesulitan-kesulitan guru dalam usaha memperbaiki proses pembelajaran. Aspek-aspek yang diobservasi antara lain: usaha-usaha dan aktivitas guru dan peserta didik dalam proses pembelajaran, cara menggunakan media pengajaran, variasi metode, ketepatan penggunaan media dengan materi, ketepatan penggunaan metode dengan materi, dan reaksi mental para peserta didik dalam proses belajar mengajar.(3) Pertemuan individual, merupakan suatu pertemuan, percakapan, dialog, dan tukar pikiran antara supervisor dan guru dengan tujuan memberikan kemungkinan pertumbuhan jabatan guru melalui pemecahan kesulitan yang dihadapi, mengembangkan hal mengajar yang lebih baik, memperbaiki segala kelemahan dan kekurangan pada diri guru, dan menghilangkan atau menghindari segala prasangka. (4) Kunjungan antar kelas adalah guru yang satu berkunjung ke kelas yang lain di sekolah itu sendiri dengan tujuan untuk berbagi pengalaman dalam pembelajaran. (5) Menilai diri sendiri, merupakan penilaian diri yang dilakukan oleh diri sendiri secara objektif. Dengan demikian diperlukan kejujuran diri sendiri.⁶⁸ Sedangkan teknik supervisi kelompok adalah (1) Mengadakan Pertemuan atau Rapat

⁶⁸Mulyadi dan Ava Swastika Fahriana, hlm. 63

(*Meeting*). Seorang kepala sekolah yang baik umumnya menjalankan tugasnya berdasarkan rencana yang telah disusunnya. Adapun yang termasuk dalam perencanaan itu antara lain adalah mengadakan rapat-rapat secara periodik dengan guru-guru. (2) Mengadakan Diskusi Kelompok (*Group Discussions*). Diskusi kelompok dapat diadakan dengan membentuk kelompok-kelompok guru bidang studi sejenis. Kelompok-kelompok yang telah terbentuk itu diprogramkan untuk mengadakan pertemuan/diskusi guna membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan usaha pengembangan dan peranan proses belajar mengajar. (3) Mengadakan penataran-penataran (*Inservice-Training*). Teknik supervisi kelompok yang dilakukan melalui penataran-penataran sudah banyak dilakukan, misalnya penataran untuk guru-guru bidang studi tertentu, penataran tentang metodologi pengajaran, dan penataran tentang administrasi pendidikan. Mengingat bahwa penataran-penataran tersebut pada umumnya diselenggarakan oleh pusat atau wilayah, maka tugas kepala sekolah adalah mengelola dan membimbing pelaksanaan tindak lanjut (*follow-up*) dan hasil penataran, agar dapat dipraktikkan oleh guru-guru.⁶⁹

Dari hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah ketika dianalisis dengan teori yang ada, bahwa Kepala madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal telah melakukan supervisi dengan teknik supervise individual yang masuk kategori teknik ke tiga yaitu pertemuan individual,

⁶⁹Ngalim Purwanto, 2010. *Adinistrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya, hlm. 120-122

melakukan percakapan, dialog, dan tukar pikiran antara supervisor dan guru dengan tujuan memberikan pemecahan kesulitan yang dihadapi .

Selain supervisi kepala madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal dalam pelaksanaan planning yang telah direncanakan untuk mengembangkan kinerja guru adalah dengan bersosialisasi dengan baik, kepada pada guru, berjiwa sosial juga merupakan kompetensi Kepala Madrasah yang harus dimiliki, kompetensi ini merupakan kemampuan kepala sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan pendidik, orangtua/wali peserta didik, masyarakat sekitar, dan peserta didik. Husaini Husman dalam bukunya yang berjudul “kepemimpinan pendidikan kejuruan”. Ketrampilan sosial kepala sekolah adalah kemampuan bekerjasama dengan orang lain yang meliputi pemahaman dan penerapan komunikasi efektif dan motivasi.⁷⁰ Kompetensi sosial ini mencakup bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

d) *Controlling* (pengawasan).

Dalam sebuah penemuan peneliti, kepala madrasah telah melakukan evaluasi, dengan cara rapat akhir Tahun. Hal ini telah sesuai dengan teori manajemen bahwa pengawasan atau evaluasi merupakan suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Pengawasan yang dilakukan kepala madrasah

⁷⁰ Husaini Usman, 2012, *Kepemimpinan Pendidikan Kejuruan*, Yogyakarta: UNY Press, hlm. 60

adalah usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya madrasah dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan madrasah. Menurut Otong Sutisno, mengawasi adalah proses melihat apakah yang terjadi itu sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi, jika tidak maka penyesuaian yang perlu dibuatnya.⁷¹ Sedangkan evaluasi adalah kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan.⁷²

Dalam penerapannya, Kepala madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal telah melakukan evaluasi dalam hal kinerja guru, dengan cara mengundang waka, semua guru dan Ka TU serta ketua yayasan untuk melakukan rapat akhir Tahun sebagai bentuk evaluasi, sebatas manakah perjalanan kegiatan belajar mengajar di Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji, rencana yang sudah dicanangkan di awal Tahun apakah sudah direalisasikan semua atau hanya beberapa, kemudian dari evaluasi ini,

⁷¹Otong Sutisna, 1983, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, Cet. I, Bandung:Angkasa, hlm. 203.

⁷²Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I pasal 1 ayat 21.

kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal menggunakannya sebagai pijakan untuk membuat rencana di awal Tahun Pelajaran. Hal ini bisa diketahui oleh peneliti ketika melakukan observasi dengan adanya undangan dan notulen rapat evaluasi akhir Tahun. Evaluasi ini penting, sebagai pijakan agar madrasah bisa berkembang lebih baik, dan sekaligus sebagai pertanggung jawaban, baik dari waka, para guru bahkan oleh kepala madrasah Ki Aji Tunggal.

Evaluasi penting dilakukan untuk mengetahui kesesuaian antara perencanaan yang telah dibuat dengan pelaksanaan yang telah dijalankan. Dengan kata lain evaluasi diperlukan untuk membandingkan hasil yang dicapai dengan tolak ukur atau kriteria yang telah ditetapkan. Selanjutnya dibuat suatu kesimpulan dan saran pada setiap tahapan pelaksanaan suatu program. Dalam dunia pendidikan, evaluasi diperlukan untuk mengetahui sejauh mana kesesuaian antara perencanaan program yang telah dibuat dengan implementasinya di lapangan. Hasil evaluasi ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan baik untuk perbaikan, penambahan, maupun peningkatan upaya pencapaian berbagai prestasi yang memungkinkan diraih oleh stakeholder sekolah/madrasah.

Riyuzen dalam desertasinya⁷³ mengatakan bahwa spirit evaluasi di dalam Islam telah ditegaskan Allah di dalam Al-Qur'an Surat Al-Ankabut (29) ayat 2-3:

⁷³ Riyuzen Praja Tuala, 2016, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah* (Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Raden Intan Lampung, hlm. 32

أَحْسِبَ النَّاسُ أَنْ يُتْرَكَوْا أَنْ يَقُولُوا إِنْ ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ
 وَلَقَدْ فَتَنَّا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ ۖ فَلْيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا ۖ وَلْيَعْلَمَنَّ الْكٰذِبِينَ

Artinya: (2) Apakah manusia itu mengira bahwa mereka dibiarkan (saja) mengatakan: "Kami telah beriman", sedang mereka tidak diuji lagi?. (3) Dan Sesungguhnya kami telah menguji orang-orang yang sebelum mereka, maka Sesungguhnya Allah mengetahui orang-orang yang benar dan Sesungguhnya dia mengetahui orang-orang yang dusta."⁷⁴

Al-Qur'an Surat Al-Baqarah (2) ayat 155:

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ ۗ
 وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ

Artinya: Dan sungguh akan kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar."⁷⁵

Kedua ayat di atas menjelaskan bahwa setiap manusia akan diuji (dievaluasi) oleh Allah tentang keimanannya. Apakah termasuk dalam kelompok orang-orang yang benar keimanannya ataukah sebaliknya.

Evaluasi atas keimanan tersebut dapat berupa ujian psikologis, fisik dan materi. Demikian pula halnya dalam dunia pendidikan evaluasi perlu dilakukan secara komprehensif meliputi kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, bahan ajar, persiapan mengajar, kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, dan lain sebagainya dalam rangka untuk mengetahui

⁷⁴ Departemen Agama RI., Al-Qur'an dan Terjemahannya, hlm. 319.

⁷⁵ Departemen Agama RI., Al-Qur'an dan Terjemahannya, hlm. 93.

tingkat keberhasilan, masalah-masalah yang dihadapi dan solusi yang tepat yang perlu dilakukan untuk kemajuan pendidikan.

Nabi Muhammad SAW bersabda:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْإِمَامُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى أَهْلِ بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَعَبْدُ الرَّجُلِ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (رواه البخاري)

“Dari Abdullah bin Dinar dari Abdullah bin Umar radiallahu 'anhuma, Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "ketahuilah Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawabannya atas yang di pimpin, penguasa yang memimpin rakyat banyak dia akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinya, setiap kepala keluarga adalah pemimpin anggota keluarganya dan dia dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinya, dan isteri pemimpin terhadap keluarga rumah suaminya dan juga anak-anaknya, dan dia akan dimintai pertanggungjawabannya terhadap mereka, dan budak seseorang juga pemimpin terhadap harta tuannya dan akan dimintai pertanggungjawaban terhadapnya, ketahuilah, setiap kalian adalah bertanggung jawab atas yang dipimpinya." (H.R. al-Bukhori)

Dalam Kitab fathul Bari sarah Sohih Bukhori dijelaskan bahwa arti adalah pemimpin, sedangkan kata *al-imam* yang dimaksud adalah *al-imam al-a'dhom*, selanjutnya Imam Ibnu Hajar menjelaskan bahwa

tanggung jawab seorang pemimpin dibatasi harus sesuai dengan syariat Islam, menegakkan keadilan dan lain-lain.⁷⁶

2. Gambaran Kinerja Guru Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji

Sebagaimana yang dijelaskan dalam kajian teori bahwa indikator kinerja guru bisa diukur dengan cara perencanaan pembelajaran, pelaksanaannya, dan penilaiannya telah dijalankan dengan baik,

a) Perencanaan

Dari temuan peneliti, di awal semester, setelah selesai rapat, para guru bersama kepala Madrasah mengerjakan pembuatan Promes, dan silabus serta administrasi yang lain yang menunjang dalam persiapan pembelajaran pada setiap semester. Pembuatan perangkat perencanaan pembelajaran dikerjakan dengan asas saling membantu, guru yang sudah mahir bisa menjadi tutor bagi guru yang belum mampu membuat seperangkat administrasi pembelajaran. hal ini sesuai dengan firman Allah SWT:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ

العقاب

“Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah sangat berat siksaan-Nya.”⁷⁷ (Q.S. al Maidah: 2)

⁷⁶ Ibnu Hajar al-Asqalani, , *Fathul bari sarah sohih bukhori*, juz 13, Libanon: darul Kutub al-ilmiyah, hlm. 120.

⁷⁷ Departemen Agama, *al-Qur'an dan terjemahannya*, hlm, 156

Dalam kitab tafsir *at-Thobari* menafsirkan ayat di atas, bahwa satu muslim dengan muslim yang lain dianjurkan untuk saling tolong menolong dalam urusan yang baik.⁷⁸

Selain RPP dan perangkat pembelajaran yang lain dibuat dengan cara saling membantu satu guru dengan guru yang lain, ada juga salah satu guru yang mengerjakannya dengan cara mengambil perangkat pembelajaran dari internet, selanjutnya memodifikasi sehingga menjadi silabus yang baik dan sesuai dengan karakter Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji.

b) Pelaksanaan Pembelajaran.

Pelaksanaan pembelajaran di Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal sebagaimana temuan peneliti di lapangan adalah pertama pendahuluan yang berisi salam, doa bersama, peringatan protocol kesehatan, pre test dan tujuan pembelajaran. selanjutnya dilanjutkan dengan kegiatan inti dengan link di google classroom yang sudah dibuat.

Berdasarkan Permendikbud Nomor 22 Tahun 2016 tentang standar proses pendidikan dasar dan menengah diterangkan bahwa pelaksanaan pembelajaran merupakan implementasi dari RPP, meliputi kegiatan pendahuluan, inti dan penutup.

(1) Kegiatan Pendahuluan

Dalam kegiatan pendahuluan, guru wajib:

- (a) menyiapkan peserta didik secara psikis dan fisik untuk mengikuti

⁷⁸ Abu Ja'far Muhammad bin Jaris ath-Thabari, Tafsir at-Thabari, Libanon: darul Kutub al-ilmiyah, Jus 8, hlm 52

proses pembelajaran;

(b) memberi motivasi belajar peserta didik secara kontekstual sesuai manfaat dan aplikasi materi ajar dalam kehidupan sehari-hari, dengan memberikan contoh dan perbandingan lokal, nasional dan internasional, serta disesuaikan dengan karakteristik dan jenjang peserta didik;

(c) mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang mengaitkan pengetahuan sebelumnya dengan materi yang akan dipelajari;

(d) menjelaskan tujuan pembelajaran atau kompetensi dasar yang akan dicapai; dan

(e) menyampaikan cakupan materi dan penjelasan uraian kegiatan sesuai silabus.

(2) Kegiatan Inti

Kegiatan inti menggunakan model pembelajaran, metode pembelajaran, media pembelajaran, dan sumber belajar yang disesuaikan dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran. Pemilihan pendekatan tematik dan /atau tematik terpadu dan/atau saintifik dan/atau inkuiri dan penyingkapan (*discovery*) dan/atau pembelajaran yang menghasilkan karya berbasis pemecahan masalah (*project based learning*) disesuaikan dengan karakteristik kompetensi dan jenjang pendidikan.

(a) Sikap

Sesuai dengan karakteristik sikap, maka salah satu alternatif

yang dipilih adalah proses afeksi mulai dari menerima, menjalankan, menghargai, menghayati, hingga mengamalkan. Seluruh aktivitas pembelajaran berorientasi pada tahapan kompetensi yang mendorong peserta didik untuk melakukan aktivitas tersebut.

(b) Pengetahuan

Pengetahuan dimiliki melalui aktivitas mengetahui, memahami, menerapkan, menganalisis, mengevaluasi, hingga mencipta. Karakteristik aktivitas belajar dalam domain pengetahuan ini memiliki perbedaan dan kesamaan dengan aktivitas belajar dalam domain keterampilan. Untuk memperkuat pendekatan saintifik, tematik terpadu, dan tematik sangat disarankan untuk menerapkan belajar berbasis penyingkapan/penelitian (*discovery/inquiry learning*). Untuk mendorong peserta didik menghasilkan karya kreatif dan kontekstual, baik individual maupun kelompok, disarankan yang menghasilkan karya berbasis pemecahan masalah (*project based learning*).

(c) Keterampilan

Keterampilan diperoleh melalui kegiatan mengamati, menanya, mencoba, menalar, menyaji, dan mencipta. Seluruh isi materi (topik dan sub topik) mata pelajaran yang diturunkan dari keterampilan harus mendorong peserta didik untuk melakukan

proses pengamatan hingga penciptaan. Untuk mewujudkan keterampilan tersebut perlu melakukan pembelajaran yang menerapkan modus belajar berbasis penyingkapan/penelitian (*discovery/inquiry learning*) dan pembelajaran yang menghasilkan karya berbasis pemecahan masalah (*project based learning*).

(3) Kegiatan Penutup

Dalam kegiatan penutup, guru bersama peserta didik baik secara individual maupun kelompok melakukan refleksi untuk mengevaluasi:

- (a) seluruh rangkaian aktivitas pembelajaran dan hasil-hasil yang diperoleh untuk selanjutnya secara bersama menemukan manfaat langsung maupun tidak langsung dari hasil pembelajaran yang telah berlangsung;
- (b) memberikan umpan balik terhadap proses dan hasil pembelajaran;
- (c) melakukan kegiatan tindak lanjut dalam bentuk pemberian tugas, baik tugas individual maupun kelompok; dan menginformasikan rencana kegiatan pembelajaran untuk pertemuan berikutnya.⁷⁹

b) Penilaian Pembelajaran

Sebagaimana temuan peneliti di lapangan bahwa dalam penilaian pembelajaran, kompetensi siswa yang dinilai oleh guru

⁷⁹ Lampiran Permendibud Nomor 22 Tahun 2016, Bab IV, hlm. 11-12

Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal meliputi kompetensi Kognitif, psikomotorik dan afektif. Penilaian kognitif guru di MA Ki Aji Tunggal menggunakan penilaian berbentuk pilihan ganda, dan Essay. Sedangkan nilai Psikomotorik diambilkan dari nilai praktik ketika jam pelajaran berlangsung, Sedangkan nilai Afektif diambilkan dari pengamatan sehari-hari.

Penilaian proses pembelajaran menggunakan pendekatan penilaian otentik (*authentic assesment*) yang menilai kesiapan peserta didik, proses, dan hasil belajar secara utuh. Keterpaduan penilaian ketiga komponen tersebut akan menggambarkan kapasitas, gaya, dan perolehan belajar peserta didik yang mampu menghasilkan dampak instruksional (*instructional effect*) pada aspek pengetahuan dan dampak pengiring (*nurturant effect*) pada aspek sikap. Hasil penilaian otentik digunakan guru untuk merencanakan program perbaikan (*remedial*) pembelajaran, pengayaan (*enrichment*), atau pelayanan konseling. Selain itu, hasil penilaian otentik digunakan sebagai bahan untuk memperbaiki proses pembelajaran sesuai dengan Standar Penilaian Pendidikan. Evaluasi proses pembelajaran dilakukan saat proses pembelajaran dengan menggunakan alat: lembar pengamatan, angket sebaya, rekaman, catatan anekdot, dan refleksi. Evaluasi hasil pembelajaran dilakukan saat proses pembelajaran dan di akhir satuan pelajaran dengan menggunakan metode dan alat: tes lisan/perbuatan, dan tes tulis. Hasil evaluasi akhir diperoleh dari gabungan evaluasi

proses dan evaluasi hasil pembelajaran.⁸⁰

Kinerja guru MA Ki Aji Tunggal selain dengan indikator di atas, kinerja guru juga bisa dinilai dari kompetensi guru yang dimilikinya, sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Muh. Adil Sudarmono. R. yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan kinerja guru madrasah Aliyah Ma’arif Panaikan Kabupaten Bantaeng” dalam penelitian ini berkesimpulan bahwa kinerja guru dikategorikan baik, karena mereka telah memperlihatkan kinerja dan berbagai macam usaha yang dilakukan demi tercapainya tujuan pembelajaran. Usaha yang dimaksud adalah usaha melaksanakan kompetensi yang harus dimiliki oleh guru khususnya guru agama pada Permenag No 16 tahun 2010 tentang pengelolaan pendidikan agama.⁸¹ Kompetensi yang dimaksud adalah kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi pedagogic, dan kompetensi profesional. kinerja guru adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang menghasilkan hasil yang memuaskan, guna tercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja. Keberhasilan seorang guru harus memenuhi kriteria dan kompetensi yang telah ditetapkan, apabila guru telah memenuhi kriteria dan kompetensi tersebut berarti seorang guru dapat dikatakan berhasil dan memiliki kualitas yang baik. Sebaliknya apabila seorang

⁸⁰ Lampiran Permendibud Nomor 22 Tahun 2016, Bab V, hlm. 13

⁸¹ Muh. Adil Sudarmono. R., 2015, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan kinerja guru madrasah Aliyah Ma’arif Panaikan Kabupaten Bantaeng, hlm. X.

guru belum memenuhi kriteria dan kompetensi yang telah ditetapkan berarti guru belum dapat mencapai keberhasilan secara maksimal. Kriteria dan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru telah disebutkan dalam Permendiknas nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya adalah Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Kepribadian, Kompetensi sosial, Kompetensi Profesional

b) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam mengajar, dalam Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan kemampuan ini meliputi, kemampuan mengelola pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki. Kompetensi pedagogik ini berkaitan dengan saat guru berada didalam kelas saat mengadakan proses belajar. Dari mulai memilih metode, media, dan alat evaluasi bagi anak didiknya. Di dalam realita pada madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal, para guru mempunyai kompetensi pedagogik yang baik, masing-masing guru mempunyai cara dan metode tersendiri agar tujuan pelajaran bisa dikuasai oleh peserta didik.

c) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian yang dimiliki oleh guru MA Ki Aji Tunggal adalah ikhlas mengajar, kesederhanaan, cinta kepada peserta didik, dan lain-lain.

(1) Ikhlas

Guru harus mempunyai jiwa yang ikhlas, apa yang disampaikan oleh Guru MA Ki Aji Tunggal Karangaji sesuai dengan pendapat para pakar Ilmu Pendidikan Islam di antaranya yang dikutip oleh peneliti dalam sebuah penelitian terdahulu. Abdullah Nasih Usman (1929-1987) menegaskan, untuk menjadikan peserta didik yang baik, guru mempunyai kewajiban harus berjiwa ikhlas.⁸² mengajar benar-benar mengabdikan diri pada Allah SWT, walaupun sudah sepatutnya mereka mendapatkan gaji untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, dan kebutuhan keluarganya. Hal ini sesuai dengan ungkapan Imam al-Ghozali dalam kitab *Ihya' nya*.⁸³ Ikhlas sesuai dengan definisi Imam Qusyairi adalah: Bertujuan hanya semata-mata karena Allah dalam semua ketaatannya, hanya mendekati diri kepada Allah SWT yang menjadi pendorong dalam setiap langkahnya bukan yang lain, bukan ingin dipuji, bukan ingin dicintai oleh makhlukNya.⁸⁴ Hati yang ikhlas memang sulit, bahkan lanjut Imam Qusyairi menjelaskan hadis Nabi yang intinya: “Ikhlas adalah rahasia Allah, yang akan

⁸² Abdul Nasih Ulwan, 1981, *Pedoman Pendidikan Anak dalam Islam*, Bandung: CV. Asy-Syifa, hlm. 177.

⁸³ Al-Imam Abi al-Hamid al-Ghozali, 2004, *Ihya Ulum ad-Din*, Kairo: Dar al-Hadis, hlm. 78-82.

⁸⁴ Imam Abu al-Qosim Qusyairi, 2011, *al-Risalah al-Qusyairiyyah*, Jakarta: Dar al-Kutub al-Islamiyyah, hlm. 254.

ditempatkan dalam hati hamba yang dicintainya. Guru yang ikhlas akan maksimal dalam pekerjaannya, tidak merasa iri terhadap kenikmatan yang diterima oleh guru yang lain, tidak cepat emosi ketika tidak diperlakukan dengan baik oleh peserta didiknya, tetap semangat dan menjalankan amanah dengan semaksimal mungkin. Guru yang ikhlas dalam mengajar, akan mendapat banyak keuntungan, awet muda misalnya. Logikanya demikian, guru yang tidak ikhlas, akan mengajar sekenanya disamping mudah marah. Guru yang mudah marah ini, energy yang dimilikinya jelas terbuang hanya untuk membesarkan bola mata, memerahkan mata, menegangkan otot lehernya, dan memicu syaraf ke otak untuk dengan kencang mengalirkan darah. Lalu, ketegangan itu lambat laun akan merusak sel tubuh, dan mendatangkan penyakit. Tubuhpun akan rentan terhadap aneka penyakit. Seperti penyakit stroke, jantung, dan penyakit mengerikan lainnya. Sebaliknya, guru yang ikhlas dalam mengajar, tidak akan membuang energy sia-sia sebagaimana telah diuraikan. Kegembiraan yang diwarnai senyum, akan menguatkan hati dan menentramkan jiwa, syaraf mengendur dengan keceriaan yang merenggangkan mata. Anak didik juga akan senang dan akan mendoakan guru yang demikian, karena anak didik merasa kenyamanan dalam belajar.

(2) kesederhanaan

Kesederhaan adalah kewajiban yang harus tertanam dalam hati seorang guru, begitu pentingnya sampai Imam Qusyairi menyebut dalam permulaan kitab *Ar-Risalah al-Qusyairiyyah*, yang menyebut sejarah perjalanan sang guru yang bernama Abu Ishak Ibrahim bin Adham bin Mansur, bagaiman ia berani meninggalkan kehidupan yang mewah, menjadi putra seorang raja, yang hidup dengan harta melimpah, ia lebih memilih untuk pergi meninggalkan istana, demi mendapatkan kekayaan sejati, hidup dengan ketentraman, lebih memilih bekerja yang dihasilkan tangannya, dan hidup dengan kesederhanaan. Inilah contoh seorang maha guru yang bisa dijadikan suri tauladan bagi guru-guru di masa datang. Yang bisa dijadikan teori kewajiban seorang guru yang harus tertanam dalam jiwa. Teori ini tidak hanya dijelaskan oleh Imam Qusyairi dalam kitabnya saja, akan tetapi teori ini sesuai dengan pakar Ilmu Pendidikan, yaitu Ibnu Qoyyim dan yang lain.

Banyak ilmuan yang mendefinisikan zuhut, Imam Qusyairi menjelaskan dalam kitab *ar-Risalah al-Qusyairiyyah*, zuhud atau keserhanaan adalah tidak merasa bangga bila memperoleh harta, dan tidak terlalu sedih kehilangan harta.⁸⁵ Sebuah kisah dalam al-Qur'an yang menceritakan bagaimana sangat mencintai hartanya, sangat sayang terhadap hartanya, bahkan diminta untuk membayar kewajiban zakatnya ia merasa *eman*. Qarun dalam sebuah kisah dalam al-Qur'an

⁸⁵ Al-Imam Abu Qosim al-Qusyairi, 2011, *al-Risalah al-Qusyairiyyah*, Jakarta: Dar al-Kutub al-Islamiyyah, hlm. 153.

Surah al-Qasas ayat 79-82. Apa balasannya ia ditenggelamkan ke dalam bumi beserta kekayaannya.⁸⁶ Itulah balasan seseorang yang sangat mencintai harta melebihi segalanya, tidak ada sifat zuhut sedikitpun dalam hatinya.

(3) Rasa cinta kepada peserta didik

Rasa cinta harus tertanam pada jiwa seorang guru, cinta peserta didiknya, cinta profesi yang diembannya, cinta terhadap lingkungan dan masyarakatnya.

Ketika guru telah mencintai sepenuh hati profesinya, maka cinta itu akan mengalir dan dirasakan oleh anak didiknya. Cinta, lebih sering absen dari ruang-ruang pembelajaran di kelas, cinta yang tulus dari sang guru, saat ini amat jarang menyapa anak didik, membuat mereka lebih bergairah hidup, menyuplai mereka dengan vitamin kasih. Sebagai guru yang baik semestinya harus menyadari benar beban kurikulum terlaksana, namun pembentukan karakter sebagai bagian penting dari pendidikan sejati. Sudah saatnya guru mengajar dengan cinta, cinta guru pada anak didik, akan menjadikan pembelajaran di kelas-kelas semakin indah, penuh makna dan menyenangkan, pendidikan dan pengajaran yang dilandasi cinta, muaranya adalah pembentukan karakter sempurna, itu karena cinta guru akan mengalir, dan menyapa ruang batin anak didik, sehingga mereka menjadi lembut dan santun. Pendidikan cinta adalah

⁸⁶ Al-Imam Fahrudin Ar-Rozi, 2013, *At-Tafsir Al-Kabir* juz 25, Beirut: Dar Kutub al-Ilmiyyah, hlm. 16.

pendidikan hati, maka guru harus menebarkan cintanya pada anak didik. Mengenai bagaimana bentuk cinta guru kepada anak didik, tergambar dalam karya tasawuf Imam al-Ghozali, *Ayyuhal Walad*, yang ditulis pada abad ke-12 Masehi. *Ayyuhal Walad* ini konon ditulis untuk menjawab keresahan salah seorang murid Imam al-Ghozali. Walaupun demikian, pesan-pesan yang terkandung dalam dirinya sangat relevan dengan situasi dan konteks terkini. Dalam kitab *ayyuhah walad* itu, dikisahkan bagaimana seorang murid merasa resah dan lelah, setelah bertahun-tahun tenggelam dalam proses pencarian ilmu. Dari setiap disiplin ilmu yang dipelajarinya, ia memang telah memperoleh bagian yang angat melimpah. Namun, lama kelamaan ia mulai merenung, “Saya telah lelah dalam mengkaji ilmu-ilmu itu. Kini, Saya tidak tahu ilmu mana yang lebih bermanfaat bagi diri saya sebagai wahana menggapai masa depan. Saya pun tidak tahu ilmu mana yang tidak bermanfaat sehingga ia dapat dihindari. Rasa gelisah yang tidak terbendung ini mendorong sang murid untuk menulis surat kepada gurunya, Imam al-Ghozali. Dalam surat itu, sang murid meminta nasehat, pencerahan serta doa dari Imam al-Ghozali, “Guru” demikian tulis sang murid dalam surat itu, “Apabila jalan menuju jawaban bagi saya telah tertulis dalam berbagai bukumu, seperti *Ihya Ulum ad-Din* dan lain, sungguh muridmu ini tumpul nalar untuk menelaahnya, saya mohon kepada guru, sebuah ringkasan yang dapat saya baca setiap hari dan saya amalkan.” Atas permintaan tulus sang

murid itulah, Imam al-Ghozali menulis sebuah risalah sebagai jawabannya. Risalah tersebut kemudian dikenal dengan judul *Ayyuhal Walad*, yang dalam bahasa Indonesianya yang berarti “Wahai anakku tercinta”.⁸⁷ Dalam cerita itu jelas, bahwa hubungan guru dengan peserta didiknya adalah seperti hubungan orang tua kandung dengan anaknya, bagaimana orang tua lebih mementingkan kebutuhan anaknya tercinta melebihi kebutuhannya, dan guru hendaknya seperti itu.

Rasa cinta dan kasih sayang ini juga akan menggerakkan hati seorang guru untuk selalu mendoakan anak didiknya, dengan doa bisa merubah segalanya. Allah telah menetapkan bahwa doa merupakan salah satu upaya efektif yang berpengaruh dalam urusan-urusan manusia.⁸⁸ Bisa jadi, murid yang sulit dirubah sifatnya dengan berbagai macam hukuman, ia akan bisa berubah dengan doa sang guru. Maka doa ini sangat penting yang harus dikerjakan oleh guru.

3. Faktor Penghambat dan faktor pendorong Kepala Madrasah dalam mengembangkan kinerja guru

Setiap usaha yang dikerjakan, tentunya ada juga kendala yang dialami, sehingga usaha dan upaya yang dikerjakan belum begitu menuai hasil. Kendala yang dialami oleh kepala Madrasah dalam mengembangkan kinerja guru di antaranya adalah

⁸⁷ Al-Imam Abi al-Hamid Al-Ghozali, 2016, *Ayyuhal Walad*, Surabaya: al-Haromain, hlm. 2.

⁸⁸ Ahmad Tafsir, 2014, *Filsafat Pendidikan Islam*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya,, hlm. 243.

a) Keterbatasan biaya, waktu dan tenaga, untuk melakukan kegiatan yang menyangkut pengembangan kinerja guru diperlukan biaya yang cukup besar, waktu yang efektif dan melibatkan banyak pihak. Kendala ini wajar karena Maadrasah Ki Aji Tunggal yang notabennya adalah madrasah yang tidak begitu besar sehingga dana yang dihasilkan juga tidak mencukupi untuk pengembangan kinerja guru, misalnya mengadakan seminar atau pelatihan dalam upaya mengembangkan kinerja guru, kegiatan ini tentu mendatangkan tenaga atau tutor professional yang berkompeten di bidangnya. Alasan yang lain karena anggaran madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal masih ditentukan oleh pihak yayasan.

b) Guru juga termasuk kendala, ada yang berasal dari dalam seperti : 1) Perbedaan kemampuan dasar para guru, hal ini terjadi karena adanya perbedaan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja dan umur. 2) Kedisiplinan guru untuk hadir kesekolah. 3) Melaksanakan dan mengikuti kebijakan Kepala Sekolah yang masih kurang. Faktor penghambat yang berasal dari luar, seperti: 1) Kesehatan guru dalam melaksanakan tugas. 2) Banyak guru bekerja sampingan dengan pekerjaan lain, sehingga tugas mengajar terkadang terabaikan.

Dalam pelaksanaan manajemen Kepala Madrasah memerlukan berbagai dukungan dari semua pihak, agar pelaksanaannya dapat

berjalan sesuai dengan yang diinginkan, Adapun faktor-faktor pendorong atau pendukung pelaksanaan Manajemen Kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji Tahun Pelajaran 2020/2021 sebagaimana penemuan peneliti di lapangan menunjukkan:

a) Bidang Kepemimpinan Kepala Sekolah - Dalam membuat rencana kerja dan keputusan senantiasa didahului dengan musyawarah bersama staf kerja lainnya.

b) Kerjasama dengan pihak pengawas Madrasah dan pihak Yayasan Ki Aji Tunggal Karangaji. Sarana, Prasarana dan Media Pembelajaran

Sarana dan prasarana adalah segala sesuatu yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Sarana dan prasarana ini mempunyai tugas penting yaitu membantu dan mempercepat proses pembelajaran peserta didik karena dapat memberi pemahaman siswa terutama yang berkaitan dengan pembelajaran. Kebutuhan terhadap sarana dan prasarana serta media pembelajaran di Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji telah terpenuhi meskipun hanya sebatas kebutuhan dasar. Prasarana adalah alat tidak langsung untuk mencapai tujuan misalnya lokasi, bangunan sekolah, lapangan olah raga dan sebagainya. Sedangkan sarana adalah alat langsung untuk mencapai tujuan pendidikan, misalnya ruang, buku, perpustakaan, laboratorium, dan sebagainya. Sarana prasarana yang disediakan di Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji lebih efektif dan efisien yaitu

dengan melengkapi sarana di SMA Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji seperti ruang komputer, laboratorium IPA, dan perpustakaan. Selain itu, upaya untuk melengkapi sarana prasarana seperti lapangan olahraga dan menambah bangun lokal kelas. Hal tersebut tujuannya untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang ada di Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji.

4. Upaya Kepala madrasah dalam mengembangkan kinerja guru

a) Demokratis dalam mengambil keputusan

Sebagaimana yang telah disebutkan dalam kajian teori bahwa semua pendekatan yang dapat digunakan sekaligus membawa pengaruh terhadap bawahannya, mempunyai beberapa gaya dan model kepemimpinannya, karena dengan gaya atau model kepemimpinannya ini sangat mempengaruhi terhadap keberhasilan seorang pemimpin untuk mewujudkan tujuan bersama yang telah di canangkan dalam organisasi maupun lembaga pendidikan tertentu, gaya kepemimpinan sangat besar pengaruhnya terhadap keberhasilan seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya dan kemudian pencapaian tujuan yang diinginkan.

Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan. Hal ini antara lain dinyatakan oleh Siagian, bahwa

gaya kepemimpinan seseorang adalah identic dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan.⁸⁹

Istilah gaya secara sederhana adalah sama dengan cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan atau pengikutnya. Thoha mengatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.⁹⁰

Banyak pakar ilmu manajemen yang membagi tipe-tipe kepemimpinan, sebagaimana yang dijelaskan dengan lengkap oleh Eko Maulana Ali dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan integrative dalam konteks good governace*.⁹¹ dalam buku tersebut mengutip beberapa pakar ahli dalam ilmu kepemimpinan, di antaranya adalah pendapat Rivai,⁹² dalam sebuah bukunya yang berjudul *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, ia menyebutkan, bahwa ada tipe kepemimpinan yang mempengaruhi bawahannya agar sasaran organisasi tercapai, yaitu: (1) Gaya kepemimpinan Otoriter, gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan. (2) Gaya kepemimpinan Demokratis, gaya kepemimpinan ini ditandai ooleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. (3) Gaya kepemimpinan kendali

⁸⁹ Siagian, Sondang P, 1997, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: Toko Gunung Agung, hlm. 14

⁹⁰ Thoha, Miftah, 2009, *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakaarta: PT. Raja Grafindo persada, hlm. 52.

⁹¹ Eko Maulana Ali, *Kepemimpinan integrative dalam konteks good governace*, hlm. 10.

⁹² Rivai Veithzal, 2006, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persadan, hlm. 122.

bebas, gaya kepemimpinan ini memberika kekuasaan penuh pada bawahannya, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan. Dari pembagian tipe kepemimpinan ini, tipe kepemimpinan kepala madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal termasuk tipe kepemimpinan Demokratis, melihat dari ciri-ciri tipe kepemimpinan demokratis adalah kekuasaan pimpinan tidak mutlak, adanya komunikasi yang baik, pengawasan di kedua pihak, pemimpin dan bawahan memikul tanggung jawab bersama, adanya kebebasan berpendapat bagi bawahan. Melihat teori di atas, tipe kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji termasuk tipe kepemimpinan demokratis, kepemimpinan dengan tipe demokrasi juga sejalan dengan firman Allah SWT dalam Surat Ali Imran ayat 159, Allah SWT berfirman:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۚ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۚ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

“Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal.” (Q.S. Ali Imran: 159)

Dalam kitab *at-Tafsir al-Kabir* karya Fahrudin Ar-Razi menafsirkan ayat di atas, bahwa nabi Muhammad SAW selaku pemimpin

selalu bermusyarah dengan sahabatnya, karena dengan bermusyawah mempunyai faidah yang luar biasa, di antaranya: (1) menghargai para bawahannya, karena dengan meminta pendapat dengan bawahan berarti menganggap orang yang diminta pendapatnya sangat istimewa, kedua, bahwa walaupun nabi Muhammad SAW adalah makhluk yang yang paling sempurna pemikirannya, akan tetapi yang namanya pengetahuan makhluk pasti terbatas, terkadang pendapat orang lain tidak terlintas dalam pikirannya, sehingga membutuhkan musyawarah untuk mengambil keputusan.⁹³

Penerapan tipe demokrasi yang dilakukan oleh kepala madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji mempunyai beberapa kelebihan di antaranya sebagaimana yang dijelaskan oleh Dr. Tsamir mullah At-toiri dalam bukunya yang berjudul “*Filsafatul fikri al-idari wattandhimi*”:

أسلوب القيادة الديمقراطية: في هذا الأسلوب يجد القرارات نابعة من الجماعة كثرة مناقشة وتفكير جماعي يشارك فيه القائد العاملین حيث يدير القائد المناقشة ويعطي لكل فرد حرية التعبير عن رأيه⁹⁴

Dari uraian buku di atas mempunyai kandungan bahwa tipe kepemimpinan demokrasi mempunyai beberapa kelebihan, di antaranya yaitu: di dalam tipe demokrasi, maka keputusan tidak hanya dari sepihak, akan tetapi keputusan bersumber dari beberapa elemen, baik kepala maupun yang lain, keputusan bersumber dari beberapa pemikiran sehingga membuahkan sebuah pemikiran bersama, pemimpin memberikan

⁹³ Fahrudin Ar-Razi, tt, *At-tafsir al-Kabir*, Beirut: Darul Kutub alilmiyah, hlm. 54

⁹⁴ Tsamit Malluh At-Tairi, 1990, *Falsafatul fikri al-idari wattandhimu*, hlm 182

kebesan kepada bawahannya untuk mengutarakan pendapatnya. Akan tetapi dalam keadaan tertentu kepala madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji menggunakan tipe kepemimpinan Otoriter, contohnya ketika ada instruksi dari ketua yayasan dalam satu permasalahan, maka kepala Madrasah Aliyah Ki Aji tunggal menerapkannya ke bawahan dengan secara otoriter, tidak menunggu pendapat dari para guru maupun staf yang lain.

b) Memotivasi guru agar saling menolong

Upaya lain yang ditempuh oleh kepala madrasah agar kinerja guru berkembang adalah dengan merepakan sifat saling tolong menolong di antara guru. upaya ini dilakukan oleh kepala Madrasah Ki Aji Tunggal Karangaji dalam pengembangan kinerja guru adalah dengan cara saling tolong menolong dalam sebuah pertemuan dengan agenda pembuatan seperangkat administrasi pembelajaran, silabus, RPP dan yang lain.

c) Memotivasi guru aktif mengikuti MGMP

Upaya lain kepala Madrasah dalam mengembangkan kinerja guru adalah dengan memotivasi guru agar aktif dalam pertemuan MGMP masing-masing guru karena dengan kegiatan ini para guru dapat melakukan pertemuan bagi guru lainnya sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan masing-masing dan dapat berbagi pengalaman. Musyawarah Guru Mata Pelajaran biasa disebut dengan MGMP adalah suatu wadah asosiasi atau perkumpulan bagi guru mata pelajaran yang berada disuatu sanggar kabupaten/kota yang berfungsi sebagai sarana

untuk saling berkomunikasi, belajar, dan bertukar pikiran dan pengalaman dalam rangka meningkatkan kinerja guru sebagai praktisi/pelaku perubahan reorientasi pembelajaran di kelas. Dengan adanya kegiatan tersebut tentunya perubahan pola pikir bagi guru dalam mengelola kelas dan melaksanakan proses pembelajaran, guru dituntut untuk lebih kreatif dan inovatif dalam melakukan perubahan-perubahan dalam rangka meningkatkan mutu layanan pendidikan khususnya layanan proses pembelajaran. Secara umum tujuan adanya kegiatan MGMP tersebut agar para guru mampu mengembangkan kreatifitas dan inovasi dalam meningkatkan profesionalisme guru. Secara khusus tujuan MGMP ini adalah (1) memperluas wawasan dan pengetahuannya sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan dan dapat mewujudkan pembelajaran yang efektif dan efisien. (2) Mengembangkan kultur kelas yang kondusif sebagai tempat proses pembelajaran yang menyenangkan, mengasyikkan, dan mencerdaskan siswa. (3) Membangun kerja sama dengan masyarakat sebagai mitra guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Dari berbagai tujuan yang telah dikemukakan di atas maka harapan bagi kepala madrasah Ki Aji Tunggal Karangaji kepada guru agar senantiasa lebih mengembangkan kinerjanya.