

**STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN
PROFESIONALISME DAN KINERJA GURU PADA MADRASAH
TSANAWIYAH SWASTA DI KOTA BITUNG**

TESIS

**OLEH
DARMAWATI
NIM: 2052010**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI MANADO
TAHUN 2022**

**STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN
PROFESIONALISME DAN KINERJA GURU PADA MADRASAH
TSANAWIYAH SWASTA DI KOTA BITUNG**

TESIS

**Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Manado
untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan
Program Magister Pendidikan**

OLEH





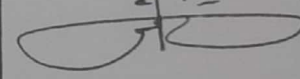
DARMAWATI

NIM. 2052010

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI MANADO
TAHUN 2022**


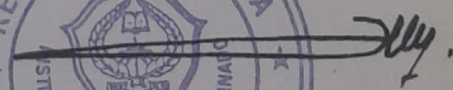
PENGESAHAN PENGUJI

Tesis yang berjudul "Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme dan Kinerja Guru pada Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kota Bitung" yang ditulis oleh **Darmawati**, NIM 2052010, Mahasiswa Program Pascasarjana IAIN Manado Program Studi Manajemen Pendidikan Islam dinyatakan **LULUS** ujian Tesis yang diselenggarakan pada hari Jumat, 05 Agustus 2022 M, bertepatan dengan 07 Muharam 1444 H dan telah diperbaiki sesuai dengan saran-saran dari Tim Penguji pada ujian Tesis tersebut.

No.	TIM PENGUJI	TANGGAL	TANDA TANGAN
1.	Dr. Nasruddin Yusuf, M.Ag (Ketua Penguji)	05-10-2022	
2.	Dr. Abd. Latif Samal, M.Pd (Sekretaris Penguji/ Pembimbing I)	23-9-2022	
3.	Dr. Arhanudin, M.Pd.I (Penguji I)	Sen 3/10/2022	
4.	Dr. Mutmainah, M.Pd (Penguji II)	29-9-2022.	
5.	Dr. Adri Lundeto, M.Pd.I (Penguji III / Pembimbing II)	23-9-2022	

Manado, 05 Agustus 2022 M
07 Muharam 1444 H

Diketahui oleh,
Direktur PPs IAIN Manado



Dr. Nasruddin Yusuf, M.Ag
NIP. 19690228 199603 1 002

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **Darmawati**
NIM : 2052010
Tempat/Tanggal Lahir : Bontomatene, 30 Maret 1976
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Program : Pascasarjana IAIN Manado

Menyatakan bahwa tesis yang berjudul “Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme dan Kinerja Guru pada Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kota Bitung “ adalah hasil karya saya sendiri. Ide /gagasan orang lain yang ada dalam karya ini saya sebutkan sumber pengambilannya. Apabila dikemudian hari terdapat hasil Plagiarisme maka saya bersedia menerima sanksi yang ditetapkan dan sanggup mengembalikan gelar dan ijazah yang saya peroleh sebagaimana peraturan yang berlaku

Bitung, 26 Juni 2022
Penyusun,



Darmawati
NIM. 2052010

Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme dan Kinerja Guru pada Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kota Bitung

Darmawati

Abstrak

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk menganalisis strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru pada Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kota Bitung.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, dengan teknik pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang dikumpulkan merupakan hasil penelitian di beberapa lokasi yaitu Madrasah Tsanawiyah Arafah Bitung, Madrasah Tsanawiyah Al Muhtadien Bitung, dan Madrasah Tsanawiyah Al Khairat Bitung. Penelitian ini juga melakukan analisis data dan pengecekan keabsahan data.

Penelitian ini memperoleh hasil bahwa strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di madrasah tsanawiyah Kota Bitung yaitu dengan memberi kebebasan menempuh pendidikan lanjutan, memperkuat penguasaan teknologi, melakukan pengawasan atau supervisi, mengikutsertakan ke pelatihan peningkatan sumber daya guru, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memperkuat penguasaan pembelajaran, menjadi pribadi yang baik, mengadakan rapat evaluasi, melakukan pembinaan, memberikan reward, memperkuat model dan metode pembelajaran melalui teknologi, mengadakan program pengembangan keprofesionalisme guru (PKB), menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, menjadi teladan bagi guru, melakukan pengendalian dan pengontrolan. Sementara problematika yang dihadapi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Kota Bitung di antaranya ialah kekurangan finansial, kekurangan tenaga pengajar, dan kekurangan sarana prasarana.

Kata kunci: Strategi, Profesionalisme, Kinerja.

Strategy of the Head of Madrasa in Improving Teacher Professionalism and Performance at Madrasah Tsanawiyah Swasta in Bitung City

Darmawati

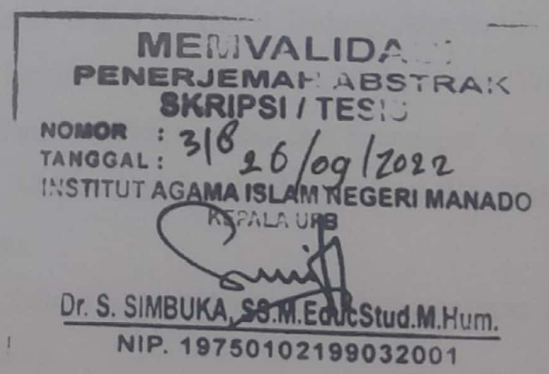
Abstract

This research is descriptive qualitative which aims to analyze the strategy of the head of madrasa in improving the professionalism and performance of teachers at madrasah tsanawiyah in Bitung City.

The research approach used in this study is a qualitative approach, with data collection techniques using the methods of observation, interviews, and documentation. The data collected is the result of research in several locations, namely Madrasah Tsanawiyah Arafa Bitung, Madrasah Tsanawiyah Al Muhtadien Bitung, and Madrasah Tsanawiyah Al Khairat Bitung. This study also conducted data analysis and checking the validity of the data.

This study found that the principal's strategy in improving the professionalism and performance of teachers at the Madrasah Tsanawiyah in Bitung City was to provide the freedom to pursue further education, strengthen the mastery of technology, conduct supervision or supervision, involve in training to increase teacher resources, create a conducive work environment, strengthen learning mastery, become a good person, hold evaluation meetings, conduct coaching, provide rewards, strengthen learning models and methods through technology, hold teacher professional development programs (PKB), apply democratic leadership styles, be role models for teachers, exercise control and control. Meanwhile, the obstacles faced by the head of the madrasa in improving the professionalism and performance of teachers at the Madrasah Tsanawiyah Bitung City include financial shortages, shortages of teaching staff, and lack of infrastructure.

Keywords: Strategy, Professionalism, Performance



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى رَسُولِ اللَّهِ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ أَمَّا بَعْدُ

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadiran Allah swt. atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulisan tesis dengan judul: “strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru pada madrasah tsanawiyah Swasta di kota Bitung.” dapat terselesaikan tepat pada waktunya. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister pada program studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana IAIN Manado.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyelesaian penulisan tesis ini, masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karenanya, dengan segala kerendahan hati peneliti mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan karya ilmiah ini. Demikian pula kepada seluruh pihak yang telah dengan ikhlas berpartisipasi utamanya dalam memberikan motivasi, doa dan dukungannya, peneliti menyampaikan terima kasih.

Ungkapan rasa terima kasih ini, lebih khusus peneliti tujukan kepada:

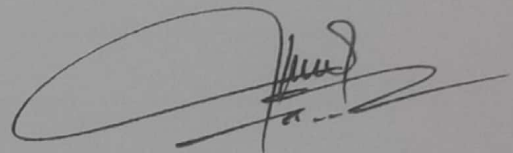
1. Delmus Puneri Salim, S.Ag, M.A, M.Res, Ph.D selaku rektor Institut Agama Islam Negeri Manado,
2. Dr. Ahmad Rajafi, M.HI, selaku Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Pengembangan Lembaga dan Dr. Radliyah Hasan Jan, M.Si, selaku Wakil Rektor II Bidang Administrasi umum, Perencanaan dan Keuangan, dan Dr. Musdalifah Dachrud, S.Psi, M.Si, selaku Wakil Rektor III Bidang Kerjasama dan Mahasiswa.
3. Dr. Nasruddin Yusuf, M.Ag selaku Direktur Program Pascasarjana atas ilmu, masukan dan bimbingannya.

4. Dr. Abd. Latif Samal, selaku Ketua Progam Studi MPI sekaligus bertindak sebagai Pembimbing I peneliti yang banyak memberi kontribusi ilmu dan nasehat kepada peneliti.
5. Dr. Evra Willya, M.Ag., selaku Ketua Prodi Hukum Keluarga., Dr. Muh. Idris, M.Ag., selaku Ketua Prodi Pendidikan Agama Islam., dan Dr. Nurlaila Harun, M.Si., selaku Ketua Prodi Ekonomi Syariah., atas motivasi dan bimbingannya selama ini.
6. Dr. Adri Lundeto, M.Pd.I selaku Pembimbing II peneliti yang telah banyak memberikan masukan ilmu, saran, semangat dan waktu selama memberikan bimbingan, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini.
7. Segenap Bapak/Ibu Dosen Pascasarjana IAIN Manado yang telah memberikan ilmu dan wawasan selama penulis menempuh pendidikan di Program Pascasarjana IAIN Manado.
8. Kasubag dan Staf Tata Usaha dan staf perpustakaan Program Pascasarjana IAIN Manado yang telah memberikan layanan serta bantuan kepada peneliti.
9. Hj. Normawati Sanusi, M.Pd.I., selaku kepala MTs Arafah Bitung, Saiful Sinto, S.Ag., selaku kepala MTs Al Muhtadien Bitung, dan H. Lukman Arib, M.Pd., selaku kepala MTs Al Khairat Bitung yang telah memberikan izin serta memberi informasi kepada peneliti untuk pengambilan data di madrasah.
10. Para guru MTs Arafah Bitung, MTs Al Muhtadien Bitung, dan MTs Al Khairat Bitung yang telah meluangkan waktu dan bantuannya, selama peneliti melakukan pengambilan data di lapangan.
11. H. Abdul Latif Tahir, M.Pd.I, selaku Mantan kepala MTs N 1 Bitung yang memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menempuh studi pada Program Pascasarjana.
12. H. Sudarto Katijo, M.Pd.I, selaku kepala MTs N 1 Bitung yang senantiasa mendukung dan memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menempuh studi pada Program Pascasarjana.

13. Sahabat-sahabatku Angkatan 2020 Pascasarjana IAIN Manado khususnya kelas program studi MPI yang sama-sama berjuang.
14. Semua pihak yang telah ikut berjasa dalam penulisan tesis ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.
15. Teristimewa suamiku tercinta Novie Lesmana, S.Pd.I, bersama anak-anakku tersayang Althafunnisa Ratulingga Lesmana, Muh. Alif Akbar Dewaradjasa Lesmana dan Muh. Rezky Bagas Dewaradjasa Lesmana yang sampai detik ini selalu berada di samping peneliti dalam menyelesaikan studi. Terima kasih atas cinta dan kasih sayang kalian. Semoga kita semua selalu berada dalam bimbingan-Nya. Amin...

Semoga amal kebaikan yang telah diberikan kepada peneliti, mendapatkan berkah dan ridha dari Allah swt. Amin...

Bitung, 23 Mei 2022
Peneliti,



Darmawati
NIM. 2052010

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	
Lembar Pengesahan Penguji	iii
Pernyataan Bebas Plagiarisme	iv
Abstrak (Bahasa Indonesia)	v
Abstrak (Bahasa Inggris)	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	x
Daftar Lampiran.....	xii
Padanan Aksara.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Batasan dan Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat penelitian.....	5
E. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	5
BAB II KAJIAN TEORETIK	10
A. Konsep Strategi	10
B. Konsep Manajemen Strategik	14
C. Implementasi Strategik	24
D. Konsep Kepala Sekolah/Madrasah	33
E. Konsep Profesionalisme Guru	37
F. Konsep Kinerja Guru	43
G. Problematika Implementasi Strategi	48

BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	51
	A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	51
	B. Waktu dan Tempat Penelitian	51
	C. Sumber Data.....	52
	D. Teknik dan Pengumpulan Data	53
	E. Analisis Data	54
	F. Pemeriksaan dan Pengecekan Keabsahan Data	56
	G. Tahap-tahap Penelitian.....	57
	H. Sistematika Pembahasan	58
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	59
	A. Gambaran Umum MTs Swasta Bitung	59
	B. Temuan Penelitian	61
	C. Pembahasan Hasil Penelitian	84
BAB V	PENUTUP	110
	A. Kesimpulan	110
	B. Implikasi	111
	C. Saran	111

Daftar Pustaka

Lampiran

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Rekomendasi penelitian
- Lampiran 2. Panduan wawancara
- Lampiran 3. Dokumentasi penelitian
- Lampiran 4. Biodata peneliti

PADANAN AKSARA

Berikut ini adalah daftar aksara Arab dan padanannya dalam aksara latin:

HURUF ARAB	HURUF LATIN	KETERANGAN
ا	Alif	Tidak dilambangkan
ب	B	Be
ت	T	Te
ث	Ts	te dan es
ج	J	Je
ح	<u>H</u>	ha dengan garis bawah
خ	Kh	ka dan ha
د	D	De
ذ	Dz	de dan zet
ر	R	Er
ز	Z	Zet
س	S	Es
ش	Sy	es dan ye
ص	Sh	es dengan ha
ض	Dh	de dengan ha
ط	Th	te dengan ha
ظ	Zh	zet dengan ha
ع	‘	koma terbalik di atas hadap kanan
غ	Gh	ge dan ha
ف	F	Ef
ق	Q	Qi
ك	K	Ka
ل	L	El
م	M	Em
ن	N	En
و	W	We
هـ	H	Ha
ء	`	Apostrof
ي	Y	Ye

Vokal :

Vokal dalam bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong. Untuk vokal tunggal, ketentuan alih aksaranya adalah sebagai berikut:

TANDA VOKAL ARAB	TANDA VOKAL LATIN	KETERANGAN
َ	A	<i>fathah</i>
ِ	I	<i>kasrah</i>
ُ	U	<i>dammah</i>

Adapun untuk vokal rangkap, ketentuan alih aksaranya adalah sebagai berikut:

TANDA VOKAL ARAB	TANDA VOKAL LATIN	KETERANGAN
َـي	Ai	a dani
َـو	Au	a dan u

Vokal Panjang

Ketentuan alih aksara vokal panjang (*madd*), yang dalam bahasa Arab dilambangkan dengan harakat dan huruf, yaitu:

TANDA VOKAL ARAB	TANDA VOKAL LATIN	KETERANGAN
بَا	Â	a dengan topi di atas
بِي	Î	i dengan topi di atas
بُو	Û	u dengan topi di atas

Kata Sandang

Kata sandang, yang dalam sistem aksara Arab dilambangkan dengan huruf, ال, yaitu , dialih aksarakan menjadi huruf /l/, baik diikuti huruf *syamsiyyah* maupun huruf *qamariyyah*. Contoh: *al-rijâl* bukan *ar-rijâl*, *al-dîwân* bukan *ad-dîwân*.

Syaddah (Tasydîd)

Syaddah atau *tasydîd* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda (◌ْ), dalam alih aksara ini dilambangkan dengan huruf, yaitu dengan menggandakan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu. Akan tetapi, hal ini tidak berlaku jika huruf yang menerima tanda *syaddah* itu terletak setelah kata sandang yang diikuti oleh

huruf-huruf *syamsiyyah*. Misalnya, kata *الضرورة* tidak ditulis *ad-dharûrah* melainkan *al-dharûrah*, demikian seterusnya.

Ta Marbûtah

Berkaitan dengan alih aksaraini, jika huruf *ta marbûtah* terdapat pada kata yang berdiri sendiri, maka huruf tersebut dialih aksarakan menjadi huruf /h/ (lihat contoh 1 di bawah). Hal yang sama juga berlaku jika *ta marbûtah* tersebut diikuti oleh kata sifat (*na't*) (lihat contoh 2). Namun, jika huruf *ta marbûtah* tersebut diikuti kata benda (*ism*), maka huruf tersebut dialih aksarakan menjadi huruf /t/ (lihat contoh 3).

NO	KATA ARAB	ALIH AKSARA
1	طريقة	Tharîqah
2	الجامعة الإسلامية	al-jâmi'ah al-islâmiyyah
3	وحدة الوجود	wahdat al-wujûd

Huruf Kapital

Meskipun dalam system tulisan Arab huruf capital tidak dikenal, dalam alih aksara ini huruf capital tersebut juga digunakan, dengan mengikuti ketentuan yang berlaku dalam Ejaan Yang Disempurnakan (EYD) bahasa Indonesia, antara lain untuk menuliskan permulaan kalimat, huruf awal nama tempat, nama bulan, nama diri, dan lain-lain. Penting diperhatikan, jika nama diri didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf capital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal atau kata sandangnya. (Contoh: Abû Hâmid al-Ghazâlî bukan Abû Hâmid Al - Ghazâlî, al - Kindibukan Al - Kindi).

Beberapa ketentuan lain dalam Ejaan bahasa Indonesia (EBI) sebetulnya juga dapat diterapkan dalam alih aksara ini, misalnya ketentuan mengenai huruf cetak miring (*italic*) atau cetak tebal (*bold*). Jika menurut EBI, judul buku itu ditulis dengan cetak miring, maka demikian halnya dalam alih aksaranya. Demikian seterusnya.

Berkaitan dengan penulisan nama, untuk nama – nama tokoh yang berasal dari dunia Nusantara sendiri, disarankan tidak dialih aksarakan meskipun akar katanya berasal dari bahasa Arab. Misalnya ditulis Abdus samad al-Palimbani, tidak'Abd al-Samad al - Palimbânî; Nuruddin al-Raniri, tidak Nûr al-Dîn al-Rânîrî.

Cara Penulisan Kata

Setiap kata, baik kata kerja (*fi'l*), kata benda (*ism*), maupun huruf (*harf*) ditulis secara terpisah. Berikut adalah beberapa contoh alih aksara atas kalimat-kalimat dalam bahasa Arab, dengan berpedoman pada ketentuan - ketentuan di atas:

KATA ARAB	ALIH AKSARA
ذهب الاستاذ	Dzahaba al-ustâdzu
ثبت الاجر	Tsabata al-ajru
الحركة العصرية	Al-ḥarakah al-‘ashriyyah
مولانا ملك الصالح	Maulânâ Malik al-Shâlîḥ
يؤثركم الله	Yu' atstsirukumAllâh
الايات الكونية	Al-âyât al-kauniyyah

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Keberhasilan melakukan pembangunan pendidikan ditentukan oleh banyaknya faktor, di antaranya keberhasilan mengelola sumber daya manusia, uang, sarana prasarana, terlebih dengan kepemimpinan. Kepemimpinan ialah usaha untuk menggerakkan serta mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama bergerak menggapai tujuan yang sudah ditetapkan. Dalam Quran Surat al-Baqarah Ayt 30 Allah swt. Berfirman:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

Terjemahnya:

“Dan Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". . (Q.S. al-Baqarah:30)

Dalam Tafsir Jalalain, dijelaskan bahwa kalimat (dan) ingatlah, ditujukan kepada Muhammad! (Ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi") dijelaskan bahwa yang akan mewakili Aku dalam melaksanakan hukum-hukum atau peraturan-peraturan-Ku padanya, yaitu Adam.¹

Peran pemimpin dapat mempengaruhi dan menentukan bagaimana cara untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Hal ini didasarkan pada argument yang menyatakan bahwa seorang pemimpin memiliki otoritas dalam merencanakan, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengawasi perilaku karyawan sesuai

¹Al-Mahalli, Jalaluddin dan Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Al-Jalalain*, diterjemahkan Bahrun Abubakar, Terjemahan tafsir Jalalain. Asbabun Nuzul, Jilid 1. (Bandung: Penerbit Sinar Baru Algensindo, 2008), h 97

dengan fungsi dari manajemen. Seorang pemimpin dianggap baik jika mau menerima adanya perubahan, mau menerima kritik dan saran dari bawahan secara terbuka, dan sering memperhatikan kesejahteraan mereka. Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi. Salah satu cara untuk mencapai keberhasilan dalam suatu organisasi disini adalah peran kepala madrasah dengan upaya meningkatkan kinerja guru untuk menjadikan guru lebih tertib dan aktif melalui strategi yang digunakan.

Bagi Hadari Nawawi dalam Muwahid Shulhan, kepemimpinan merupakan kemampuan menggerakkan, memberikan dorongan serta mempengaruhi banyak orang supaya ingin melaksanakan tindakan-tindakan yang terencana pada pendapatan tujuan tentang kesuksesan yang dilakukan mengenai keberanian mengambil ketetapan tentang aktivitas yang dilakukan.² Sebaliknya bagi Robbins dalam Ara Hidayat dan Pemimpin Machali, kepemimpinan merupakan keahlian untuk mempengaruhi sekelompok bagian agar bertindak menggapai tujuan serta sasaran. Pangkal dari akibat ini bisa didapat dengan cara resmi ialah dengan mendiami sesuatu kedudukan administratif yang didudukinya dalam sesuatu lembaga.³

Menjadi seorang pemimpin adalah tanggung jawab yang sangat besar. Di dalam dunia pendidikan atau dunia sekolah, pemimpin sering disebut dengan kepala sekolah atau kepala madrasah. Kepala sekolah adalah orang yang sangat berperan aktif dalam meningkatkan kualitas sekolah, juga sangat mempengaruhi kemajuan dari suatu pendidikan yang ada di sekolah, terutama peningkatan

²Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, (Yogyakarta :Teras, 2013), h. 9

³Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, (Yogyakarta : Kaukaba, 2012), h. 75

profesionalisme dan kinerja para guru.⁴ Sebagaimana diketahui bersama bahwa guru mempunyai peran yang sangat strategis dalam pembentukan pengetahuan, keterampilan, dan karakter siswa. Oleh karena itu, guru yang profesional akan melaksanakan tugasnya secara profesional sehingga menghasilkan tamatan yang berkualitas.⁵ Menjadi guru yang profesional dengan kinerja yang baik tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya upaya meningkatkannya, adapun salah satu cara untuk mewujudkannya ialah pengembangan profesional dengan membutuhkan dukungan dari pihak yang mempunyai peran penting yaitu kepala sekolah, dimana kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah.

Madrasah Tsanawiyah yang ada di Kota Bitung melalui penelusuran awal peneliti didapati masih memiliki guru yang mayoritas berstatus sebagai guru honorer, selain itu juga masih ada yang belum memiliki kualifikasi pendidikan keserjanaan, ditambah lagi dengan masih belum terpenuhinya gaji yang diterima oleh para guru honor tersebut membuat asumsi peneliti akan berdampak pada profesionalitas serta lemahnya kinerja guru. Kenyataan seperti ini sering memunculkan permasalahan atau hambatan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Hal ini tentu tidak dapat dibiarkan terjadi secara berkelanjutan sehingga upaya peningkatan kinerja guru menjadi terhambat dan akan berdampak serius pada kualitas proses pembelajaran. Kenyataan inilah yang mendorong peneliti untuk mendalami strategi seperti apa yang digunakan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di madrasah tersebut.

Untuk menambah daya guna kepemimpinan kepala madrasah yang baik serta mempengaruhi dorongan kegiatan guru serta pegawai, kepala madrasah perlu memakai strategi yakni mempengaruhi yang menarik emosi serta akal sehat,

⁴Rivai Bolotio, dkk. *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Di Man 1 Kotamobagu*, Journal of Islamic Education Policy Vol. 4 No. 2 Juli – Desember 2019, h. 108.

⁵Nurmadiyah, *Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jurnal Al-Afkar, Vol. V, No. 1, April 2017, h. 84

kepala madrasah hendak memunculkan antusias terhadap profesi, komitmen kepada target pekerjaan, serta taat kepada permintaan-permintaan akan kerjasama, dorongan, sokongan, ataupun sumber daya, serta memutuskan sesuatu ilustrasi tentang sikap yang sesuai.⁶ Kesalahan dalam menerapkan strategi kepala madrasah akan memberi dampak yang cukup signifikan bagi keberhasilan peningkatan kinerja guru dibawah pimpinannya. Hal ini tentunya sering terjadi dalam proses peningkatan kinerja guru di madrasah.

B. Batasan dan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, dalam penelitian ini peneliti membatasinya ke dalam beberapa batasan yakni:

1. Peneliti melakukan penelitian pada MTs Arafah Bitung, MTs Al Khairat Bitung, dan MTs Al Muhtadien Bitung.
2. Subyek penelitian ialah kepala madrasah dan guru honor yang ada di madrasah yang menjadi lokasi penelitian.

Untuk lebih jelasnya masalah yang akan diteliti oleh peneliti, maka peneliti membatasinya kedalam beberapa rumusan pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Kota Bitung?
2. Apa saja problematika yang dihadapi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Kota Bitung?

⁶Marno, dan Triosupriatno. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Refika Aditama. 2008), h. 42

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yaitu:

1. Untuk menganalisis strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Kota Bitung.
2. Untuk menganalisis problematika yang dihadapi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Kota Bitung.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran mengenai strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di MTs Swasta Kota Bitung. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dan pembandingan bagi peneliti yang melakukan penelitian sejenis.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat memberikan informasi yang edukatif konstruktif untuk dijadikan pertimbangan bagi pihak madrasah, masyarakat dan pemerintah serta pihak yang terkait strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di MTs swasta Kota Bitung guna memahami betapa pentingnya menerapkan strategi pembelajaran sebagai upaya transformasi ilmu pengetahuan terhadap anak didik.

E. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan

Kajian penelitian yang relevan merupakan kajian terdahulu yang sama atau mempunyai kemiripan permasalahan sehingga memungkinkan peneliti untuk

menggunakan kajian tersebut sebagai referensi dasar untuk sebuah penelitian. Permasalahan yang diangkat oleh peneliti kali ini sebenarnya mempunyai kajian yang relevan dengan permasalahan yang diangkat oleh:

1. Titi Suryani.,⁷ dengan judul artikelnya Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Madrasah Aliyah Hidayatul Mubtadiin Desa Sidoharjo Kecamatan Jati Agung Lampung Selatan, dalam Jurnal Mubtadiin, Vol. 7 No. 02 Juli-Desember 2021”. Hasil penelitian ini menemukan bahwa : hasil penyajian data dan analisis data mengenai strategi yang dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) Pemberian contoh teladan sudah dilakukan oleh kepala madrasah dengan baik.2) Penempatan (pemberian tugas) juga sudah dilakukan kepala madrasah sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan kemampuan guru-guru.3) Pemberian motivasi, Mengenai pembinaan dan pengembangan, strategi yang dilakukan kepala madrasah sudah baik. Data dan informasi yang telah diperoleh baik dari hasil observasi, wawancara, catatan lapangan maupun studi dokumen, dianalisis dan disajikan sehingga memiliki makna dan dapat ditarik kesimpulan
2. Suwedana, dkk.,⁸ dengan artikel dalam e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha, Volume 4 Tahun 2013., yang berjudul “Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi Tentang Persepsi Para Guru SMK Negeri 1 Bangli)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara: (1) kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi (r_{x1y}) sebesar 0,285, Subangan Efektif (SE) sebesar 6,78% dan determinasi sebesar 8,10%, (2) motivasi berprestasi dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi (r_{x2y}) sebesar 0,276, SE sebesar 7,42% dan determinasi sebesar 7,60%, (3) kepuasan kerja guru dengan kinerja

⁷Titi Suryani, *Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Madrasah Aliyah Hidayatul Mubtadiin Desa Sidoharjo Kecamatan Jati Agung Lampung Selatan*, Jurnal Mubtadiin, Vol. 7 No. 02 Juli-Desember 2021.

⁸Suwedana, dkk., *Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi Tentang Persepsi Para Guru SMK Negeri 1 Bangli)*, e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha, Volume 4 Tahun 2013.

guru dengan koefisien korelasi (r_{xy}) sebesar 0,339, SE sebesar 11,16% dan determinasi sebesar 11,50%, (4) kepemimpinan kepala sekolah, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja dengan kinerja guru di SMK Negeri 1 Bangli dengan koefisien korelasi (r_{y123}) sebesar 0,516, SE sebesar 25,36% dan determinasi sebesar 26,60%. Variabel kepuasan kerja memberikan sumbangan efektif terbesar di antara ketiga variabel bebas tersebut terhadap kinerja guru SMK Negeri 1 Bangli

3. Rusmadi, mahasiswa Pascasarjana IAIN Palangka Raya, 2020 dengan Tesisnya yang berjudul Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Darul Amin Kota Palangka Raya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian dilakukan di MTs Darul Amin Kota Palangka Raya. Subyek penelitian adalah kepala madrasah. Informen penelitian adalah wakil kepala madrasah dan guru. Teknik pengumpulan data menggunakan metode; wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik pemeriksaan keabsahan data dengan metode triangulasi metode dan sumber. Teknik analisa data menggunakan model interaktif terdiri; pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penerikan kesimpulan. Temuan penelitian ini adalah sebagai berikut : 1) Perencanaan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dilaksanakan dengan rapat yang melibatkan semua komponen sekolah berdasarkan analisis SWOT serta dijabarkan dalam bentuk RKAM serta mempunyai tujuan dan target. 2) Pelaksanaan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru terdapat program pelaksanaan yaitu program pembinaan mutu internal sekolah yang menyangkut peningkatan kualitas SDM guru baik dari sisi pembelajaran maupun *performance* guru 3) Pengawasan pembinaan mutu tenaga pendidik dilakukan oleh Kepala madrasah dan pengawas madrasah dari pengawas kementerian Agama Kota Palangka Raya sebagai monitoring seluruh aktifitas tenaga pendidik. Pembinaan mutu tenaga pendidik ini perlu tetap dilaksanakan secara berkelanjutan serta didukung oleh semua komponen sekolah dan instrumen pengawasan perlu dilengkapi sebagai bahan perbaikan.

4. Taufik Maulana, dengan artikelnya dalam Jurnal Tahdzibi: Manajemen Pendidikan Islam 4 tahun 2019, yang berjudul Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Kompetensi Professional Guru Pai (Studi Penelitian di MA Baabussalaam Kota Bandung). Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau suatu fenomena yang terjadi. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan kepala madrasah sangat efektif dalam mencapai salahsatu tujuannya, Kepala madrasah selalu menitikberatkan peningkatan kompetensi professional guru dalam setiap program pengembangan yang dibuat sekolah. Hal ini dikarenakan, mengingat kompetensi professional memiliki memiliki indikator esensial yang akan berdampak pada hasil lulusan atau output peserta didik yang berkualitas yang sejalan dengan cita-cita visi misi sekolah, 2) Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional Guru Pendidikan Agama Islam di SMA Baabussalaam Kota Bandung terealisasi dengan baik, 3) Problematika dalam meningkatkan kompetensi professional guru PAI yang dilakukan kepala madrasah, mampu diminimalisir dan diatasi dengan baik, terbukti dengan masifnya pembinaan, sosialosasi terkait penggunaan IT/ Aplikasi berbasis IT mampu diikuti dan diimplementasikan dengan baik oleh guru dan 4) Dampak yang terjadi setelah adanya treatment yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru PAI, guru PAI semakin professional dalam mengemban tugasnya sebagai guru dan mampu menjalankan tugasnya sesuai dengan undang-undang serta semakin mampu menguasai materi yang akan disampaikan kepada peserta didik. Kompetensi leadership dan spiritual semakin terlihat, guru semakin bijak dalam mengambil keputusan, baik di dalam kelas ketika proses belajar mengajar berlangsung maupun keputusan yang menyangkut masalah tugas dan tanggungjawabnya sebagai tenaga pendidik sesuai amanat undang-undang, serta jiwa keberagamaannya semakin kuat, sisi senantiasa menjadi teladan yang baik bagi

siswa, dan termasuk kompetensi personal/kepribadian, social, pedagogic dan professionalnya juga terlihat meningkat.

Berdasarkan keempat kajian relevan terdahulu di atas, tentunya memiliki persamaan maupun perbedaan. Persamaannya terletak pada pengkajian mengenai kontribusi yang dimiliki kepala madrasah dalam mempengaruhi bawahannya, maupun bagaimana strategi yang dapat mempengaruhi peningkatan profesionalitas dan kinerja bawahannya. Sementara perbedaannya yang paling mendasar terletak pada kultur dan budaya akademik dari masing masing madrasah yang menjadi lokasi penelitian. Namun tidak menutup kemungkinan data-data keduanya saling berkaitan agar terdapat relevansi dengan pokok permasalahan yang pernah diteliti. Oleh sebab itu dalam kajian pustaka ini peneliti ingin mengulas beberapa teori dari para ahli yang berkaitan dengan judul tesis ini.

BAB II

KAJIAN TEORI

1. Konsep Strategi

Strategi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia merupakan sebagai ilmu dan seni yang menggunakan sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai.⁹ Strategi secara umum mempunyai pengertian suatu garis besar haluan untuk bertindak dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditentukan.¹⁰ Kata strategi berasal dari bahasa Yunani “*stragos*” yang berarti jenderal atau panglima, sehingga strategi diartikan sebagai ilmu kejenderalan atau ilmu kepanglimaannya. Strategi dalam pengertian kemiliteran ini berarti cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk mencapai tujuan perang.¹¹ Oliver menerangkan bahwa strategi merupakan cara untuk mencapai sebuah hasil akhir, menggambarkan strategi sebagai arah yang dipilih organisasi untuk diikuti dalam mencapai misinya.¹²

Pada mulanya istilah strategi digunakan dalam dunia militer dan diartikan sebagai cara penggunaan seluruh kekuatan untuk memenangkan suatu peperangan. Dalam mengatur strategi seseorang akan terlebih dahulu menimbang kekuatan pasukan yang dimilikinya baik kuantitas maupun kualitasnya. Setelah semua diketahui, baru ia menyusun tindakan yang harus dilakukan; siasat peperangan, taktik dan teknik peperangan, maupun waktu yang tepat untuk melakukan sebuah serangan. Dengan demikian, dalam menyusun strategi perlu diperhitungkan berbagai faktor, baik dari dalam maupun dari luar.¹³

⁹Lubis Grafura, *Strategi Implementasi Pendidikan*, (Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2014), h. 63

¹⁰Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), h. 5

¹¹W. Gulo, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Grasindo, 2008), h. 1

¹²Sandra Oliver, *Strategi Public Relations*, (London: PT. Gelora Aksara Pramata, 2006), h.2

¹³Hamruni, *Strategi Pembelajaran*, (Yogyakarta:Insan Madani, 2012), h. 1

Menurut David Hunger dan Thomas L. Wheelen, strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Sedangkan strategi menurut Anwar Arifin adalah keseluruhan kepuasan kondisional tentang tindakan yang akan dijalankan guna mencapai tujuan.¹⁴

Mintzberg menawarkan lima kegunaan dari kata strategi sebagaimana yang dikutip Oliver yaitu:

- a. Sebuah rencana, suatu arah tindakan yang diinginkan secara sadar,
- b. Sebuah cara, suatu maneuver spesifik yang dimaksudkan untuk mengecoh lawan atau kompetitor,
- c. Sebuah pola, dalam suatu rangkaian tindakan,
- d. Sebuah posisi, suatu cara menempatkan organisasi dalam sebuah lingkungan,
- e. Sebuah perspektif, suatu cara yang terintegrasi dalam memandang dunia.¹⁵

Dengan melihat beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah tahapan-tahapan yang harus dilalui menuju target yang diinginkan. Adapun tahapan-tahapan tersebut adalah:

a. Perumusan

Menjelaskan tahap pertama dari faktor yang mencakup analisis lingkungan intern maupun ekstern adalah penetapan visi dan misi, perencanaan dan tujuan strategi.¹⁶Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misinya, serta merancang

¹⁴David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategi*, (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 23

¹⁵Sandra Oliver, *Strategi Public Relations*, (London: PT. Gelora Aksara Pramata, 2006), h. 2

¹⁶Bambang Hariadi, *Strategi Manajemen*, (Malang: Bayumedia Publishing, 2005), h. 5

strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik.¹⁷

Untuk itu, ada beberapa langkah yang perlu dilakukan seorang pemimpin, yaitu :

- 1) Identifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh pemimpin. Tentukan misi untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
- 2) Lakukan analisis lingkungan intern dan ekstern untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi.
- 3) Tentukan tujuan dan target.

Dalam tahap strategi di atas, seorang pemimpin memulai dengan menentukan visinya ingin menjadi apa di masa yang akan datang dalam lingkungan terpilih dan misi apa yang harus ditunaikan atau dilakukan sekarang untuk mencapai cita-cita tersebut.

b. Pelaksanaan

Setelah tahap perumusan strategi diselesaikan, maka berikutnya yang merupakan tahap krusial dalam strategi perusahaan adalah tentang pelaksanaan strategi. Pelaksanaan strategi adalah proses dimana strategi dan kebijaksanaan dijalankan melalui pembangunan struktur, pengembangan program, budget dan prosedur pelaksanaan. Pelaksanaan strategi merupakan tahap yang paling sulit dalam proses strategi, mengingat banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan di lapangan dan mungkin tidak sesuai dengan perkiraan semula. Strategi yang berhasil harus didukung perusahaan yang *capable* dengan seorang pemimpin yang solid, alokasi sumber daya yang cukup, kebijaksanaan yang tepat, budaya, situasi dan kondisi terhadap keberhasilan pelaksanaan strategi.

Dari ilustrasi tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi digunakan untuk memperoleh kesuksesan atau keberhasilan dalam mencapai tujuan dengan

¹⁷Bambang Hariadi, *Strategi Manajemen*, (Malang: Bayumedia Publishing, 2005), h. 6

beberapa tahapan. Strategi menurut pendapat Glueck dan Jauch dalam Sedarmayanti adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan. Dengan tantangan lingkungan dirancang untuk memastikan tujuan utama dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.¹⁸ Strategi juga bisa dikatakan tindakan yang bersifat terus menerus, mengalami peningkatan dan dilakukan melalui sudut pandang tentang apa yang diinginkan serta yang diharapkan oleh konsumen di masa depan.

Strategi dalam organisasi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana organisasi akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.¹⁹ Dalam bidang pendidikan, istilah strategi disebut juga teknik atau cara yang sering dipakai secara bergantian. Untuk memenuhi strategi atau teknik, maka penjelasannya biasanya dikaitkan dengan istilah pendekatan atau metode. Strategi adalah suatu cara atau metode yang digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan agar terjadi kesesuaian dengan teknik yang diinginkan dalam mencapai tujuan.

Strategi adalah sejumlah keputusan dan aksi yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan (*goal*) dalam menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya.²⁰ Sedangkan menurut Siagian P.Sondang, strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.²¹ Strategi adalah suatu arah dan kebijakan atau rencana yang diutamakan

¹⁸Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung : PT Refika Aditama, 2014), h. 2

¹⁹David J. Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung S, (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 16

²⁰Mudrajad Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*,(Jakarta: Erlangga, 2006) h.12

²¹Siagian P. Sondang, *Manajemen strategi*, (Bumi aksara, Jakarta, 2004), h.20

untuk mencapai tujuan utama lembaga atau perusahaan.²² Secara umum, strategi mempunyai pengertian suatu garis besar haluan untuk bertindak dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditentukan.²³

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi kepala madrasah adalah serangkaian keputusan atau rencana sebagai sasaran, kebijakan atau tujuan yang telah ditetapkan oleh seorang kepala madrasah dalam pendidikan sesuai dengan kondisi yang ada, sehingga dapat mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

2. Konsep Manajemen Strategik

a. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen merupakan suatu ilmu/seni yang berisi aktivitas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) dalam menyelesaikan segala urusan dengan memanfaatkan semua sumberdaya yang ada melalui orang lain agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.²⁴ Manajemen pada umumnya diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengawasi.²⁵

Dari beberapa pengertian manajemen di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses mengaitkan antara unsur-unsur dan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

²²Dwi Sunar Prasetyo, *Terobosan Strategis Menggali Sumber-sumber Kekayaan dalam Bisnis*, (Yogyakarta; DIVA Press, 2005), h.180.

²³Syaful Bahri Djamarah, dan Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: PT.Rineka Cipta, 1997), h. 5.

²⁴Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Kurikulum Pendidikan Islam; dari Normatif-Filosofis ke Praktis*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 1

²⁵Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan: Teori, Kebijakan, Praktik*, (Jakarta: Kencana, 2015), h. 2

Sedangkan dalam membahas perkataan “strategik” sulit untuk dibantah bahwa penggunaannya diawali dari dan populer di lingkungan militer. Di lingkungan tersebut, penggunaannya lebih dominan dalam situasi peperangan sebagai tugas seorang komandan dalam menghadapi musuh dan bertanggung jawab mengatur cara atau taktik untuk memenangkan peperangan. Yang dimaksud strategi dalam peperangan adalah pengaturan cara untuk memenangkan peperangan. Selain itu, secara lebih bebas perkataan “strategik” sebagai teknik dan taktik dapat diartikan juga sebagai “kiat” seorang komandan untuk memenangkan peperangan yang menjadi tujuan utamanya”. Taktik adalah bagaimana cara mencapainya dan bagaimana cara mengerjakan sesuatu.²⁶

Menurut Drucker dalam Akdon, menjelaskan bahwa strategik adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*). Selanjutnya “strategik” dikatakan sebagai suatu seni yang digunakan dalam pertempuran untuk memenangkan peperangan. Strategik merupakan filosofi yang berkaitan dengan alat untuk mencapai tujuan. Akdon menambahkan kata strategik dalam manajemen sebuah organisasi, dapat diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategik organisasi. Rancangan yang bersifat sistematis di lingkungan organisasi disebut “perencanaan strategik”.²⁷ Dalam hal ini strategi (*strategy*) dipahami bukan hanya sebagai “cara untuk mencapai tujuan (*ways to acheve ends*)” melainkan mencakup pula penentuan berbagai tujuan itu sendiri.²⁸

Melihat dari pengertian di atas, dapat dipahami bahwa strategik awal mulanya dipakai oleh kalangan militer guna untuk mengatur cara, taktik atau kiat yang dirancang oleh seorang komandan pertempuran untuk memenangkan suatu peperangan sebagai tujuan utamanya. Berarti penggunaan kata “strategik” dalam

²⁶Akdon, *Strategic Management; For Educational Management*, (Manajemen Strategik untuk Manajemen Sekolah), (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 4

²⁷Akdon, *Strategic Management; For Educational Management*, (Manajemen Strategik untuk Manajemen Sekolah), (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 5

²⁸Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT. Erlangga, 2013), h. 64

manajemen sebuah organisasi, dapat diartikan sebagai kiat, cara, taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategik organisasi. Jadi jika dikaitkan dengan organisasi madrasah, maka strategik merupakan suatu cara pemimpin atau kepala madrasah untuk mencari cara yang terbaik untuk mendapatkan keunggulan sebagai tujuan utama.

Sementara manajemen strategik merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Selain itu, dikatakan bahwa manajemen strategik adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.²⁹Manajemen strategik merupakan rangkaian dua perkataan yang terdiri dari dua kata “manajemen dan strategik” yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri, yang setelah dirangkai menjadi terminologi berubah dengan memiliki pengertian tersendiri pula. Menurut Wolt yang dikutip Akdon *“Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling that encompasses human, material, financial and information resources in an organizational environment”*.³⁰

Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya³¹. Atau definisi lainnya yaitu serangkaian keputusan dan tindakan

²⁹Pearch. Robinson, *Manajemen Strategik: formulasi, implementasi, dan pengendalian*. (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), h. 47- 48

³⁰Akdon, *Strategic Management; For Educational Management, (Manajemen Strategik untuk Manajemen Sekolah)*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 3

³¹Fred R. David, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h. 4.

mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi tersebut.³²

Manajemen strategik adalah seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi lintas fungsi yang memungkinkan organisasi atau perusahaan dapat mencapai tujuannya, yaitu menghasilkan sebuah keunggulan yang berdaya saing yang memungkinkan dapat keluar sebagai pemenang (*the winner*) dalam persaingan global.³³

Manajemen strategik menurut Nawawi adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.³⁴

Menurut Fred R. David, manajemen strategik (*strategic management*) dapat didefinisikan sebagai keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya.³⁵ Sementara menurut Sondang P. Siagian, manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh

³²Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012), h. 15.

³³Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan; Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2003), h. 385

³⁴Nawawi. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University press, 2003), h. 32-33

³⁵Fred R. David, *Strategic Management; manajemen strategis*, (Jakarta: Salemba, 2006), h. 6

manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.³⁶

Menurut David dan Wheelen, manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.³⁷ Menurut Wahyudi yang dikutip Akdon “manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategis antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang”

Selanjutnya diungkapkan Akdon bahwa manajemen strategik pada intinya adalah memilih alternatif strategi yang terbaik bagi organisasi/perusahaan dalam segala hal dalam mendukung gerak usaha perusahaan. Proses manajemen strategik adalah cara yang akan dilakukan para penyusun strategi menentukan tujuan-tujuan dan juga membuat keputusan-keputusan strategik. Keputusan strategik juga sebagai alat untuk mencapai tujuan. Keputusan ini meliputi definisi bisnis, produk yang dibuat, pasar yang dilayani, fungsi-fungsi yang dilaksanakan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan utama yang diperlukan perusahaan untuk melaksanakan keputusan-keputusan tadi agar tujuan perusahaan dapat tercapai.³⁸

Berdasarkan beberapa pengertian manajemen strategik di atas, menurut peneliti pada prinsipnya sama dengan pengertian manajemen pada umumnya, yaitu menggabungkan pola berfikir strategik dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, sampai pada evaluasi. Jika dihubungkan dengan pendidikan, maka manajemen strategik merupakan keputusan, kebijakan kepala

³⁶Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, Cet. Ke-2, (Jakarta: Bumi Aksara, 1998), h. 15

³⁷David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2003), h. 4

³⁸Akdon, *Strategic Management; For Educational Management*, (*Manajemen Strategik untuk Manajemen Sekolah*), (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 7

madrasah yang diimplementasikan oleh seluruh sumber daya manusia yang ada guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Manajemen strategik menurut Yuwono dan Ikhsan yang dikutip oleh Syaiful Sagala biasanya dihubungkan dengan pendekatan manajemen yang integratif yang mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen seperti *planning*, *implementing*, dan *controlling* dari strategi bisnis. Dengan kata lain, manajemen strategik meliputi formulasi *strategic* dan implementasi *strategic*. Dalam manajemen strategik pada dunia bisnis dimanfaatkan untuk memprediksi kecenderungan pasar dan peluang-peluang memperoleh keunggulan bersaing.

Sementara itu, dalam dunia pendidikan menggunakan konsep strategik untuk lebih mengefektifkan pengalokasian sumber daya yang ada dalam pencapaian tujuan pendidikan.³⁹ Menurut Sharplin yang dikutip Sagala, model manajemen strategik memerlukan dua fase besar, masing-masing terdiri dari beberapa tahapan, yakni fase “*strategy formulation*” yang mencakup tahapan penetapan misi organisasi, *assessment* lingkungan, menetapkan arah dan sasaran, dan menentukan strategi.

Sementara fase kedua adalah “*strategy implementation*” yang terdiri dari menggerakkan strategi, melakukan evaluasi strategi, dan kontrol strategi. Setelah misi sekolah ditegaskan, selanjutnya dirumuskan apa yang dibutuhkan internal sekolah merespon dan mengakomodasi kebutuhan eksternal. Setelah itu ditentukan arah dan sasaran sekolah dengan menyusun dan menentukan strategi peta pencapaiannya.⁴⁰ Unsur-unsur strategi dalam manajemen sekolah tentu bertitik tolak pada ruang lingkup atau batasan di mana sekolah itu bergerak,

³⁹Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Cet. Ke-5, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 128-129

⁴⁰Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Cet. Ke-5, (Bandung: Alfabeta, 2011), h.. 31

menetapkan mutu layanan belajar, mutu lulusan yang akan dihasilkan, memenuhi keinginan masyarakat akan mutu pendidikan yang diselenggarakan disekolah.⁴¹

Di samping itu, pengertian manajemen strategik yang telah sebutkan terakhir dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu:

- 1) Manajemen strategik diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.
- 2) Renstra berorientasi pada jangkauan masa depan.
- 3) Visi, misi, pemilihan strategi yang menghasilkan strategi induk, dan tujuan strategi organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategi, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat didalamnya.
- 4) Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak.
- 5) Penetapan renstra dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk panjangnya.
- 6) Pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyekproyek untuk mencapai sasarnya masing-masing dilakukan

⁴¹Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Cet. Ke-5, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 32.

melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.⁴²

Berdasarkan pengertian manajemen strategik di atas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen strategik dalam pendidikan merupakan suatu pendekatan yang sistematis dalam menyelenggarakan programnya untuk mencapai tujuan sekolah. Di dalam manajemen strategik dimana seorang manajer memilih suatu cara yang terbaik untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien sehingga sasarannya bisa tercapai. Dengan demikian maka konsep manajemen strategik dalam pendidikan lebih mengefektifkan pengalokasian sumber daya yang ada dalam pencapaian tujuan pendidikan, agar bisa menghasilkan lulusan yang siap di masyarakat sesuai dengan keinginan masyarakat.

Pada intinya manajemen strategik dalam pendidikan merupakan suatu proses yang membantu organisasi untuk mengidentifikasi apa yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut.

b. Jenis-jenis strategi

1). Strategi Integrasi

Strategi integrasi ke depan, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal secara kolektif disebut sebagai strategi-strategi integrasi vertikal. Strategi-strategi vertikal memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok dan pesaing.⁴³

2). Strategi Insentif

Potensi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk disebut sebagai strategi-strategi intensif, sebab hal-hal tersebut mengharuskan adanya

⁴²kurodiamond.blogspot.com diakses pada 23 Mei 2022

⁴³Fred R. Fred, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h 252.

upaya-upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik.⁴⁴

c. Manfaat Manajemen Strategik

- 1) Manajemen strategik memungkinkan sebuah organisasi untuk proaktif dalam merubah masa depannya; memungkinkan perusahaan untuk memulai dan mempengaruhi aktivitas, dengan demikian memiliki kontrol terhadap nasibnya.
- 2) Secara historis, manfaat utama manajemen strategik telah membantu organisasi memformulasikan strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk pilihan strategi. Secara finansial, berdasarkan penelitian, bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategi lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan dengan organisasi lain yang tidak menggunakannya.⁴⁵

d. Fungsi-fungsi Manajemen Strategik

1) *Formulating*

Formulasi strategik mencakup visi, misi, dan program yang dibangun dari hasil analisis internal dan eksternal. Analisis internal menghasilkan gambaran tentang kekuatan (*strengtenth*) dan kelemahan (*weakness*). Adapun analisis eksternal menghasilkan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threatment*). Keempat fungsi ini selanjutnya diformulasikan dalam istilah SWOT. Kegiatan selanjutnya dalam *formulating* ini adalah menetapkan tujuan jangka panjang,

⁴⁴Fred R. Fred, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h. 257.

⁴⁵Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan; Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2003), h. 393

merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.⁴⁶

2) Implementasi strategik

Secara teoritis dan praktis, implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan.

Di dalam implementasi strategik tersebut termasuk pula (a) mengembangkan budaya yang mendukung strategi; (b) menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan pada usaha pemasaran; (c) menyiapkan anggaran; (d) memberdayakan sistem informasi, dan (e) menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

3) Evaluasi Strategik

Evaluasi strategik adalah alat utama untuk mendapatkan informasi berjalan tidaknya sebuah strategi yang ditetapkan. Tiga aktifitas dasar evaluasi strategi, yaitu: (1) meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, (2) mengukur kinerja, dan (3) mengambil tindakan korektif.⁴⁷

Dilihat dari prinsip-prinsip di atas maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya prinsip-prinsip manajemen strategik tidak jauh berbeda dengan prinsip-prinsip manajemen secara umum. Karena sama-sama adanya penyusunan perencanaan, implementasi, sampai pada evaluasi kerja untuk mengukur tingkat keberhasilan.

e. Tujuan Manajemen Strategik

⁴⁶Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan; Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2003), h. 386

⁴⁷Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan; Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2003), h. 388

Menurut Suwandiyanto, terdapat empat Tujuan manajemen Strategi, yaitu:

- 1) Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Dalam hal ini manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi/ perusahaan. Karena arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.
- 2) Membantu memikirkan kepentingan beberapa pihak, organisasi/ perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan, dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan.
- 3) Mengatasi setiap perubahan kembali secara merata, Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu/berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.
- 4) Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas, Tanggung jawab seorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan suatu secara lebih baik dan efektif.⁴⁸

3. Implementasi Strategik

a. Pengertian Implementasi Strategik

Implementasi merupakan suatu proses penerapan ide, konsep, kebijakan atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak, baik berupa perubahan pengetahuan, keterampilan, nilai, sikap. Dalam *Oxford Advance*

⁴⁸M. Suwandiyanto, *Manajemen Strategi dan kebijakan Perusahaan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2010), h. 23-24

Learner's Dictionary, dikemukakan bahwa implementasi adalah “*put something into effect*” (penerapan suatu yang memberikan efek atau dampak).⁴⁹

Berdasarkan kajian literatur yang dilakukan oleh Li, Guohui, dan Eppler terdapat tiga perspektif dalam memandang pengertian dari implementasi strategi. Ketiga perspektif tersebut adalah:

- 1) *Process perspective*. Menurut cara pandang ini, implementasi strategi merupakan serangkaian langkah berurutan yang sudah direncanakan dengan sangat cermat (*a sequence of carefully planned consecutive steps*).
- 2) *Behavior perspective*. Cara pandang ini, implementasi strategi sebagai suatu rangkaian tindakan dan menilai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang melakukan eksekusi strategi dari sudut pandang ilmu perilaku.
- 3) *Hybrid perspective*. Sebagaimana tersirat dari namanya, pendekatan ini memandang implementasi strategi sebagai suatu kombinasi antara proses implementasi strategi dan perilaku pihak-pihak yang mengeksekusi strategi.⁵⁰

Dari tiga perspektif di atas maka implementasi strategik pada dasarnya ialah langkah-langkah, tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang melakukan eksekusi perencanaan strategik.

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.⁵¹ Implementasi strategi adalah sejumlah total aktivisasi dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan sebuah perencanaan strategis.

⁴⁹E. Mulyasa, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*, Cet. Ke- 5, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 178

⁵⁰Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT. Erlangga, 2013), h. 202

⁵¹J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2003), h. 17

Implementasi strategis merupakan peroses berbagai strategi dan kebijakan berubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.⁵²

Implementasi strategi merupakan aktivitas dan pekerjaan yang dibutuhkan untuk mengeksekusi perencanaan strategik. Artinya, apa yang kita rumuskan pada setrategi dan kebijakan kita terapkan dalam berbagai program kerja, anggaran, dan prosedur-prosedur.⁵³

Dari beberapa pengertian implementasi strategi di atas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa implementasi strategik adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Jadi implementasi strategi merupakan penerapan dari perencanaan strategik dalam bentuk tindakan.

Implementasi dalam manajemen sekolah melibatkan upaya besar yang bertujuan mentransformasi tujuan strategik ke dalam aksi yaitu penyelenggaraan program sekolah. Betapapun hebatnya suatu strategi, apabila tidak diimplementasikan tentu saja strategi itu tidak akan bermakna bagi pengembangan sekolah.⁵⁴

Karena itu, kemampuan kepala sekolah dan personal sekolah lainnya mengimplementasikan suatu strategi dalam manajemen sekolah merupakan hal yang sangat penting dalam kaitannya dengan *skill* kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dan guru sebagai tenaga profesional yang bertanggung jawab terhadap kemajuan belajar peserta didik. Kenyataannya implementasi strategi khususnya disekolah tidak mudah dilakukan. Umumnya sekolah terjebak pada kegiatan bersifat rutin yaitu guru masuk kelas memberi pelajaran pendekatannya sama

⁵²J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2003), h. 296

⁵³Taufiq Amir, *Manajemen Strategik; Konsep dan Aplikatif*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 192

⁵⁴Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Cet. Ke-5, (Bandung: ALFABETA, 2011), h. 139

seperti sebelumnya, melaksanakan ujian, memberi nilai dari hasil ujian, dan akhirnya peserta didik lulus dengan kualitas seadanya.⁵⁵

Menurut Schendel dan Hofer yang dikutip oleh Syaifu Sagala, implementasi dicapai melalui alat yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori (1) struktur yaitu siapa yang bertanggung jawab terhadap apa, kepala sekolah bertanggung jawab kepada siapa; (2) proses yaitu bagaimana tugas dan tanggung jawab itu dikerjakan masing-masing personal; dan (3) tingkah laku yaitu perilaku yang menggambarkan motivasi, semangat kerja, penghargaan, disiplin, etika, dan seterusnya. Bagi seluruh personal sekolah proses implementasi strategi dalam manajemen strategi dalam manajemen sekolah mencakup keseluruhan jajaran kegiatan manajerial yang mencakup keadaan seperti motivasi, kompensasi, penghargaan manajemen dan proses pengawasan.⁵⁶

Jadi, dapat disimpulkan implementasi strategik merupakan hal yang sangat penting. Karena sebegitu apapun suatu perencanaan strategik apabila tidak ada implementasi maka tidak akan berarti apa-apa. Maka dari itu dalam suatu lembaga pendidikan kepala sekolah sebagai manajer dan guru sebagai tenaga profesional harus bekerja keras supaya bisa mewujudkan tujuan sekolah, dan bertanggung jawab terhadap kemajuan peserta didik, melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.

b. Aspek-Aspek dalam Implementasi Strategik

1). Program

Ada dua pengertian untuk istilah “program” yaitu pengertian secara khusus dan umum. Menurut pengertian secara umum, “program dapat diartikan sebagai “rencana”. Program adalah suatu unit atau kesatuan kegiatan maka program merupakan sebuah sistem, yaitu rangkaian kegiatan yang dilakukan

⁵⁵Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Cet. Ke-5, (Bandung: ALFABETA, 2011), h. 139

⁵⁶Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Cet. Ke-5, (Bandung: ALFABETA, 2011), h. 140

bukan hanya satu kali terjadi di dalam sebuah organisasi, yang artinya harus melibatkan sekelompok orang.⁵⁷ Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkahlangkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai.⁵⁸

Program merupakan pernyataan yang berisi kesimpulan dari beberapa harapan atau tujuan yang saling bergantung dan saling terkait, untuk mencapai suatu sasaran yang sama. Biasanya satu mencakup seluruh kegiatan yang berada di bawah unit administrasi yang sama, atau sasaran-sasaran yang saling bergantung dan saling melengkapi, yang semuanya harus dilaksanakan secara bersama atau berurutan.⁵⁹

Program yang dibuat, pertama-tama, harus terkait dengan rumusan strategi yang sudah dibuat. Kemudian, sedapat mungkin sebuah program bersifat *actionoriented*.⁶⁰ Program merupakan serangkaian kegiatan yang memiliki durasi waktu tertentu serta dibuat untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan.⁶¹

Dapat disimpulkan bahwa program merupakan rangkaian kegiatan-kegiatan atau seperangkat tindakan untuk mencapai tujuan. Suatu organisasi pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai, maka dari itu untuk mencapai tujuan tersebut maka adanya program-program yang harus dibuat, biasanya di dalam program menjelaskan peserangkat aktivitas untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi. Program-program di sekolah dibuat guna untuk menunjang tercapainya visi, misi sekolah.

⁵⁷Suharsimi Arikunto, dkk., *Evaluasi Program Pendidikan; Pedoman Teoritis, Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktis Pendidikan*, (Jakarta:Bumi Aksara, 2014), h. 41

⁵⁸J. David Hunger &Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2003), h. 17

⁵⁹Muhaimin Suti'ah & Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan; Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2009), h. 349

⁶⁰Taufiq Amir, *Manajemen Strategik; Konsep dan Aplikatif*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 193

⁶¹ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT. Erlangga, 2013), h. 31

Wujud nyata sebuah organisasi adalah adanya program operasional yang akan dilaksanakan dalam bentuk kegiatan. Beberapa ciri program kegiatan operasional adalah:

- a) Program kerja operasional didasarkan atas perumusan visi, misi, tujuan, sasaran dan kebijakan yang telah ditetapkan.
- b) Program kerja operasional pada dasarnya merupakan upaya untuk implementasi strategi organisasi.
- c) Program kerja operasional merupakan proses penentu jumlah dan jenis sumber daya yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan suatu rencana.
- d) Program operasional merupakan penjabaran riil tentang langkah-langkah yang diambil untuk menjabarkan kebijakan.
- e) Program operasional dapat bersifat jangka panjang, dan menengah, atau bersifat tahunan.
- f) Program kerja operasional tidak terlepas dari kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁶²

Dalam buku Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) program didefinisikan sebagai kumpulan kegiatan yang dihimpun dalam satu kelompok yang sama secara sendiri-sendiri atau bersama-sama untuk mencapai tujuan dan sasaran. Beberapa ciri program operasional adalah sebagai berikut:

- a) Program kerja operasional pada dasarnya merupakan upaya untuk implementasi strategi organisasi.
- b) Program kerja operasional merupakan proses penentuan jumlah dan jenis sumber daya yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan suatu rencana.

⁶²[Hhttp://heruizzudin.blogspot.com.id/2010/04/merumuskan-visi-misi-tujuan-danprogram.html](http://heruizzudin.blogspot.com.id/2010/04/merumuskan-visi-misi-tujuan-danprogram.html), (Diakses: Minggu 22 Mei 2022), jam. 07.40

- c) Program operasional merupakan penjabaran riil tentang langkah-langkah yang diambil untuk menjabarkan kebijakan.
- d) Program operasional dapat bersifat jangka panjang dan menengah (3-5 tahun) atau bersifat tahunan saja.
- e) Program kerja operasional tidak terlepas dari kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- f) Program kerja operasional didasarkan atas perumusan visi, misi, tujuan, sasaran dan kebijakan yang telah ditetapkan.⁶³

Melihat dari beberapa ciri program di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa di dalam program kerja terdapat pembagian sumber daya manusia yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, adanya langkah-langkah untuk melaksanakan program, program kerja bersifat terarah sesuai misi dan visi serta tujuan suatu organisasi. Adapun tujuan dari adanya program adalah untuk membuat strategi dapat dilaksanakan dalam bentuk tindakan yang mengarah pada pencapaian tujuan. Program kerja dalam mencapai tujuan sekolah dapat dibedakan menjadi 3 menurut jangka waktunya, adalah sebagai berikut:

- a) Perencanaan jangka panjang (*long term planning*) adalah perencanaan yang berlaku antara 10 sampai dengan 25 tahun.
- b) Rencana jangka menengah (*medium range planning*) adalah perencanaan yang berlakunya diantara 5 sampai dengan 7 tahun.
- c) Rencana jangka pendek (*short range planning*) adalah perencanaan umumnya berlakunya hanya untuk sekitar 1 tahun.⁶⁴

2). Anggaran

⁶³Akdon, *Strategic Management; For Educational Management, (Manajemen Strategik untuk Manajemen Sekolah)*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 155-156

⁶⁴www.pengertian.net/pengertian perencanaan (*planning*) secara lengkap, (Diakses: 23 Mei 2022), jam. 08.00

Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk suatu uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.⁶⁵

Anggaran adalah rencana yang diformulasikan dalam bentuk rupiah untuk jangka waktu tertentu (periode), serta alokasi sumber kepada setiap bagian aktivitas. Anggaran memiliki peran penting di dalam perencanaan, pengendalian, dan evaluasi aktivitas yang dilakukan oleh madrasah. Untuk itu, penanggung jawab program harus menjalankan aktivitas sesuai dengan anggaran yang telah ditentukan sebelumnya.⁶⁶

Anggaran adalah “program dalam bentuk uang”, sehingga, program program yang “canggih” jika tidak ada anggaran yang mendukungnya tidak bisa “berbicara” apa-apa. Karena itu, anggaran sering kali disebut juga sebagai “darahnya program”. Dalam banyak kasus pengimplementasian, sering kali sebuah strategi tidak bisa berjalan dengan baik karena anggaran yang ditetapkan tidak dapat direalisasikan. Biasanya ini terjadi karena *pertama*, dalam menyusun program, manajer tidak realitis dengan situasi perusahaannya. Penyebab *kedua*, yang sering terjadi adalah ketika perencanaan arus kas perusahaan meleset dari dugaan sebelumnya sehingga program kerja tertentu yang memerlukan pendanaan juga harus digeser pelaksanaannya.⁶⁷

Nanang Fattah yang dikutip Kris Setyaningsih penganggaran merupakan proses kegiatan atau proses kegiatan atau proses penyusunan anggaran (*budget*). *Budget* ini merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif

⁶⁵J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2003), h. 18

⁶⁶Muhaimin Suti'ah & Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan; Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2009), h. 357

⁶⁷Taufiq Amir, *Manajemen Strategik; Konsep dan Aplikatif*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 195

dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu.⁶⁸

Berdasarkan beberapa penjelasan mengenai anggaran di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa anggaran merupakan rincian dalam bentuk uang. Setelah program dibuat maka anggaranlah yang membuat program itu bisa berjalan, karena sebegus apapun program yang dibuat jika tidak didukung dengan anggaran atau uang maka program tidak akan bisa berjalan. Anggaran merupakan jantungnya program, tanpa anggaran program tidak bisa berjalan. Ada 3 bagian penyusunan rencana anggaran suatu unit atau lembaga yaitu:

- a) Target penerimaan
- b) Rencana pengeluaran
- c) Sumber dana lainnya, yaitu sisa dalam periode sebelumnya yang menjadi saldo awal periode berjalan.

Langkah-langkah penyusunan anggaran sebagai berikut;

- a) Menginvestasikan rencana yang akan dilaksanakan
- b) Menyusun rencana berdasarkan skala prioritas pelaksanaannya
- c) Menentukan program kerja dan rincian program
- d) Menetapkan kebutuhan untuk pelaksanaan rincian program
- e) Menghitung dana yang dibutuhkan
- f) Menentukan sumber dana untuk membiayai rencana.⁶⁹

⁶⁸Kris Setyaningsih, *Manajemen Keuangan*, (Palembang: Noer Fikri, 2013), h. 22

⁶⁹Muhaimin Suti'ah & Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan; Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2009), h. 359

Jadi, setiap anggaran yang dikeluarkan harus menghitung dana yang dibutuhkan. Penyusunan anggaran berangkat dari rencana kegiatan atau program yang telah disusun dan kemudian diperhitungkan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

3). Prosedur

Prosedur, kadang-kadang disebut *standard operating procedures (SOP)*. Prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.

Prosedur adalah serangkaian aksi yang spesifik, tindakan atau operasi yang harus dijalankan atau dieksekusi dengan cara yang baku (sama) agar memperoleh hasil yang sama dari keadaan yang sama, semisal prosedur kesehatan dan keselamatan kerja. Lebih tepatnya, kata ini bisa mengindikasikan rangkaian aktivitas-aktivitas, tugas-tugas, langkah-langkah, keputusan-keputusan, perhitungan-perhitungan dan proses-proses, yang dijalankan melalui serangkaian pekerjaan yang menghasilkan suatu tujuan yang diinginkan, suatu produk atau sebuah akibat. Sebuah prosedur biasanya menghasilkan perubahan.⁷⁰

Setelah program dan pembagian kerja, serta anggaran dibuat, maka kita melanjutkan dengan membuat prosedur *Standard Operating Procedures (SOP)*. Dalam banyak kasus, pembuatan prosedur ini tidaklah selalu dibuat setelah program kerja dan anggaran diselesaikan, karena prosedur sebelumnya bisa saja. Prosedur ini adalah urutan-urutan aktivitas yang harus diselesaikan untuk menyelesaikan sebuah bagian pekerjaan dalam program. Dengan adanya prosedur, maka kita dapat menjamin sebuah pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik, dan hasilnya sesuai dengan harapan kita.

⁷⁰<https://id.m.wikipedia.org/wiki/prosedur>, (Diakses: 17 Mei 2022), jam. 10.00

Jadi, prosedur merupakan intruksi atau perintah serta langkah-langkah bagaimana suatu pekerjaan yang harus diselesaikan dan dapat diselesaikan dengan baik. Setiap program kegiatan maka harus mempunyai prosedur di dalamnya, agar lebih jelas bagaimana program itu akan di selesaikan. Karena di dalam suatu prosedur merinci aktivitas-aktivitas untuk menjalankan program yang telah dibuat.

4. Konsep Kepala Sekolah/Madrasah

Kepala madrasah atau kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.⁷¹ Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga dimana tempat menerima dan memberi pelajaran.

Menurut Daryanto, kepala madrasah atau sekolah adalah pemimpin pada suatu lembaga satuan pendidikan. Kepala madrasah ialah pemimpin yang proses kehadirannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan atau ditetapkan oleh pemerintah.⁷²

Adapun menurut Sri Damayanti, yang dikutip dalam bukunya Jamal Ma'mur asmani bahwa kepala madrasah atau kepala sekolah berasal dari dua kata, yaitu "kepala" dan "sekolah". Kata kepala sekolah dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga, sedangkan sekolah di artikan sebagai sebuah wadah atau tempat menerima dan memberi pelajaran. Kepala madrasah atau kepala sekolah adalah jabatan fungsional yang diberikan oleh lembaga yang menaungi sekolah, bias yayasan kementerian pendidikan nasional,

⁷¹Nurmadiyah, *Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jurnal Al-Afkar, Vol. V, No. 1, April 2017, h. 89

⁷²Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Cet. I, Yogyakarta: Gava Media, 2011), h. 136.

kementrian agama, atau yang lainnya baik melalui mekanisme pemilihan dan penunjukan.⁷³

Menurut Wahjosumijo bahwa kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadinya interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁷⁴ Sementara Rahman dkk, mengungkapkan bahwa kepala madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah.⁷⁵ Adapun menurut Sudarwan Danim, kepala madrasah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah.⁷⁶

Sebagai pemimpin, kepala madrasah memiliki tugas-tugas yang sangat strategis dalam upaya mencapai tujuan pendidikan. Tugas-tugas kepala madrasah itu adalah sebagai berikut:

- a. Membuat perencanaan; perencanaan ini berkaitan dengan program pengajaran, kesiswaan, pembinaan guru, pengembangan kurikulum, dan pelaksanaan pengembangan aktivitas siswa siswa yang bersifat intra dan ekstrakurikuler
- b. Pengembangan dan pemberdayaan kepegawaian
- c. Pengelolaan administrasi keuangan sekolah

⁷³Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Cet. I; Jogjakarta: DIVA press, 2012), h. 17.

⁷⁴Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), h. 83

⁷⁵Rahman dkk, *Peran Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jatinangor: Alqaprint, 2006), h. 106

⁷⁶Sudarwan Danim, Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme tenaga Kependidikan, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), cet. Ke-2, h.

d. Pengembangan sarana dan prasarana sekolah.⁷⁷

Paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada kepala madrasah dalam mengembangkan berbagai potensi di berbagai bidang pendidikan, memerlukan peningkatan kemampuan kepala madrasah dalam berbagai aspek manajerialnya, agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban oleh madrasah.

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling penting dan berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Seperti yang diungkapkan Supriadi bahwa ada kaitan yang erat antara mutu kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin madrasah, iklim budaya madrasah dan menurunnya perilaku nakal peserta didik.⁷⁸

Kepala Madrasah merupakan kunci keberhasilan dalam melaksanakan manajemen pendidikan. Sebagai pemimpin di sebuah lembaga, Ia harus mampu membawa lembaga tersebut ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Ia harus melihat adanya perubahan serta mampu melihat dan merespon tantangan masa depan ke arah yang lebih baik. Sehingga, Kepala Madrasah mampu memberdayakan Guru, Tenaga Kependidikan dan seluruh warga Madrasah untuk mewujudkan pembelajaran yang berkualitas, lancar dan Produktif.⁷⁹

Terkait dengan persyaratan untuk menjadi kepala madrasah, diatur secara jelas dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas PMA Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah pasal 1. Peraturan ini merevisi persyaratan sebelumnya yang telah diuraikan dalam PMA Nomor 58 Tahun 2017. Komentasi yang harus dimiliki kepala madrasah berdasarkan peraturan menteri agama nomor 24 tahun 2018 tentang perubahan PMA no 58 tahun

⁷⁷Herabudin, *Administrasi & Supervisi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), h.202

⁷⁸E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), h. 24.

⁷⁹E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. BumiAksara, 2013), h. 18

2017, sesuai amanat PMA kepala madrasah harus memiliki 5 kompetensi, yaitu, kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.

Kelima kompetensi tersebut harus melekat dalam pribadi kepala Madrasah, agar ia bisa menjadi pemimpin yang efektif dan efisien. Salah satu standarisasi kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala Madrasah adalah merencanakan program akademik, melaksanakan, dan menindaklanjuti program akademik tersebut.⁸⁰ Oleh karena itu, kepala madrasah harus mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala Madrasah, meliputi: pendidik (edukator), manajer, administrator, supervisor, pemimpin (leader), inovator, dan motivator.

5. Konsep Profesionalisme Guru

Dalam kamus besar Indonesia, profesional, diartikan sebagai “sesuatu” yang memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya”. Dengan kata lain, profesional yaitu serangkaian keahlian yang dipersyaratkan untuk melakukan suatu pekerjaan yang dilakukan secara efisien dan efektif dengan tingkat keahlian yang tinggi dalam rangka untuk mencapai tujuan pekerjaan yang maksimal. Profesional dimaksudkan untuk menunjukkan dua hal, yaitu pertama, penampilan seseorang yang sesuai dengan tuntutan yang seharusnya. Misalnya “ia sangat profesional”, seperti direktur insinyur dan sebagainya.⁸¹

Sedangkan menurut Undang-undang guru dan dosen pasal 1, Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.⁸²

⁸⁰ Anita Oktavia, Dkk. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Dan Tenaga Kependidikan Di Madrasah Aliyah Hidayatul Mubtadiin Sidoharjo Jati Agung Lampung Selatan, Jurnal Mubtadiin, Vol. 7 No. 02 Juli-Desember 2021

⁸¹Mujtahid, *Pengembangan Profesi Guru* (Malang : UIN-Maliki Press, 2011), h. 27-28

⁸²*Undang-undang Guru dan Dosen; UU RI No. 14 Th. 2005* (Jakarta : Sinar Grafika, 2011), h. 51

Guru mempunyai peran penting ditengah-tengah kehidupan masyarakat. Setiap nafas kehidupan masyarakat tidak bisa melepaskan diri dari peranan seorang guru.

Sehingga eksistensi guru dalam kehidupan masyarakat sangat dibutuhkan untuk memberikan pencerahan dan kemajuan pola hidup manusia.

Guru adalah seorang yang berdiri di depan kelas untuk menyampaikan ilmu pengetahuan.⁸³ Guru agama Islam merupakan aparat fungsional yang secara langsung melaksanakan tugas mengajar mata pelajaran pendidikan Agama Islam di sekolah umum sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis yang telah ditetapkan.⁸⁴

Profesionalisme guru sesungguhnya sejalan dengan cita-cita reformasi pendidikan saat ini. Karena itu, profesionalisme pada hakikatnya adalah profil yang mampu beradaptasi dengan tuntutan dan perubahan zaman. Kriteria sebagai profil (profesionalisme yang mampu menyesuaikan dengan perubahan itu diantaranya ; 1) bagaimana ia mampu memanfaatkan semaksimal mungkin sumber-sumber belajar dari sekolah; 2) perombakan secara struktural hubungan antara guru-murid seperti layaknya perhubungan pertemanan; 3) penggunaan teknologi pendidikan modern dan penguasaan iptek; 4) kerja sama dengan teman sejawat antar sekolah; 5) kerja sama dengan komunitas lingkungannya, dan lain sebagainya.

Peran guru sesungguhnya tidak dapat dipisahkan dari upaya mencerdaskan kehidupan peserta didik. Karena itu, pundak guru terdapat tanggung jawab yang melekat secara terus menerus sampai akhir hayat. Tugas dan tanggung jawab guru

⁸³Syafrudin Nurdin, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum* (Jakarta : Ciputat Pers, 2002), h. 7

⁸⁴Hardija Paraba, *Wawasan Tugas Tenaga Guru dan Pembinaan Pendidikan Agama Islam* (PT. Friska Agung Insani, 1999), h. 84

tersebut ternyata tidak mudah. Karena harus melalui proses yang panjang, penuh dengan persyaratan dan berbagai tuntutan.⁸⁵

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dan jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Profesi guru dan profesi dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut: (1) memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme; (2) memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia; (3) memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas; (4) memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas; (5) memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan; (6) memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja; (7) memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan; (8) memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan; (9) memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.⁸⁶

Kompetensi profesional adalah kemampuan dalam penguasaan akademik (mata pelajaran/bidang studi) yang diajarkan dan terpadu dengan kemampuan mengajarnya sekaligus sehingga guru itu memiliki wibawa akademis.

Profesionalisme guru merupakan kondisi, arah, nilai tujuan, dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan dalam bidang pendidikan dan pengajaran yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang yang menjadi mata pencaharian. Sementara itu guru yang profesional adalah guru yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan untuk melakukan tugas pendidikan dan pengajaran. Kompetensi disini meliputi pengetahuan, sikap, dan keterampilan profesional, baik yang

⁸⁵Mujtahid, *Pengembangan Profesi Guru* (Malang : UIN-Maliki Press, 2011), h. 38-39

⁸⁶Kunandar, *Guru Profesional; Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) Dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), h. 52

bersifat pribadi, sosial maupun akademis. Dengan kata lain pengertian guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga mampu ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal. Guru yang profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya dibidangnya.

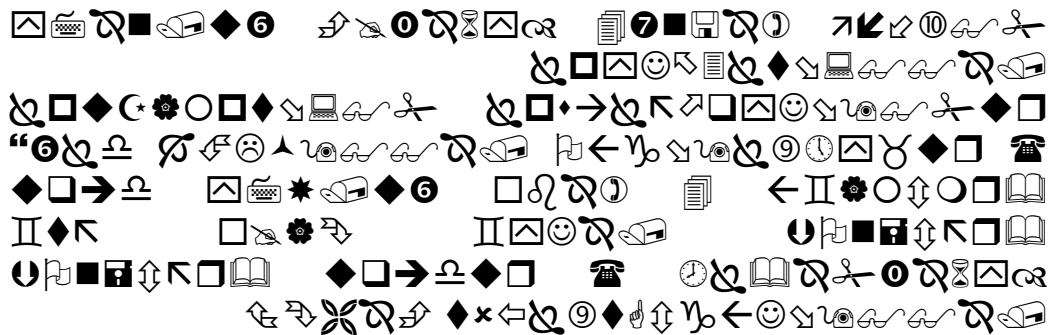
Guru yang profesional akan tercermin dalam pelaksanaan pengabdian tugas-tugas yang ditandai dengan keahlian baik dalam materi maupun dalam metode. Selain itu juga ditunjukkan melalui tanggung jawabnya dalam melaksanakan seluruh pengabdian. Guru yang profesional hendaknya mampu memikul dan melaksanakan tanggung jawab sebagai guru kepada peserta didik, orang tua, masyarakat, bangsa, negara, dan agamanya. Guru profesional mempunyai tanggung jawab pribadi, sosial intelektual, moral, spiritual, tanggung jawab pribadi yang mandiri yang mampu memahami dirinya, mengelola dirinya, mengendalikan dirinya, dan menghargai serta mengambarkannya.⁸⁷

Seorang guru yang profesional dituntut dengan sejumlah persyaratan minimal, antara lain: memiliki kualifikasi pendidikan, profesi yang memadai, memiliki kompetensi keilmuan sesuai dengan bidang ditekuninya, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan anak didiknya, mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai profesionalisme dan kinerja dan komitmen tinggi terhadap profesinya, dan selalu melakukan pengembangan diri secara terus-menerus.

Sikap tegas sangat dibutuhkan seorang guru. Guru adalah seorang pendidik, tidak hanya sebagai penyampai materi saja. Guru menjadikan siswa

⁸⁷Kunandar, *Guru Profesional; Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) Dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), h.54

pintar juga harus berkepribadian baik. Dalam bersikap guru harus tegas.⁸⁸ Sebagai mana firman Allah swt berfirman dalam Qur'an Surah An-Nahl / 16 : 125



Terjemahnya:

“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk”.⁸⁹

Sebagai pendidik, guru harus berlaku membimbing dalam arti menuntun para siswa sesuai dengan kaidah yang baik dan mengarahkan perkembangan siswa sesuai dengan tujuan yang dicita-citakan. Dengan demikian guru diharapkan menciptakan perkembangan yang lebih baik pada diri siswa , baik perkembangan fisik maupun mental.

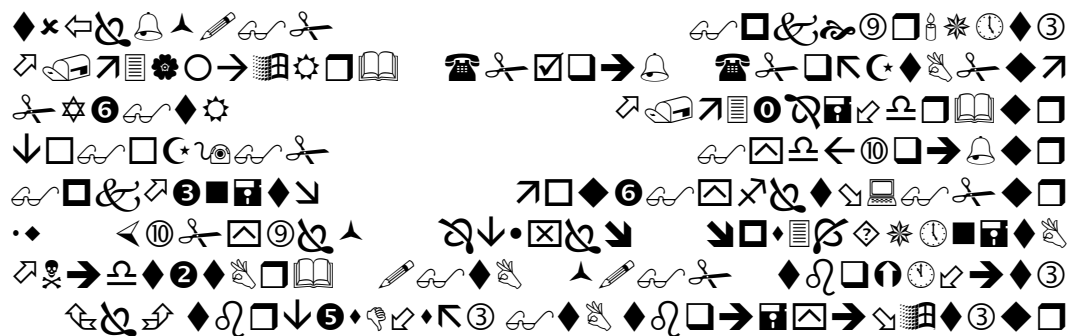
Tanggung jawab guru sebagai pendidik pada hakikatnya merupakan pelimpahan tanggung jawab dari setiap orang tua. Orang tualah sebagai pendidik pertama dan utama.Jalan yang ditempuh pendidik bukanlah pekerjaan yang

⁸⁸Dididk januari dan Murtafi'atun, “*Trik Menjadi Guru Kreatif, Dirindui dan Dicintai Murid*”. (Cet.1; Jokjakarta : Indoletterasi, Babadan Baru, Banguntapan Bantul, 2015), h. 3

⁸⁹Kementerian Agama RI, *Al-Hikmah, Al-Qur'an dan Tejemahnya*, (Bandung: CV Diponegoro, 2015), h. 282

mudah dan tugas mereka tidak ringan. Mereka telah sanggup mengemban amanah, walaupun itu sangat berat.⁹⁰

Tanggung jawab dan amanah pendidikan sesungguhnya diamanatkan oleh Allah SWT. kepada setiap orang tua, firman Allah dalam Q.S. al-Tahrim/66:6.



Terjemahnya:

“Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan”.⁹¹

Sebagai pendidik pertama dan utama terhadap anak-anaknya, orang tua tidak selamanya memiliki waktu yang leluasa dalam mendidik anak-anaknya. Selain karena kesibukan kerja, tingkat efektivitas dan efisiensi pendidikan tidak akan baik jika pendidikan hanya dikelola secara alamiah. Dalam konteks ini, anak lazimnya dimasukkan ke dalam lembaga sekolah. Di sekolah inilah, guru yang bertanggung jawab memberikan pelajaran peserta didik yang memegang suatu mata pelajaran tertentu. Penyerahan peserta didik ke lembaga sekolah bukan berarti melepaskan tanggung jawab orang tua sebagai pendidik yang pertama dan utama, tetapi orang tua tetap mempunyai saham yang besar dalam membina dan mendidik anak kandungnya.

⁹⁰Abd. Rahman Getteng, *Menuju Guru Profesional dan Ber-Etika*, op. cit., h. 24

⁹¹Kementerian Agama RI, *Al-Hikmah, Al-Qur'an dan Tejemahnya*, (Bandung: CV Diponegoro, 2015), h. 560

Dengana profesionalisme guru, maka guru masa depan tidak tampil lagi sebagai pengajar (*teacher*), seperti fungsinya yang menonjol selama ini, tetapi beralih sebagai pelatih (*coach*), pembimbing (*counselor*) dan menejer belajar (*learning manejer*). Sebagai pelatih seorang guru akan berperan seperti seperti pelatih olahraga. Ia mendorong siswanya untuk menguasai alat belajar, memotivasi siswa untuk bekerja keras dan mencapai prestasi setinggi-tingginya, dan membantu siswa menghargai nilai belajar dan pengetahuan. Sebagai pembimbing atau konselor, guru akan berperan sebagai sahabat siswa, menjadi teladan dalam pribadi yang mengundang rasa hormat dan keakraban dari siswa. Sebagai manajer belajar, guru akan membimbing siswanya belajar, mengenal prakarsa, dan mengeluarkan ide-ide yang baik dimilikinya. Dengan ketiga peran guru ini maka diharapkan parasiswa mampu mengembangkan potensi masing-masing, mengembangkan kreativitas, dan mendorong adanya penemuan keilmuan dan teknologi yang inovatif sehingga para siswa mampu bersaing dalam masyarakat global.⁹²

Sementara itu, ada beberapa sikap dan sifat guru yang baik yaitu; (1) bersikap adil, (2) percaya dan suka kepada murid-muridnya, (3) sabar dan rela berkorban (4) memiliki wibawa dihadapan pesrta didik, (5) penggembira, (6) bersikap baik terhadap guru-guru lainnya, (7) bersikap baik terhadap masyarakat, (8) benar-benar menguasai mata pelajarannya, (9) suka dengan mata pelajaran yang diberikannya, (10) berpengetahuan luas.⁹³

Guru yang profesional akan tercermin dalam pelaksanaan pengabdian tugas-tugas yang ditandai dengan keahlian baik dalam materi maupun metode. Selain itu juga ditunjukkan melalui tanggung jawabnya dalam melaksanakan seluruh pengabdianya. Guru yang profesional hendaknya mampu memikul dan melaksanakan tanggung jawab sebagai guru kepada peserta didik, orang tua,

⁹²Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan* (Cet. X; Bandung: Remaja Rosdakarya offset, 2011), h. 35

⁹³Daryanto, *Guru Profesional Standar Kompetensi dan Penilaian Kinerja*, (Yogyakarta: Gava Media 2013), h. 53

masyarakat, bangsa, negara, dan agama. Guru profesional mempunyai tanggung jawab pribadi, sosial, intelektual, moral spiritual. Tanggung jawab pribadi yang mandiri yang mampu memahami dirinya, mengelola dirinya, mengendalikan dirinya, menghargai serta mengembangkan dirinya.

6. Konsep Kinerja Guru

Istilah kinerja berasal dari kata *performance* atau berarti prestasi kerja, kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika sebagaimana dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, and Donnelly yang mengatakan bahwa *performance* atau prestasi kerja atau kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku.⁹⁴

Islam mengajarkan agar umatnya harus mengawali kerja dengan niat yang utamanya untuk ibadah pada Allah. Selain itu tidak melakukan pekerjaan yang haram seperti korupsi dan merampok. Kemudian tidak merugikan orang lain, saling meridhai, tak ada unsur penipuan, tidak merusak lingkungan, dan untuk meningkatkan kesejahteraan umat atau berdasarkan rahmatan lil alamin. Seperti menurut Imam Asy-Syaibani mendefinisikan *Al-Kasb* (kerja) sebagai mencari perolehan harta melalui berbagai cara yang halal.⁹⁵

Dengan bekerja seseorang telah menjalankan salah satu tanggung jawabnya, karena dengan bekerja seseorang dapat memenuhi segala sesuatu sesuai dengan yang dibutuhkan dan apa yang diharapkannya tanpa harus mengandalkan pemberian orang lain. Dalam bekerja, seseorang atau karyawan akan selalu dituntut untuk mengerahkan segala kemampuannya bagi perusahaan,

⁹⁴Suryadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan, BPFE*, (Yogyakarta, 1999), h.1-2

⁹⁵Euis Amalia, *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*, (Depok: Gramata Publishing, 2010), h.137

sehingga mampu menghasilkan kinerja yang baik sesuai dengan harapan perusahaan dan tentunya perusahaan akan memberikan kompensasi atas semua yang telah dilakukan para karyawannya, seperti gaji, bonus dan tunjangan. Sehingga para karyawan dapat memenuhi segala kebutuhan dan keinginannya. Karena kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Maka seperti yang kita ketahui bahwasannya tujuan suatu perusahaan hanya dapat dicapai, karena perusahaan tersebut didukung oleh unit-unit kerja yang terdapat didalamnya. Kinerja karyawan dapat dikelompokkan kedalam tingkatan kinerja tinggi, menengah atau rendah, dan dapat juga dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau dibawah target. Berangkat dari hal-hal tersebut, kinerja dimaknai sebagai keseluruhan “unjuk kerja” dari seorang karyawan.⁹⁶

Terdapat beberapa pendapat mengenai pengertian kinerja. Kinerja berasal dari kata “kerja” atau dalam bahasa inggris dikenal dengan istilah performance yang berarti pelaksanaan, keberlangsungan, perbuatan dan prestasi. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan dengan kemampuan kerja, sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan.⁹⁷

Menurut Armstrong dan Baron kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.⁹⁸

Kinerja menurut Simamora adalah tingkat dimana karyawan mencapai persyaratan pekerjaan. Dan kinerja menurut As’ad adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang

⁹⁶Cokroaminoto, *Membangun Kinerja Melalui Motivasi Kerja Karyawan*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007), h. 21

⁹⁷Tim Penyusun Kamus Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia edisi ke 3*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2007), h. 570

⁹⁸Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), h. 7

bersangkutan.⁹⁹Sedangkan menurut Mangkunegara kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, hal ini sesuai dengan pernyataan Keith Davis bahwasannya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).¹⁰⁰

Dari beberapa pendapat di atas, kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Di samping itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, kepuasan dan motivasi. Kinerja diharapkan mampu menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar. Kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan motivasi dan kepuasan individu karyawan yang diterima. Meskipun demikian motivasi sering menjadi variabel yang terlupakan, motivasi merupakan hasrat didalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk mencapai tujuan. Sementara Guru adalah individu yang mampu melaksanakan tindakan mendidik dalam satu situasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 39 ayat 2, pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Guru adalah personil di lembaga pelaksanaan pendidikan yang melakukan salah satu aspek atau seluruh kegiatan (proses) pendidikan.

Guru merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran. pendidik

⁹⁹Asri Laksmi Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), h. 61

¹⁰⁰Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), h. 67

berkewajiban menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis.¹⁰¹

Guru adalah orang dewasa yang secara sadar bertanggung jawab dalam mendidik, mengajar, dan membimbing peserta didik. Orang yang disebut guru adalah orang yang memiliki kemampuan merancang program pembelajaran serta mampu menata dan mengelola kelas agar peserta didik dapat belajar dan pada akhirnya dapat mencapai tingkat kedewasaan sebagai tujuan akhir dari proses pendidikan.¹⁰²

Berdasarkan Undang-undang No 20 tahun 2003 pasal 39:¹⁰³ (1) bahwa guru merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan.

Berdasarkan penjelasan tersebut dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional guru harus memiliki kompetensi yang di isyaratkan baik oleh pemerintah maupun kebutuhan masyarakat antara lain : Harus memiliki sertifikasi sesuai dengan bidangnya, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Seorang tenaga kependidikan berasal dari perguruan tinggi yang terakreditasi.

Adapun tugas pendidik yaitu harus berkewajiban:

- a. Menciptakan inovasi dan revisi dalam sistem kependidikan yang kreatif, dinamis, dan mampu berinteraksi satu sama lain.
- b. Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan.

¹⁰¹Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional

¹⁰²Dadi Permadi, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa, (2007), h. 78

¹⁰³Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 39:1, Tentang Sistem Pendidikan Nasional

- c. Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kepercayaan yang di amanahkan kepadanya.³⁴

Disamping itu guru mempunyai hak dan kewajiban guru dalam melaksanakan tugas yaitu:

Guru berhak memperoleh:

- a. Penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai.
- b. Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja.
- c. Pembinaan karir sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas.
- d. Perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual.

Guru berkewajiban :

- a. Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis.
- b. Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan.
- c. Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap guruan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh guru tersebut sesuai dengan peranannya agar dapat menentukan kualitas kinerjanya.

7. Problematika Implementasi Strategi

Menurut Wheelen dan Hunger yang dikutip Ismail Solihin dalam bukunya Manajemen Strategik menyebutkan baerbagai masalah yang umumnya dihadapi perusahaan pada saat mereka melakukan implementasi strategi, sebagai berikut:

- a. Implementasi strategi sering kali memerlukan waktu yang lebih lama dibandingkan dengan waktu yang dibutuhkan untuk membuat perencanaan.

- b. Masalah-masalah besar yang sebelumnya tidak diantisipasi, muncul pada tahap implementasi strategi.
- c. Berbagai kegiatan tidak terkoordinasi dengan efektif.
- d. Berbagai kegiatan yang bersaing serta krisis yang terjadi, menyita perhatian manajer dan mengakibatkan fokus perhatian mereka tidak tertuju pada persoalan implementasi strategi.
- e. Sumber daya manusia yang terlibat tidak memiliki kemampuan yang memadai untuk melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka.
- f. Karyawan pada level organisasi yang rendah tidak dilatih dengan memadai.
- g. Berbagai faktor lingkungan eksternal yang tidak bisa dikendalikan, mengakibatkan munculnya berbagai masalah.
- h. Manajer yang mengepalai departemen tidak memberikan kepemimpinan dan pengarahan yang memadai kepada bawahannya.
- i. Berbagai tugas dan kegiatan yang merupakan kunci bagi implementasi strategik tidak dirumuskan dengan baik.
- j. Sistem informasi perusahaan tidak bisa memantau berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan secara memadai.¹⁰⁴

Hrebiniak menambahkan beberapa faktor yang menghambat keberhasilan eksekusi strategi;

- a. Para manajer terlatih untuk membuat rencana tetapi tidak terlatih untuk mengimplementasikan rencana.

¹⁰⁴ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT. Erlangga, 2013), h. 205

- b. Para manajer puncak perusahaan memiliki keyakinan bahwa implementasi strategi akan dilakukan oleh sumber daya manusia perusahaan yang tingkatannya berada di bawah mereka.
- c. Terdapat pemisahan antara pihak yang membuat rencana dengan yang melaksanakan strategi sebagai bagian dari perencanaan. Padahal perencanaan dan pelaksanaan strategi memiliki keterkaitan yang sangat erat.
- d. Eksekusi strategi memiliki jangka waktu yang lebih lama dibandingkan waktu yang dibutuhkan untuk formulasi strategi. Dalam eksekusi strategi yang bersifat jangka panjang, berbagai masalah yang tidak terlihat pada saat rencana dibuat bisa muncul dan hal tersebut bisa memberikan tekanan kepada para manajer yang mengimplementasikan rencana.
- e. Para manajer sering kali memandang eksekusi strategi sebagai tindakan atau langkah tunggal dan tidak melihatnya sebagai suatu proses. Padahal eksekusi strategi merupakan serangkaian aktivitas internal perusahaan yang terintegrasi dan berproses selama waktu pelaksanaan eksekusi strategi.
- f. Eksekusi strategi membutuhkan lebih banyak orang untuk dilibatkan dibandingkan pada saat menyusun strategi. Hal ini menimbulkan berbagai masalah seperti masalah koordinasi, komunikasi, dan insentif untuk para pelaksana implementasi strategi di sepanjang struktur organisasi.¹⁰⁵

Hrebieniak dalam Taufiq Amir menyebutkan berbagai tantangan dari pelaksanaan eksekusi atau implementasi adalah:

- a. Ketidakmampuan mengelola perubahan untuk mengatasi resistensi internal untuk berubah.
- b. Mencoba mengeksekusi strategi yang bertentangan dengan struktur kekuasaan.

¹⁰⁵ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT. Erlangga, 2013), h. 205

- c. Ketidakjelasan komunikasi dari tanggung jawab.
- d. Strategi yang buruk dan tidak jelas.
- e. Kurangnya “ownership” dari strategi atau rencana eksekusi.
- f. Kurangnya sumber daya keuangan yang mendukung pengimplementasian strategi.
- g. Kurangnya dukungan dari manajemen puncak untuk mengeksekusi strategi.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Taufiq Amir, *Manajemen Strategik; Konsep dan Aplikatif*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 202

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

a. Jenis penelitian

Pada dasarnya penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan berlokasi di MTs Swasta di Kota Bitung. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti obyek yang alamiah, (sebagai lawanya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive dan snowball*, teknik pengumpulan dengan *trianggulasi* (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.¹⁰⁷

Sebagaimana judul dalam penelitian tesis, ini maka jelaslah bahwa penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif deskriptif, yaitu bagaimana strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di MTs swasta Kota Bitung dan bagaimana problematika yang dihadapi.

b. Pendekatan penelitian

Adapun pendekatan dalam melakukan penelitian yang berjenis empiris ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif yang berkarakter deskriptif. Sebab jika ditelusuri, penelitian kualitatif merupakan bentuk penelitian yang memerlukan proses reduksi yang berasal dari hasil wawancara, observasi atau sejumlah dokumen. Data-data tersebut nantinya akan dirangkum dan diseleksi agar bisa dimasukkan dalam kategori yang sesuai. Pada akhirnya muara dari seluruh kegiatan analisis data kualitatif terletak pada pelukisan atau penuturan berkaitan dengan masalah yang diteliti. Penggunaan pendekatan ini juga

¹⁰⁷Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, Cet. 20, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 15

dimaksudkan untuk lebih mempermudah pembahasan yang mengkaji hal-hal yang berkaitan dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di MTs Swasta Kota Bitung.

2. Waktu dan Tempat Penelitian

a. Waktu penelitian

Waktu yang ditargetkan oleh peneliti untuk menyelesaikan tesis ini adalah kurang lebih 3 bulan, yaitu dari bulan Maret sampai dengan Mei tahun 2022.

b. Tempat penelitian

a. Penelitian ini berlokasi di Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kota Bitung, tepatnya di MTs Arafah yang beralamat di Jln. Tendeki Kel. Sagerat Weru Dua Kec. Matuari, Sagerat Weru Dua, Kec. Matuari, MTs Al Khairat yang beralamat di Jalan Wolter Mongosidi, Girian Weru Satu, Kecamatan Girian, Girian Indah, Kec. Girian, dan MTs Al Muhtadien yang beralamat di Jln. Perjuangan Rt 09 Link. 3, Kel. Wangurer Barat, Kec. Madidir. Ketiga madrasah Tsanawiyah di atas merupakan madrasah yang berlokasi di kota Bitung, Provinsi Sulawesi Utara.

3. Sumber Data

Penelitian yang dilakukan menggunakan dua jenis sumber data yakni:

- a. Data primer, yaitu pengambilan data secara langsung melalui wawancara dengan kepala madrasah/kepala sekolah, para guru honor yang ada di Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kota Bitung dan observasi peneliti lakukan pada awal survey lapangan dan keadaan lingkungan sekolah bahkan pada saat berlangsungnya penelitian sampai selesai pengambilan data.
- b. Data sekunder, yaitu data dari dokumentasi baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Data ini peneliti peroleh dari pengambilan dokumen melalui tata usaha

dan dokumentasi gambar aktifitas civitas madrasah yang sifatnya terkait dengan penelitian yang peneliti lakukan.

4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah yang paling penting dalam penelitian. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data erat hubungannya dengan masalah penelitian yang akan dipecahkan. Karena itu pemilihan teknik dan alat pengumpulan data perlu mendapat perhatian yang cermat. Alat atau instrument pengumpulan data yang baik akan menghasilkan data yang berkualitas. Kualitas data menentukan kualitas penelitian.

Untuk menjalankan tuntunan metode yang demikian, penelitian kualitatif menempatkan manusia sebagai figur terpenting dalam penelitian. Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang menempatkan kuesioner, rumus matematika, dan statistik sebagai instrumen pengumpulan dan pengolahan data. Penelitian kualitatif memposisikan manusia sebagai instrumen utama penelitian. Oleh karena itu, realita yang berhasil digali dan ditemukan melalui penelitian kualitatif sering dianggap bersifat subjektif karna sangat bergantung dari kapasitas dan kredibilitas pihak-pihak yang terkait, baik peneliti maupun informan yang terlibat didalamnya. Untuk menghindari temuan yang subjektif, penelitian kualitatif menggunakan bermacam-macam sumber data.¹⁰⁸

Untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan sehubungan dengan penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data berupa :

a. Observasi

Disini peneliti mengamati keadaan dan situasi tertentu dari strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah di masing-masing lokasi penelitian terkait upayanya dalam meningkatkan kinerja dan profesionalisme para guru di madrasahnyanya. Observasi yang dilakukan oleh peneliti yaitu mulai dari

¹⁰⁸Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif, Teori dan Praktek*, Cet. I, (Jakarta: Bumi Askara, 2013), h. 142

pemantauan awal untuk mencari permasalahan, sampai pada tahap pengumpulan data. Alat observasi yang akan digunakan oleh peneliti yaitu berupa buku, pulpen dan kamera.

b. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dalam maksud tertentu. Percakapan ini dilakukan oleh dua belah pihak yaitu, pewawancara, (*interviewer*) dan yang diwawancarai (*interviewed*). Teknik ini digunakan untuk mewawancarai secara langsung bagaimana strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di MTs Swasta Kota Bitung dan bagaimana problematika yang dihadapi. Pada teknik ini, peneliti mewawancarai kepala madrasah sebagai informan kunci beserta para guru yang ada di masing-masing lokasi penelitian khususnya guru honorer. Alat yang akan digunakan oleh peneliti yaitu berupa alat tulis menulis dan *Hand Phone* (telepon genggam).

c. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental seseorang. Namun pada penelitian ini, peneliti selain mendapatkan dokumen tertulis dari bagian tata usaha madrasah, peneliti lebih banyak mendokumentasikan kegiatan yang sifatnya berkaitan dengan permasalahan yang peneliti angkat yaitu strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di MTs Swasta Kota Bitung dan bagaimana problematika yang dihadapi. Alat yang digunakan berupa camera dan alat tulis menulis.

5. Analisis Data

Analisis data adalah kegiatan bagaimana data yang telah dikumpulkan itu diolah, diklasifikasi, dibedakan, dan kemudian dipersiapkan untuk dipaparkan.

Metode analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model interaktif yang dimulai dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

- a. Reduksi data, dalam tahapan ini peneliti akan memindahkan data yang ada kedalam satu catatan, untuk kemudian semua data diuraikan karena semua data yang diuraikan masih bersifat data mentah. Selanjutnya peneliti berdasarkan data yang ada melakukan analisis terhadap data tersebut, diolah kembali oleh peneliti sehingga dapat dilakukan pemisahan terhadap data yang dipandang relevan dengan masalah yang diteliti yaitu seperti hasil wawancara yang menurut peneliti tidak ada kaitannya dengan penelitian terkait strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di masing-masing madrasah yang menjadi lokasi penelitian.
- b. *Display* data, dalam proses pengumpulan data tentunya peneliti diperhadapkan dengan berbagai macam informasi, catatan-catatan serta dokumentasi yang menjadikan seluruh data tidak tersusun secara rapih, teratur, serta sistematis. Dalam hal ini peneliti melakukan penyusunan data sehingga bagi peneliti akan lebih mudah untuk mencari data yang akan dipakai atau digunakan. Lebih dari itu pula untuk memudahkan proses analisis data peneliti akan melakukan pemetaan setiap data berdasarkan substansi persoalan yang diteliti. Atau dengan kata lain peneliti akan *display* data yang ada agar data dapat dengan jelas serta sangat mudah bagi peneliti untuk menganalisisnya. Misalnya melakukan penetaan hasil temuan dari beberapa madrasah yang menjadi lokasi penelitian, sampai melakukan klasifikasi terhadap data dari beberapa sumber yang berbeda.
- c. Kesimpulan dan verifikasi data, dari awal pengumpulan data peneliti diperhadapkan pada pola, cara, metode yang digunakan oleh peneliti agar semua data yang ada dapat dengan mudah untuk dimaknai. Untuk mempermudah data yang sudah dianalisis maka peneliti akan melakukan verifikasi data. Adapun yang dimaksud dengan verifikasi data disini adalah pemeriksaan dan pengkajian kembali tentang keabsahan data, Hal ini dilakukan agar data yang sudah

dianalisis benar-benar akurat untuk digunakan. Setelah semua data telah diverifikasi maka peneliti menyimpulkan semua data yang ada. Di sinilah diperlukan penguatan data yang telah disimpulkan dan diverifikasi adalah data yang tingkat kualitasnya sangat baik.

6. Pemeriksaan dan Pengecekan Keabsahan Data

Proses ini dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai kebenaran data yang peneliti temukan di lapangan. Demi memperoleh data yang benar-benar sesuai dengan fakta yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, maka diperlukan data yang akurat, yang mana dalam suatu penelitian bahwa keabsahan data adalah merupakan sesuatu yang mutlak.

Adapun tahapan yang dilakukan peneliti sehubungan dengan pemeriksaan serta pengecekan keabsahan data yaitu sebagai berikut :

- a. Peneliti akan melakukan pemeriksaan kembali terhadap data yang ada melalui teknik observasi, wawancara dan dokumentasi dari beberapa narasumber yang dijadikan informan penelitian di masing-masing madrasah. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan atau mengetahui bahwa semua data benar-benar telah terkumpul.
- b. Data yang sudah terkumpul disalin kedalam format yang sudah dibuat oleh peneliti, hal ini dilakukan untuk menghindari agar tidak ada data yang hilang sehingga akan memudahkan peneliti dalam memecahkan masalah.
- c. Peneliti akan melakukan kajian kembali terhadap data yang ada agar kualitas data dapat dipertanggungjawabkan sebagai data yang benar-benar akurat dan layak untuk digunakan peneliti.
- d. Sebelum melakukan kesimpulan peneliti terus melakukan pemeriksaan terhadap hasil penelitian sehingga dapat dipastikan bahwa data sudah benar-benar akurat dan layak untuk digunakan.

7. Tahap-tahap Penelitian

Tahapan penelitian, yaitu:

- a. Penelitian pendahuluan, dilakukan dengan melihat permasalahan yang terjadi berkaitan dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di MTs swasta Kota Bitung dan bagaimana problematika yang dihadapi.
- b. Persiapan penelitian, terdiri dari beberapa kegiatan seperti: mencari buku-buku perpustakaan, jurnal-jurnal penelitian, dan menyusun teori-teori yang dibutuhkan pada penelitian ini, serta membuat instrumen panduan wawancara, observasi, dan daftar *check list* dokumen-dokumen yang dibutuhkan.
- c. Pengembangan Desain, dilakukan dengan mempersiapkan sarana yang dibutuhkan seperti camera dan tape *recorder*. Menyusun instrumen baik itu wawancara maupun observasi. Persiapan penelitian terdiri dari beberapa kegiatan seperti: mencari buku-buku perpustakaan, jurnal-jurnal penelitian, dan menyusun teori-teori yang dibutuhkan pada penelitian ini, serta membuat instrumen panduan wawancara, observasi, dan daftar *check list* dokumen-dokumen yang dibutuhkan. Informan yang dibutuhkan pada penelitian ini segala sesuatu yang terlibat dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di MTs swasta Kota Bitung dan bagaimana problematika yang dihadapi.
- d. Pelaksanaan Penelitian, dilakukan dengan pengumpulan data yang diperoleh baik wawancara maupun observasi. Menganalisis data tersebut, membuat kesimpulan-kesimpulan berdasarkan data tersebut.
- e. Penelitian Laporan Penelitian, dilaksanakan sesuai dengan hasil pelaksanaan penelitian, mulai dari pendahuluan, kajian teoretik, metodologi penelitian, hasil penelitian dan pembahasan, serta kesimpulan dan rekomendasi.

Prosedur penelitian yang diuraikan di atas akan dilaksanakan secara bertahap mulai dari penelitian pendahuluan, rancangan atau desain penelitian,

pelaksanaan penelitian, dan penyusunan laporan hasil penelitian. Selama pelaksanaan penelitian, peneliti akan berkoordinasi dengan dosen pembimbing untuk mendiskusikan hal-hal yang penting dalam penelitian ini. Dan sebelum melakukan kesimpulan, peneliti terus melakukan pemeriksaan terhadap hasil penelitian sehingga dapat dipastikan bahwa data sudah benar-benar akurat dan layak untuk digunakan.

8. Sistematika Pembahasan

Rangkaian penulisan pada penelitian ini menggunakan penulisan yang sistematis, yang difungsikan guna memudahkan penulis dan pemahaman terhadap penelitian yang akan diteliti. Berikut uraian sistematika penelitian ini:

Bab pertama, yang berisi pendahuluan guna memaparkan latar belakang masalah yang akan diteliti, identifikasi dan batasan masalah berguna untuk membatasi sebuah permasalahan agar pembahasan tetap pada latar belakang masalah yang ada, rumusan masalah, kajian pustaka yang berisi tentang penelitian terdahulu, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, definisi operasional, metode penelitian yang diperlukan dalam penelitian ini dan yang terakhir sistematika pembahasan.

Bab kedua, yaitu berisi tentang suatu kerangka teoritis atau kerangka konseptual yang meliputi; kerangka teoritis yang akan dipakai sebagai landasan atau komparasi dari analisis yang berkaitan dengan objek penelitian. Dan teori yang akan dibutuhkan untuk menunjang terselesaikannya penelitian ini.

Bab ketiga, yaitu berisi tentang data penelitian yang memuat seputar deskripsi data yang berkaitan atau berkenaan dengan variable. yang diteliti secara objektif, yang tidak dicampurkan dengan opini atau pemikiran peneliti.

Bab keempat yaitu berisi hasil temuan dari penelitian yang diangkat dan dinahasakan secara operasional oleh peneliti serta dilakukan analisis dari temuan tersebut.

Bab kelima yaitu memuat kesimpulan dan implikasi dari rumusan masalah yang diangkat serta saran dari peneliti untuk perbaikan kedepannya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Sebagaimana judul yang diangkat peneliti terkait dengan Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme dan Kinerja Guru pada Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kota Bitung, maka peneliti terlebih dahulu akan menguraikan gambaran umum atau profil madrasah yang menjadi lokasi penelitian dalam menggali data. Adapun madrasah yang menjadi lokasi penelitian adalah Madrasah Tsanawiyah Arafah Bitung, Madrasah Tsanawiyah Al Muhtadien Bitung, dan Madrasah Tsanawiyah Al Khairat Bitung. Lebih jelasnya peneliti uraikan sebagai berikut:

1. Madrasah Tsanawiyah Arafah Bitung¹⁰⁹

- | | |
|-------------------------------|---|
| a. Nama Sekolah | : MTs Arafah Bitung |
| b. NPSN | : 69725122 |
| c. Nomor Statistik | : 111271720002 |
| d. Alamat (Jalan/Kec./Kota) | : Jln. Tendeki Kel. Sagerat Weru Dua
Kec. Matuari, Kota Bitung |
| e. Kode Pos | : 95539 |
| f. Koordinat | : Longitude : 125.0754452
Latitude : 1.4050163 |
| g. Nama Kepala Sekolah | : Hj. Normawati Sanusi, M.Pd.I |
| h. No. Telp./HP | : 085256005342 |
| i. Kategori Sekolah | : Sekolah Standar Nasional |
| j. Status Madrasah | : Swasta |
| k. Tahun Beroperasi | : 2007 |
| l. Kepemilikan Tanah/Bangunan | : Milik Yayasan |
| m. Luas Tanah/Status | : 16000 M ² |

¹⁰⁹Dokumentasi Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Arafah Bitung, Mei 2022.

n. E-Mail : miarafah@gmail.com

2. Madrasah Tsanawiyah Al Muhtadien Bitung¹¹⁰

b. Nama Sekolah : MTs Al Muhtadien Bitung
 c. NPSN : 69725121
 d. Nomor Statistik : 121271720003
 e. Alamat (Jalan/Kec./Kota) : Jln. Perjuangan Rt 09 Link. 3
 Kel. Wangurer Barat
 Kec. Madidir Kota Bitung
 f. Kode Pos : 25394
 g. Nama Kepala Sekolah : Saiful Sinto, S.Ag
 No. Telp./HP : 082293384101
 h. Kategori Sekolah : Sekolah Standar Nasional
 i. Status Madrasah : Swasta
 j. Tahun Beroperasi : 2013
 k. Kepemilikan Tanah/Bangunan : Milik Yayasan
 a. Luas Tanah/Status : 24000 M²

3. Madrasah Tsanawiyah Al Khairat Bitung¹¹¹

a. Nama Sekolah : Madrasah Tsanawiyah Al Khairat Bitung
 b. NPSN : 69725120
 c. Nomor Statistik : 121271720002
 d. Alamat (Jalan/Kec./Kota) : Jln. Protokol Manado Bitung
 Kelurahan Girian Weru Satu
 Kecamatan Giriam Kota Bitung
 e. Kode Pos : 95511

¹¹⁰Dokumentasi Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Al-Muhtadien Bitung, Mei 2022

¹¹¹Dokumentasi Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah Al-Khairat Bitung, Mei 2022.

- f. Nama Kepala Sekolah : Lukman Arib, M.Pd
- g. Nomor Telpon : 082190261425
- h. Kategori Sekolah : Sekolah Standar Nasional
- i. Status Madrasah : Swasta
- j. Tahun Beroperasi : 2003
- k. Kepemilikan Tanah/Bangunan : Milik Yayasan
- l. Luas Tanah/Status : 1423 M²

B. Temuan Penelitian

Sebagaimana dengan rumusan masalah dalam penelitian ini, di bawah ini peneliti akan memaparkan data temuan di lapangan berkenaan dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di MTs Swasta Kota Bitung.

Data penelitian diperoleh peneliti dengan menggunakan instrument pengumpulan data berupa observasi, wawancara, serta dokumentasi terhadap kepala madrasah dan guru yang ada di madrasah yang menjadi lokasi penelitian. Untuk lebih jelasnya peneliti uraikan berikut ini.

1. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme dan Kinerja Guru di MTs Swasta Kota Bitung

Peningkatan kualitas pendidikan sebagai salah satu prinsip dari strategi pembangunan pendidikan nasional di dasarkan pada visi misi sistem pendidikan yang strategis. Visi strategis sistem pendidikan dan pelatihan kita haruslah merangkum beberapa hal, terutama dalam penyusunan strategi pengembangan sumber daya manusia untuk mengidentifikasi kekuatan-kekuatan global di masa yang akan datang.

Di antara pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatannya, kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat

penting, karena kepala madrasah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di madrasah. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat tergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala madrasah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Hal ini karena kepala madrasah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi madrasah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan menjadi strategi dan krusial dalam tugas dan wewenang yang melekat pada jabatan kepala madrasah. Mutu permadrasahan sangat dipengaruhi oleh mutu kependidikan kepala madrasah. Madrasah menjadi *stakeholder*.

Sehubungan dengan pernyataan diatas Murniati,¹¹² menyatakan bahwa: Hanya kepemimpinan yang ikhlas yang dapat melakukan berbagai upaya agar tujuan pendidikan, baik secara nasional, institusional maupun individual tercapai sebagaimana mestinya. Dari penjelasan di atas dapat dijelaskan bahwa pemimpin pendidikan merupakan orang-orang yang berjiwa ikhlas tanpa mengharapkan sesuatu kepada siapapun, sehingga mereka dapat melakukan berbagai upaya atau cara untuk mencapai tujuan pendidikan itu sendiri dalam menyiapkan generasi yang akan datang untuk siap menghadapi tantangan dalam dunia nyata setelah mereka menyelesaikan pendidikan. Kepemimpinan madrasah yang baik akan mendorong keefektifitas manajemen madrasah dalam mencapai tujuan. Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan harus memahami pula langkah-langkah pokok organisasi dan manajemen, yang merupakan kegiatan-kegiatan pokok untuk dijalankan oleh setiap guru dan staf. Kepala madrasah merupakan motor penggerak bagi sumber daya madrasah, dalam hal ini para guru perlu digerakkan kearah suasana kerja yang positif, menggairahkan dan produktif, hal ini disebabkan guru merupakan input yang pengaruhnya sangat besar pada proses belajar.

¹¹²Murniati, *Manajemen Strategik Peran Kepala Madrasah Dalam Pemberdayaan* (Bandung: Cipta Pustaka Media Perintis, 2010). h. 23

Guru sangat menentukan keberhasilan proses pembelajaran dan terciptanya peserta didik yang berkualitas. Guru menempati posisi strategis dan merupakan komponen paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Begitu pentingnya peran guru dalam sistem pendidikan, guru dituntut untuk selalu meningkatkan kemampuannya sebagai tenaga kependidikan yang berkompeten dan profesional. Oleh karena itu upaya perbaikan harus dilakukan untuk memperbaiki kualitas pendidikan.

Di lembaga pendidikan khususnya madrasah, peran kepemimpinan harus lebih kuat dan tepat sasaran dalam memberikan sumbangan yang signifikan kepada guru agar menghasilkan kepribadian seorang guru yang berkompeten, profesional, bermartabat, dan sejahtera. Kepala Madrasah merupakan kunci keberhasilan dalam melaksanakan manajemen pendidikan. Sebagai pemimpin di sebuah lembaga, Ia harus mampu membawa lembaga tersebut ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Ia harus melihat adanya perubahan serta mampu melihat dan merespon tantangan masa depan ke arah yang lebih baik. Sehingga, Kepala Madrasah mampu memberdayakan Guru, Tenaga Kependidikan dan seluruh warga sekolah untuk mewujudkan pembelajaran yang berkualitas, lancar dan Produktif. Untuk itu, dalam penelitian ini peneliti mengkaji bagaimana strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru. Peneliti memilih madrasah tsanawiyah yang ada di kota Bitung khususnya yang masih berstatus swasta sebagai lokasi penelitian, karena sesuai observasi peneliti di lapangan ditemukan adanya aktivitas pendidikan di madrasah tsanawiyah tersebut berjalan dengan baik meskipun terbatasnya tenaga guru dan mayoritas masih berstatus guru honorer. Berikut ini, peneliti paparkan temuan penelitian berdasarkan lokasi penelitian sesuai dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini.

a. Madrasah Tsanawiyah Arafah Bitung

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah tsanawiyah Arafah Bitung, peneliti menemukan data terkait dengan bagaimana strategi dalam

meningkatkan profesionalisme guru di madrasah yang dipimpinnya, kepala madrasah tersebut berucap:

Menjadi kepala madrasah tentunya merupakan amanah yang berat bagi siapa saja yang mendudukinya. Sebab, semua apa yang kita lakukan akan dipertanggungjawabkan nanti. Apalagi berbicara mengenai peningkatan mutu pendidikan, kita tentunya semua berharap mutu atau kualitas pendidikan di madrasah akan membaik dan meningkat, tapi sebagai manusia, saya merasa bahwa semua yang menjadi harapan belum tentu menjadi kenyataan. Akan tetapi, selaku orang yang diamanahkan dalam membawa madrasah ke arah yang lebih baik, saya selalu berupaya untuk memperbaikinya, salah satunya berupaya meningkatkan kualitas diri dan para guru yang ada di madrasah ini. Untuk meningkatkan profesionalisme itu, saya memberi kebebasan kepada semua guru untuk meningkatkan kompetensi dalam studi, yaitu untuk memberi kebebasan untuk melanjutkan studi magister. Hal ini dilakukan agar setiap guru di madrasah ini dapat menambah wawasan pengetahuan dan memiliki pemahaman menjadi guru yang profesional di bidangnya.¹¹³

Penyataan kepala madrasah di atas dibenarkan oleh Mustakim selaku guru di madrasah tersebut. Mustakim memberikan pembenaran bahwa:

Kepala madrasah memberikan kebebasan kepada para guru untuk berupaya meningkatkan kualitas diri dengan mengizinkan apabila ada yang melanjutkan pendidikan magister dengan ketentuan tetap menjalankan tugas dan fungsi sebagai tenaga pengajar di madrasah ini.¹¹⁴

Berdasarkan hasil wawancara di atas, menerangkan bahwa strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah salah satunya ialah memberikan kebebasan bagi para gurunya yang ingin melanjutkan program magister demi peningkatan profesionalisme sebagai guru dengan ketentuan tidak meniggalkan tugas dan fungsinya sebagai tenaga pengajar di madrasah tsanawiyah Arafah Bitung. Tentunya kita tahu bersama bahwa pendidikan merupakan kebutuhan primer yang harus kita perjuangkan, persaingan yang semakin ketat membuat kita harus mempersiapkan kualitas diri kita sebaik mungkin karena semakin tinggi jenjang pendidikan seseorang, maka semakin besar pula wawasan yang kita terima. Lebih

¹¹³Normawati Sanusi, Kepala Madrasah Tsanawiyah Arafah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

¹¹⁴Mustakim, Guru Madrasah Tsanawiyah Arafah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

lanjut kepala madrasah mengatakan terkait strateginya dalam meningkatkan profesionalisme guru di madrasah tsanawiyah Arafah Bitung:

Selain itu, untuk meningkatkan profesionalisme guru di madrasah ini, saya menginstruksikan kepada para guru agar memperhatikan kualitas pengajaran. Apalagi sekarang dengan naik turunnya kondisi pandemi saat ini tentunya merupakan tantangan tersendiri bagi setiap madrasah. Untuk itu, di madrasah ini saya kuatkan penguasaan teknologi agar mampu menyesuaikan situasi pembelajaran yang tidak menentu kadang online dan kadang tatap muka. Jadi saya persiapkan diri untuk melatih skill saya dalam kemampuan penggunaan perangkat teknologi sebagai sarana penunjang untuk melangsungkan pembelajaran dengan menggunakan aplikasi pembelajaran online yang efektif di masa sekarang ini.¹¹⁵

Perkataan kepala madrasah di atas diperkuat oleh Fitriani Sauf bahwa:

Pembelajaran saat ini, karena melihat situasi dunia pendidikan yang tidak menentu pelaksanaannya dengan mengikuti edaran dan himbauan pemerintah, maka kami berupaya mempersiapkan perangkat pembelajaran mengikuti kondisi saat ini. Kepala sekolah selalu menginstruksikan kepada kami untuk dapat melangsungkan pembelajaran secara efektif di masa pandemi ini yang terkadang kami lakukan menggunakan model online dan offline dengan menguasai media pembelajaran saat ini yang sering digunakan untuk mendukung jalannya pembelajaran khususnya secara online.¹¹⁶

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti menyimpulkan bahwa strategi yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme para guru di madrasah tsanawiyah Arafah Bitung selain memberi kebebasan kepada para gurunya untuk menempuh studi lanjutan, kepala madrasah tersebut menginstruksikan kepada para gurunya untuk berupaya menguasai penggunaan teknologi pembelajaran dengan mempelajari media pembelajaran secara online mengikuti kondisi pendidikan saat ini agar para guru memiliki keterampilan mengajar dengan baik mengikuti situasi pendidikan saat ini. Sementara ditanya bagaimana strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja para guru di madrasah yang dipimpinnya, kepala madrasah menuturkan:

¹¹⁵Normawati Sanusi, Kepala Madrasah Tsanawiyah Arafah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

¹¹⁶Fitriani Sauf, Guru Madrasah Tsanawiyah Arafah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

Sebenarnya banyak indikator yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam aktivitasnya, namun ada beberapa strategi yang saya lakukan guna mengapai hal itu. Saya selalu mengontrol keberasaan para guru terkait dengan kegiatannya dalam pembelajaran. Sebelum pandemi, saya selalu mengunjungi kelas untuk mengamati aktivitas guru dalam melangsungkan pembelajaran di kelas. Selama pandemi, saya meminta laporan kinerja guru selama melaksanakan pembelajaran di akhir semester dengan melampirkan bukti-bukti pembelajaran baik daring maupun luring. Saya rasa, dengan begitu, para guru merasa diperhatikan dan akan hadir rasa tanggungjawab sebagai guru yang profesional dalam menjalankan tugasnya.¹¹⁷

Penuturan kepala madrasah di atas dikuatkan oleh Teguh Prasetyo selaku guru di madrasah tersebut. Teguh mengungkapkan bahwa:

Dulu, sebelum adanya pandemi covid 19, kepala madrasah selalu mengunjungi setiap kelas untuk memantau aktivitas belajar mengajar serta aktivitas para guru seperti apa dalam melangsungkan pembelajaran. Sedangkan pada masa pandemi, kami diminta melaporkan hasil pelaksanaan pembelajaran kami sebagai bukti bahwa kami melakukan pembelajaran meskipun secara daring.¹¹⁸

Nada yang sama dikatakan oleh Jumriana selaku guru di madrasah tersebut. Jumriana mengatakan bahwa:

Kepala madrasah selalu mengawasi pelaksanaan pembelajaran baik selama belum adanya pandemi covid 19 dan sampai saat ini. Sebelum pandemi, kepala madrasah memonitoring jalannya pelaksanaan pembelajaran di kelas. Sedangkan saat masa pandemi, kepala madrasah meminta pertanggung jawaban berupa daftar hadir dan bukti dokumentasi saat pelaksanaan berlangsung.¹¹⁹

Berdasarkan hasil wawancara di atas mengungkapkan bahwa kepala madrasah cukup tegas mengawasi jalannya pembelajaran meskipun dalam keadaan yang berbeda sekalipun. Strategi pengawasan ini tentunya akan berdampak kepada profesionalisme guru dengan merasa bahwa tanggungjawabnya sebagai tenaga pendidikan harus dijalankan secara profesional

¹¹⁷Normawati Sanusi, Kepala Madrasah Tsanawiyah Arafah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

¹¹⁸Teguh Prasetyo, Guru Madrasah Tsanawiyah Arafah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

¹¹⁹Jumriana, Guru Madrasah Tsanawiyah Arafah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

meskipun dengan situasi pendidikan yang sering berubah. Pengawasan kepala madrasah memiliki peran penting dalam menjamin keberlangsungan proses pembelajaran, baik dari aspek proses, pelaksanaan, evaluasi dan supervisi akademik, sehingga madrasah akan menjadikan peningkatan prestasi belajar sebagai target utama dalam *outcome* pembelajarannya. Selain itu, dalam peningkatan kinerja para guru yang ada di madrasah tsanawiyah Arafah Bitung, kepala madrasah mengutus para gurunya pada kegiatan pelatihan maupun seminar peningkatan kinerja guru. Hal ini sebagaimana penjelasannya bahwa:

Startegi lainnya yang saya lakukan agar kinerja para guru meningkat di madrasah ini ialah mengutus dan mengikutsertakan mereka para guru pada pelatihan-pelatihan dan worksop peningkatan kualitas guru. Selain itu, saya memotivasi para guru untuk selalu meningkatkan kompetensi pada diri mereka agar madrasah ini memiliki sumber daya guru yang mempuni pada bidangnya meskipun masih berstatus honorer.¹²⁰

Penjelasan kepala madrasah di atas sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Arman Razak bahwa:

Kami selalu diutus oleh kepala madrasah dalam mengikuti pelatihan-pelatihan dan seminar peningkatan mutu guru apabila ada kegiatan yang akan dilangsungkan baik dari kalangan kementerian agama maupun dari luar sekaligus memotivasi kami agar selalu berupaya dalam peningkatan kualitas diri agar menambah amunisi dalam penguatan madrasah kedepan.¹²¹

Berdasarkan hasil wawancara di atas, menerangkan bahwa dalam meningkatkan kinerja guru di madrasah tsanawiyah Arafah, kepala madrasah mengutus setiap guru pada kegiatan pelatihan dan workshop peningkatan kualitas tenaga pendidik apabila ada penyelenggaraan baik dilakukan oleh kalangan kementerian agama maupun dari luar. Selain itu, kepala madrasah selalu memotivasi kepada para gurunya untuk senantiasa meningkatkan kinerja guru agar menjadi nilai plus dalam peningkatan mutu madrasah yang dipimpinnya. Sebagaimana yang kita ketahui, guru merupakan aset utama pendidikan yang

¹²⁰Normawati Sanusi, Kepala Madrasah Tsanawiyah Arafah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

¹²¹Arman Razak, Guru Madrasah Tsanawiyah Arafah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

dituntut memiliki empat kompetensi utama, yakni kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kompetensi kepribadian. Empat macam kompetensi tersebut tanpa terkecuali harus melekat kuat dalam diri setiap orang yang bercita-cita ingin menjadi seorang pendidik di tingkat satuan pendidikan mana pun di Indonesia. Walaupun sejatinya orientasi keguruan adalah pengabdian, namun sebagai sebuah proyek masa depan bangsa khususnya madrasah, guru adalah profesi yang mensyaratkan kualifikasi tertentu. Selain strategi di atas yang dilakukan okepara madrasah dalam meningkatkan kinerja para gurunya, kepala madrasah dlam strateginya yaitu dengan menciptakan suasana kondusif di kalangan madrasah. Hal ini sebagaimana ungkapan kepala madrasah bahwa:

Saya juga berusaha menciptakan lingkungan yang kondusif bagi warga madrasah dengan adanya komunikasi yang baik antara saya dan para guru di madrasah ini.¹²²

Ungkapan kepala madrasah di atas sebagaimana keterangan Jumriana bahwa:

Kepala madrasah merupakan sosok yang komunikatif dan dekat dengan para guru yang ada di madrasah ini. Beliau selalu mendengar keluhan kami ketika ada masalah dan melakukan pembinaan kepada kami bagaimana menjadi sosok guru yang baik dan dilindui bagi peserta didik.¹²³

Sejalan dengan Jumriana, Fitriani Sauf menambahkan komentarnya bahwa:

Kepala madrasah kami merupakan pemimpin yang cakap menciptakan situasi yang kondusif, hal itu ditandai dengan respon beliau kepada kami para guru apabila dimintai saran. Beliau selalu membina kami dalam melakukan aktivitas di madrasah ini sesuai dengan tugas dan tanggung jawab kami sebagai seorang tenaga pendidik.¹²⁴

¹²²Normawati Sanusi, Kepala Madrasah Tsanawiyah Arafah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

¹²³Jumriana, Guru Madrasah Tsanawiyah Arafah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

¹²⁴Fitriani Sauf, Guru Madrasah Tsanawiyah Arafah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

Berdasarkan hasil wawancara di atas, memberikan fakta bahwa selain melakukan pengontrolan terkait aktivitas pembelajaran para guru dan mengikutsertakan para urunya ke pelatihan-pelatih sekaligus memotivasi para gurunya dalam meningkatkan kualitas sumber daya guru, kepala madrasah tsanawiyah Arafah Bitung dalam strateginya juga berupaya menciptakan lingkungan yang kondusif bagi warga madrasah dengan cara komunikatif terhadap situasi dan kondisi gurunya serata memberikan pembinaan kepada para gurunya dalam upaya peningkatan kinerjanya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab guru yang diemban. Kepala madrasah merupakan pemimpin sekaligus manajer madrasah. Kepala sekolah bertanggung jawab dan berperan penting terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, seorang kepala madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan kepemimpinan yang layak. Kemampuan ini akan mengantarkannya meningkatkan dan mengembangkan madrasah yang dipimpinnya secara efisien, efektif, mandiri, produktif dan akuntabel.

b. Madrasah Tsanawiyah Al Muhtadien Bitung

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah tsanawiyah Arafah Bitung, peneliti menemukan fakta yang berkaitan dengan bagaimana strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di madrasah yang dipimpinnya, kepala madrasah tersebut mengatakan bahwa:

Tentunya menjadi pimpinan lembaga dituntut agar mampu membawa madrasah menjadi unggul di berbagai bidang. Menurut hemat saya, ini sebenarnya harus dimiliki oleh kepala madrasah yang berkompeten di berbagai aspek kepemimpinan. Meskipun begitu, saya terus berupaya meningkatkan kompetensi diri selaku pimpinan guna tanggungjawab yang mengharuskan membawa perubahan yang baik bagi madrasah yang saya pimpin salah satunya ialah harus bisa meningkatkan kualitas para guru sebagai tenaga pendidik yang profesional di bidangnya. Hal yang paling utama dilakukan yaitu tentunya dengan mengikutkan para guru saya ke berbagai peningkatan profesi keguruan agar guru tersebut memiliki keterampilan profesional dalam penguasaan pembelajaran.¹²⁵

¹²⁵Saiful Sinto, Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Muhtadien Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

Perkataan kepala madrasah di atas dibenarkan oleh Ismaniar selaku guru di madrasah tsanawiyah Al Muhtadien. Ismaniar menuturkan bahwa:

Di setiap ada penyelenggaraan peningkatan keprofesian tenaga pendidik di lingkungan kementerian agama, kepala madrasah selalu mengutus beberapa guru di antara kami untuk mengikuti penatan profesi keguruan. Selain itu juga kepala madrasah menginstruksikan kami untuk meningkatkan profesi kami dengan mengikuti seminar-seminar baik diadakan secara offline maupun online.¹²⁶

Penuturan Ismaniar di atas, sejalan dengan apa yang diutarakan oleh Olvie Repi bahwa:

Kami selalu diutus dalam mengikuti kegiatan profesi keguruan oleh kepala madrasah. Ini dilakukan karena kepala madrasah ingin kami benar-benar dapat menguasai berbagai lingkup pelaksanaan pembelajaran baik dari model pembelajaran yang akan diterapkan maupun metode yang akan dipakai dalam pembelajaran. Apalagi sewaktu pandemi covid 19 kemarin, kepala madrasah begitu sering menginstruksikan kepada kami untuk mempelajari media pembelajaran online sebagai sarana penunjang pembelajaran jarak jauh.¹²⁷

Berdasarkan hasil wawancara di atas menerangkan bahwa strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di madrasah tsanawiyah Al Muhtadien Bitung yaitu dengan mengutus para guru ke berbagai pelatihan-pelatihan peningkatan sumber daya guru melalui pelatihan keprofesian yang diadakan oleh kementerian agama. Selain itu kepala madrasah tersebut selalu menginstruksikan kepada para gurunya untuk memiliki keterampilan penguasaan bahan ajar dengan mengikuti seminar-seminar baik dilaksanakan secara online maupun offline demi menambah wawasan para guru di bidang keprofesiannya sebagai tenaga pendidik.

Kepala madrasah yang baik adalah kepala madrasah yang melihat kelebihan bawahannya, bukan kelemahannya. Kepala madrasah sebagai manajer harus jeli melihat kemampuan bawahannya supaya bisa dikembangkan demi

¹²⁶Ismaniar, Guru Madrasah Tsanawiyah Al-Muhtadien Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

¹²⁷Olvie Repi, Guru Madrasah Tsanawiyah Al-Muhtadien Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

kepentingan madrasah. Kalaupun ada kekurangan, harus dijadikan bahan untuk dapat diatasi oleh kepala madrasah. Upaya yang bisa dilakukan kepala sekolah untuk mengembangkan kemampuan bawahannya tentunya dengan memberikan tugas yang sesuai kemampuan, memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan serta memberikan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi dalam pekerjaannya. Pengembangan kemampuan pendidik ini bertujuan agar dapat bekerja lebih optimal sesuai dengan profesi yang dijalankannya. Strategi lainnya yang dilakukan oleh kepala madrasah tsanawiyah Al Muhtadien Bitung ialah dengan menjadi pribadi yang baik untuk dicontohkan oleh para gurunya. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah mengungkapkan bahwa:

Strategi saya yang lain dalam upaya peningkatan profesionalisme guru di madrasah saya yaitu berusaha menjadi kepala madrasah yang memiliki kepribadian yang baik di mata warga madrasah. Meskipun saya maklumi bahwa saya hanya seorang manusia yang tidak lepas dari salah dan khilaf. Akan tetapi, menjadi orang nomor satu di madrasah sebagai pimpinan tentunya kita harus mampu menghadirkan suasana yang nyaman dan dapat diterima di kalangan madrasah. Strategi ini saya lakukan agar menjadi percontohan bagi warga madrasah khususnya para guru di madrasah ini agar mendorong para guru melakukan hal yang sama yang pada akhirnya meningkatkan kompetensi kepribadian pada setiap guru.¹²⁸

Ungkapan kepala madrasah di atas, sejalan dengan pandangan Riffandi Sasikome terhadap kepala madrasah bahwa:

Kepala madrasah kami merupakan sosok pemimpin yang menjadi percontohan kami para guru. Beliau selalu menyarankan kepada kami bahwa dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab sebagai tenaga pendidik harus dilakukan secara ikhlas agar tidak ada beban dari hari harapan yang diinginkan tidak tercapai. Selain itu, beliau juga memotivasi kami agar selalu melakukan hal yang sama tentang kepribadian yang baik. Tentunya ini merupakan upayanya agar kompetensi kepribadian kami sebagai guru dapat juga menjadi percontohan kepada para siswa kami.¹²⁹

¹²⁸Saiful Sinto, Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Muhtadien Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

¹²⁹Riffandi Sasikome, Guru Madrasah Tsanawiyah Al-Muhtadien Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

Nada yang sama dituturkan oleh Radiati Aghogho bahwa:

Kepala madrasah kami memiliki kepribadian yang baik. Beliau selalu dekat dengan kami para guru. Beliau selalu menjadi pendengar sekaligus pemberi solusi yang hebat ketika kami mencurahkan masalah yang kami alami. Selalu dekat dengan para guru dan sering berbagi rezeki apabila beliau mempunyai kelebihan.¹³⁰

Berdasarkan hasil wawancara di atas, mengisyaratkan bahwa menjadi pribadi yang baik merupakan salah satu strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme para guru di madrasah yang dipimpinnya. Kepribadian yang baik itu ditunjukkan dengan menjalin hubungan yang baik dengan para gurunya melalui pendekatan-pendekata yang lakukannya dengan cara menjadi pendengar sekaligus pemberi solusi dari setiap permasalahan yang dicurahkan oleh setiap guru yang ada di madrasah tersebut. Ini dilakukan oleh kepala madrasah dengan harapan menjadi percontohan bagi para guru untuk melakukan hal yang sama bahkan lebih dari yang dilakukan oleh kepala madrasah itu sendiri agar kompetensi kepribadian dapat dimiliki oleh setiap guru yang ada di madrasah tersebut. Selain itu, percontohan kepribadian yang baik tersebut harapannya menjadi teladan bagi setiap guru dalam tugas dan tanggungjawabnya sebagai tenaga pendidik. Seorang kepala madrasah haruslah mampu menjalin komunikasi dengan warga madrasah. Suka atau tidak sukanya seseorang terhadap pemimpin adalah masalah yang biasa. Namun tentunya ini tidak berlaku baku guru honorer, kepribadian dari kepala madrasah yang tidak baik membuat para guru honorer berhenti mengajar yang pada akhirnya menjadikan madrasah lambat dalam kemajuan. Sementara ditanya mengenai strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja para gurunya, kepala madrasah mengatakan bahwa:

Dalam meningkatkan kinerja para guru di madrasah ini, strategi saya yaitu melakukan rapat evaluasi di setiap akhir bulan bahkan terkadang saya lakukan ada yang setiap minggu. Hal ini saya lakukan agar mengevaluasi kinerja para guru sejauh mana pencapaian yang dilakukan berkaitan tugas dan fungsinya. Sekaligus melakukan pembinaan terkait dengan hal-hal

¹³⁰Radiati Aghogho, Guru Madrasah Tsanawiyah Al-Muhtadien Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

yang berkaitan dengan kinerja para guru di lingkungan madrasah. Ini saya lakukan agar setiap guru dapat memperhatikan tanggungjawab mereka masing-masing yang diamanahkan.¹³¹

Perkataan kepala madrasah di atas, selaras dengan ungkapan Youla L. Porawouw bahwa:

Setiap akhir bulan, kami diminta untuk melaporkan hasil kinerja kami di rapat evaluasi yang diadakan di madrasah ini. dalam rapat tersebut, kepala madrasah memimpin jalannya rapat sekaligus membicarakan bagaimana pencapaian kami para guru terhadap aktivitas belajar mengajar.¹³²

Senada dengan Youla, Ismaniar turut mengungkapkan bahwa:

Rapat yang diagendakan di madrasah ini yaitu sebulan sekali di akhir bulan. Dalam rapat itu, kami diminta melaporkan kemajuan pelaksanaan pembelajaran. Selain itu, kami mendapat pembinaan langsung dari kepala madrasah terkait kinerja kami sebagai tenaga pendidik.¹³³

Berdasarkan hasil wawancara di atas, menerangkan bahwa dalam strateginya terhadap peningkatan kinerja guru di madrasah yang dipimpinnya, kepala madrasah tsanawiyah Al Muhtadien mengagendakan rapat rutin di akhir bulan guna membahas sejauh mana peningkatan kinerja para guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai tenaga pendidik. Selain itu, kepala madrasah dalam rapat yang dilangsungkan memberikan pembinaan terkait kinerja para guru di lingkungan madrasah tersebut. Tujuan pembinaan guru adalah untuk meningkatkan kemampuan kinerja dan profesional guru dalam meningkatkan proses dan hasil belajar. Jika dalam proses belajar meningkat, maka hasil belajar diharapkan juga meningkat. Selain strategi kepala madrasah di atas. Strategi lain yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu dengan berupaya meningkatkan saran prasarana sebagaimana yang dijelaskan kepala madrasah tersebut bahwa:

¹³¹Saiful Sinto, Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Muhtadien Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

¹³²Youla L. Porawouw, Guru Madrasah Tsanawiyah Al-Muhtadien Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

¹³³Ismaniar, Guru Madrasah Tsanawiyah Al-Muhtadien Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

Kita tahu bersama bahwa salah satu aspek yang seharusnya mendapat perhatian utama oleh setiap pengelola pendidikan adalah mengenai fasilitas pendidikan. Karena dengan fasilitas sarana prasarana yang layak, akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi madrasah. Untuk itu, saya selaku pimpinan di madrasah ini selalu berupaya keras dalam meningkatkan sarana prasarana yang dapat menunjang keberhasilan kinerja warga madrasah khususnya kinerja guru.¹³⁴

Berdasarkan hasil wawancara di atas menegaskan bahwa tidak dapat dipungkiri jika dalam proses pendidikan, kualitas pendidikan tersebut juga didukung dengan sarana dan prasarana yang menjadi standar madrasah atau instansi pendidikan yang terkait. Guru membutuhkan sarana pembelajaran dalam menunjang kegiatan pembelajaran. Selain kemampuan guru dalam menyelenggarakan kegiatan pembelajaran, dukungan dari sarana pembelajaran sangat penting dalam membantu guru. Semakin lengkap dan memadai sarana pembelajaran yang dimiliki sebuah madrasah akan memudahkan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pendidikan. Begitu pula dengan suasana selama kegiatan pembelajaran. Sarana pembelajaran harus dikembangkan agar dapat menunjang proses belajar mengajar. Mengingat pentingnya sarana prasarana dalam kegiatan pembelajaran, maka peserta didik, guru dan madrasah akan terkait secara langsung. Peserta didik akan lebih terbantu dengan dukungan sarana prasarana pembelajaran. Tidak semua peserta didik mempunyai tingkat kecerdasan yang bagus sehingga penggunaan sarana prasarana pembelajaran akan membantu peserta didik, khususnya yang memiliki kelemahan dalam mengikuti kegiatan pembelajaran. Bagi guru akan terbantu dengan dukungan fasilitas sarana prasarana. Kegiatan pembelajaran juga akan lebih variatif, menarik dan bermakna apabila ditunjang dengan sarana prasarana yang memadai.

c. Madrasah Tsanawiyah Al Khairat Bitung

¹³⁴Saiful Sinto, Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Muhtadien Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah tsnawiyah Al Khairat Bitung, peneliti menemukan data yang berkaitan dengan bagaimana strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di madrasah yang dipimpinnya, kepala madrasah tersebut mengutarakan bahwa:

Sebagai kepala madrasah, saya selalu berupaya dalam peningkatan kualitas dan mutu madrasah. Semua aspek di lingkungan madrasah ini saya observasi dan melihat apa saja yang kurang dan dibenahi. Mengenai peningkatan keprofesionalisme guru di madrasah ini, saya melakukan penguatan di bidang kemajuan teknologi. Berkat pandemi Covid 19, saya merasa tertantang dalam penyelesaian masalah akibat wabah covid 19. Untuk itu, penguatan teknologi dengan menjadikan media online sebagai sarana pembelajaran pada pelaksanaan pembelajaran tentunya yang utama di masa sekarang. Namun saya juga tidak menafikan aspek penguatan karakter yang menjadi marwah madrasah. saya menginstruksikan kepada setiap guru agar berupaya semaksimal mungkin melatih keterampilan penggunaan media pembelajaran berbasis online dengan memanfaatkan kemajuan teknologi sekarang namun dengan tidak memperhatikan ranah avektif siswa. Karena bisa jadi besok nanti akan ada hal serupa melanda dunia ppendidikan yang mengakibatkan pembelajaran kembali se,muanya dilaksanakan secara daring. Untuk itu, penguatan kemajuan teknologi menjadi poin utama yang saya rancang untuk menjawab tantangan ke depan.¹³⁵

Penjelasan kepala madrasah di atas dibenarkan oleh Ipi Dempegara selaku guru di madrasah tsanawiya tersebut. Ipi menuturkan bahwa:

Kepala madrasah menginstruksikan kepada kami bahwa kami para guru harus berupaya memiliki keterampilan mengajar dengan memanfaatkan kemajuan teknologi. Penguasaan teknologi tersebut dikhususkan untuk mendalami model pembelajaran yang digunakan secara daring dan memilih metode pembelajaran yang pas dalam melangsungkan pembelajaran sehingga sinkron dengan penguatan karakter siswa di madrasah ini.¹³⁶

Penuturan Lusiana di atas senada dengan perkataan Fitra Minabari yang mengatakan bahwa:

¹³⁵Lukman Arib, Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Khairat Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

¹³⁶Ipi Dempegara, Guru Madrasah Tsanawiyah Al-Khairat Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

Saat ini kami diinstruksikan agar memiliki keterampilan penguasaan media pembelajaran secara online. Kepala madrasah merekomendasikan kepada kami untuk lebih giat mengikuti pelatihan pembelajaran daring meskipun pelatihan itu dilangsungkan secara online, terutama pelatihan peningkatan profesionalisme guru dalam menguasai model dan metode dalam pembelajaran. Intinya adalah kepala madrasah ingin kami para guru lebih inovatif dalam merancang pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi namun dapat mengukur nilai karakter siswa.¹³⁷

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti menyimpulkan bahwa strategi kepala madrasah tsanawiyah Al Khairat Bitung dalam upayanya meningkatkan profesionalisme para guru di madrasahnya yaitu dengan melakukan penguatan di bidang teknologi dengan menginstruksikan kepada para guru agar berupaya memiliki keterampilan penguasaan pelaksanaan pembelajaran dengan memanfaatkan kemajuan teknologi. Kepala madrasah juga memberikan rekomendasi pelatihan dan seminar yang harus diikuti oleh para guru agar para guru mampu menguasai pembelajaran berbasis online namun mampu mensingkronkan pembelajaran kepada ranah apektif sebagai upaya penguatan karakter siswa. Untuk dapat memanfaatkan teknologi digital, guru membutuhkan kemampuan literasi digital, yaitu kemampuan dalam pengetahuan dan keterampilan menggunakan perangkat digital seperti smartphone, PC, atau laptop serta dapat mengoperasikan aplikasi pendukung, sehingga dapat membantu guru dalam merancang pembelajaran yang berkualitas. Agar guru memiliki kemampuan dalam memanfaatkan media digital, perlunya adanya penguatan literasi digital bagi guru. Penguatan literasi digital bagi guru dimaksudkan agar guru memiliki kemampuan dalam memanfaatkan media digital untuk meningkatkan profesionalitas guru. Literasi digital dapat dilakukan tentunya melalui kegiatan pelatihan dan workshop pengembangan pembelajaran berbasis digital.

Selain penguatan teknologi dalam melaksanakan pembelajaran di madrasah tsanawiyah Al Khairat Bitung, kepala madrasah dengan strateginya yaitu mengundang pihak kementerian agama langsung memberikan materi yang

¹³⁷Fitra Minabari, Guru Madrasah Tsanawiyah Al-Khairat Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

berkaitan dengan profesionalisme guru. Kenyataan ini sebagaimana dikatakan oleh kepala madrasah bahwa:

Di setiap tahun pelajaran, saya selalu mengadakan program peningkatan profesionalisme guru. Tahun lalu, saya berusaha mendatangkan narasumber langsung dari kementerian agama provinsi Sulawesi Utara untuk memberikan pembinaan terkait peningkatan kualitas dan profesi guru di madrasah saya. Pembinaan yang saya lakukan ialah berupa workshop program ‘Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan’ atau disingkat dengan PKB. Tujuannya, agar para guru disini benar-benar memahami kualitas diri mereka dan mampu mengemban tugas dan tanggungjawab sebagai pendidik.¹³⁸

Perkataan kepala madrasah di atas selaras dengan penuturan Nurlaela Gobel bahwa:

Ada program yang selalu diagendakan madrasah ini setiap tahunnya, tahun lalu madrasah pernah mengundang ketua KSKK kantor wilayah kementerian agama Sulawesi Utara. Bpk. Hi. Alek K. Usman, M.Pd untuk nmembicarakan tentang peningkatan profesionalisme guru dan madrasah. Dengan program itu, kami merasa kalau kami harus benar-benar serius dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai pendidik karena tugas ini merupakan tugas mulia.¹³⁹

Berdasarkan hasil wawancara di atas menerangkan bahwa kepala madrasah dalam strtaginya untuk meningkatkan kompetensi profesionalisme guru di madrasah tsanawiyah Al Khairat Bitung tersebut dengan mengagendakan program tahunan pada tahun pelajaran berjalan dengan mendatangkan narasumber dari instansi yang erat kaitannya dengan pengembangan profesi keguruan. Ini dilakukan tujuannya agar para guru di madrasah tersebut benar-benar memahami kualitas diri mereka dan mampu mengemban tugas dan tanggungjawab sebagai pendidik. Sementara ditanya mengenai strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di madrasahny, kepala madrasah mengatakan bahwa:

¹³⁸Lukman Arib, Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Khairat Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

¹³⁹Nurlaela Gobel, Guru Madrasah Tsanawiyah Al-Khairat Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

Untuk peningkatan kinerja para guru di madrasah kami, hal yang utama saya lakukan yaitu dengan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dengan memperhatikan beberapa aspek mengenai keterbukaan dalam kaitannya dengan pengembangan madrasah dan pengambilan keputusan secara mufakat.¹⁴⁰

Perkataan kepala madrasah di atas dikuatkan oleh Viona Yahya selaku guru di madrasah tersebut. Viona mengungkapkan bahwa:

Kepala madrasah sangat terbuka dalam masalah yang menyangkut pengembangan madrasah, kecuali ada batasan-batasan mengenai privasi menyangkut keluarganya. Selain itu, dalam pengambilan keputusan, kepala madrasah melakukannya secara mufakat sesuai dengan hasil musyawaran dan kesepakatan bersama.¹⁴¹

Ungkapan Viona di atas, senada dengan apa yang disampaikan oleh Fitra Minabari bahwa:

Dalam pengambilan keputusan, kepala madrasah tidak memutuskan secara sepihak, melainkan meminta masukan dan pendapat dari yang lain termasuk memberi kesempatan kepada kami untuk mengutarakan pendapat kami masing-masing. Setelah segala pendapat dan masukan diterima, lalu kepala madrasah memutuskannya sesuai dengan kesepakatan bersama.¹⁴²

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti menyimpulkan bahwa salah satu strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah tsanawiyah Al Khairat dalam upayanya untuk meningkatkan kinerja guru di madrasah yaitu dengan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan demokratis adalah jenis gaya kepemimpinan yang mempromosikan partisipasi anggota dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin mendorong anggota untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan tentang pekerjaan mereka dan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Tipe pemimpin ini lebih memilih untuk mempromosikan pengambilan keputusan konsensus sebagai kebijakan manajemen. Para peneliti mengatakan kepemimpinan demokratis adalah salah

¹⁴⁰Lukman Arib, Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Khairat Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

¹⁴¹Viona Yahya, Guru Madrasah Tsanawiyah Al-Khairat Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

¹⁴²Fitra Minabari, Guru Madrasah Tsanawiyah Al-Khairat Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

satu gaya kepemimpinan yang paling efektif. Kelompok kerja dengan pemimpin demokratis cenderung lebih fleksibel, inovatif, dan bermotivasi tinggi daripada pemimpin otoriter. Akibatnya, itu mengarah pada peningkatan moral dan produktivitas bawahannya. Selain itu, strategi kepala madrasah lainnya ialah dengan menjadi teladan bagi warga madrasah. Hal ini sebagaimana yang diterangkan oleh kepala madrasah bahwa:

saya berupaya menjadi teladan bagi seluruh warga madrasah. Hal ini saya lakukan agar warga madrasah utamanya para guru dapat mewariskan keteladanan ini kepada para siswa yang menjadi anak didiknya dalam proses pembelajaran.¹⁴³

Keterangan kepala madrasah selaras dengan ungkapan Ipi Dempegara bahwa:

Dalam perannya sebagai pimpinan di madrasah kami, kepala madrasah selalu menunjukkan teladan yang baik. Menjadi pendengar yang baik dan menerima keluhan kami serta memberi arahan dan masukan terkait perbaikan kualitas diri kami.¹⁴⁴

Nada yang sama dituturkan oleh rekan gurunya Fatrawati Ibrahim bahwa:

Kepala madrasah selalu mengingatkan kami agar selalu menjadi orang yang baik agar dihargai orang lain. Apalagi dalam mendidik, kepala madrasah memberi masukan agar kami pendidik harus mendidik dengan hati yang ikhlas tanpa membedakan siswa yang dididik.¹⁴⁵

Berdasarkan hasil wawancara di atas, mengisyaratkan bahwa sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah harus mampu menjadi pemimpin yang dapat di contoh perilaku dan tindakannya. Pemimpin menjadi transeter atau intertainmen di dalam pendidikan. Jadi segala sesuatu tindakan dari pemimpin atau kepala madrasah harus dapat di pertanggung jawabkan. Karena, kepala madrasah lah yang menjadi contoh utama di madrasah. Apabila madrasah

¹⁴³Lukman Arib, Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Khairat Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

¹⁴⁴Ipi Dempegara, Guru Madrasah Tsanawiyah Al-Khairat Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

¹⁴⁵Fatrawati Ibrahim, Guru Madrasah Tsanawiyah Al-Khairat Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

memiliki manajemen yang bagus, maka apa yang dikatakan kepala sekolah dapat menjadi contoh bagi bawahan. Pemimpin harus mempunyai dan memiliki berbagai macam syarat yang dapat dikatakan menjadi pemimpin. Jadi yang dimaksud dengan memberi contoh adalah dapat menjadi orang yang terdepan, tauladan dan segala perilakunya yang positif dapat ditiru oleh bawahan serta lingkungan kerja. Selain dua strategi di atas, kepala madrasah dalam upayanya untuk meningkatkan kinerja guru di madrasah yaitu dengan melakukan pengendalian dan pengontrolan kinerja guru. Hal ini sebagaimana diungkapkan kepala madrasah:

Strategi saya berikutnya dalam peningkatan kualitas kinerja guru yang ada di madrasah kami yaitu dengan melakukan pengendalian dan pengontrolan. Pengendalian yang saya lakukan dengan meminta laporan kegiatan pembelajaran di akhir semester agar mengetahui sejauhmana tugas dan tanggungjawab para guru dalam menjalankan tugasnya. Sementara pengontrolan yang saya lakukan ialah melihat tingkat kedisiplinan para guru serta melakukan monitoring pada pelaksanaan pembelajaran yang berlangsung.¹⁴⁶

Berdasarkan hasil wawancara di atas, strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja para guru di madrasah tsanawiyah Al Khairat yaitu dengan melakukan pengendalian dan pengontrolan. Pengendalian dilakukan dengan cara meminta laporan hasil kinerja guru di setiap akhir semester pelajaran, sementara pengontrolan dilakukan dengan melihat kedisiplinan para guru di setiap aktivitas pembelajaran serta memonitoring jalannya pelaksanaan pembelajaran. Pengendalian dan pengontrolan merupakan salah satu fungsi manajemen. Kegiatan ini dilakukan untuk menilai dan memberikan perbaikan-perbaikan terhadap kinerja guru atau personil lainnya yang terlibat dalam proses pendidikan untuk menjamin bahwa kegiatan tersebut terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Tujuan pengendalian adalah untuk melakukan pengukuran dan perbaikan agar apa yang telah direncanakan dapat tercapai secara optimal. Selain pengendalian kinerja melalui pengontrolan yang dilakukan oleh kepala madrasah

¹⁴⁶Lukman Arib, Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Khairat Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

sebagaimana hasil wawancara di atas, kepala madrasah tsanawiyah Al Khairat juga selalu memberikan reward bagi gurunya apabila mencapai target dan prestasi. Hal sebagaimana pernyataan yang diutarakan kepala madrasah bahwa:

Strategi lain yang saya lakukan ialah memberikan reward kepada para guru di setiap keberhasilan kinerjanya. Reward dalam hal ini bukan berupa uang atau hadiah yang saya berikan, melainkan motivasi dan pujian kepada para guru agar selalu berupaya meningkatkan kinerjanya sesuai dengan tupoksi yang diemban. Namun ada beberapa juga yang saya lakukan agar para guru senantiasa termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya seperti mengadakan acara makan bersama, mengadakan seragam baru, mengadakan agenda wisata religi, serta refrhosing bersama para guru.¹⁴⁷

Pernyataan kepala madrasah di atas dibenarkan oleh Fatrawati Ibrahim yang mengatakan bahwa:

Ketika kami para guru berhasil dalam suatu kinerja, misalkan mampu melaksanakan pembelajaran yang efektif di masa pandemi, atau mempunyai tingkat kedisiplinan dalam pengerjaan tugas maupun kehadiran kepala madrasah memberikan suport kepada kami dan pujian kepada kami sehingga kami selalu termotivasi dalam meningkatkan kinerja kami.¹⁴⁸

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa strategi kepala madrasah tsanawiyah Al Khairat dalam meningkatkan kinerja terhadap para guru di madrasahny dengan cara memberi penghargaan kepada setiap guru yang melakukan tugas dan fungsinya dengan baik berdampak kepada motivasi kerja guru. hal ini tentunya dapat mendorong setiap guru agar selalu berupaya memberi yang terbaik dalam pengembangan madrasah kedepan.

2. Problematika yang Dihadapi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme dan Kinerja guru di MTs Swasta Kota Bitung.

Sudah menjadi rahasia umum bahwa segala sesuatu yang akan dilakukan tentunya tidak akan berjalan sesuai dengan harapan yang diinginkan. Semuanya

¹⁴⁷Lukman Arib, Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Khairat Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

¹⁴⁸Fatrawati Ibrahim, Guru Madrasah Tsanawiyah Al-Khairat Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

pasti tidak akan berjalan mulus, tetap saja ada problematika yang menjadi hambatan dari keinginan yang hendak dicapai. Akan tetapi dari problematika tersebut kita dapat mengambil pelajaran sebagai hikmah dalam menjalankan kehidupan. Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, problematika diartikan sebagai halangan rintangan dengan keadaan yang membatasi, menghalangi atau mencegah pencapaian sasaran.¹⁴⁹ Menurut peneliti, problematika juga merupakan sesuatu yang dapat menghalangi kemajuan atau pencapaian. Pada temuan penelitian ini, peneliti akan menguraikan temuan berdasarkan data di lapangan terkait dengan problematika kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di madrasah tsanawiyah yang ada di kota Bitung sesuai dengan lokasi penelitian yang ditetapkan dalam penelitian ini..

Di madrasah tsanawiyah Arafah Bitung, dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di madrasah tersebut, kepala madrasah menerangkan bahwa:

Dalam peningkatan profesionalisme dan kinerja di madrasah kami ini masih menemui problem. Hubungannya dengan peningkatan profesionalisme dan kinerja ialah masalah keuangan madrasah yang masih kurang. Keuangan yang ada di madrasah kami yang ditunjang oleh bantuan operasional sekolah atau madrasah ini dirasa belum cukup untuk dapat memenuhi standar dari beberapa aspek penting di madrasah ini. Terutama masalah pengadaan sarana prasarana sebagai penunjang pelaksanaan tugas dan fungsi kinerja para guru. Ditambah lagi dengan masalah kesejahteraan untuk para guru yang masih belum memenuhi taraf hidup.¹⁵⁰

Berdasarkan hasil keterangan kepala madrasah di atas, menunjukkan bahwa problematika kepala madrasah ibtidaiyah Arafah Bitung dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di madrasah ialah masalah finansial yang berdampak terhadap terbatasnya sarana prasarana madrasah dan tingkat kesejahteraan para guru yang masih belum memenuhi taraf hidup.

¹⁴⁹Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kedua. Jakarta: Balai Pustaka, 2008), h. 667

¹⁵⁰Normawati Sanusi, Kepala Madrasah Tsanawiyah Arafah Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

Sementara itu, problematika yang dialami kepala madrasah tsanawiyah Al Khairat Bitung sebagaimana pernyataan kepala madrasah bahwa:

Untuk meningkatkan profesionalisme dan kinerja di madrasah kami ini bukanlah hal yang mudah. Pekerjaan ini membutuhkan beberapa faktor penunjang. Salah satunya ialah kebutuhan dalam penggunaan sarana prasarana yang layak. Kita semua tahu bahwa terpenuhinya sarana prasarana sebagai alat penunjang kegiatan pembelajaran merupakan salah satu bukti fisik keberhasilan suatu madrasah. Dampaknya tentunya banyak yang terpengaruhi. Diantaranya kenyamanan dalam pelaksanaan tugas kerja para guru. Dan ini yang menjadi hambatan bagi saya untuk meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di madrasah ini. Namun tidak bisa dipungkiri bahwa madrasah yang masih berstatus swasta khususnya di tingkat madrasah tsanawiyah kota Bitung ini masih belum terpenuhi.¹⁵¹

Berdasarkan hasil wawancara di atas, menerangkan bahwa problematika kepala madrasah tsanawiyah Al Khairat Bitung dalam upayanya meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru yaitu terhambat dengan keterbatasan sarana prasarana yang masih kurang layak dalam menunjang pelaksanaan aktivitas madrasah khususnya dalam pelaksanaan pembelajaran yang berdampak terhadap profesionalisme dan kinerja guru. Dalam dunia pendidikan, tentunya sarana dan prasarana sangat penting karena dapat berguna untuk menunjang penyelenggaraan proses belajar mengajar, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam suatu lembaga dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Selain itu, dengan sarana prasarana yang layak dan lengkap, akan mempermudah guru dalam aktivitasnya sebagai tenaga pendidik. Lain halnya dengan kepala madrasah tsanawiyah sebelumnya, madrasah tsanawiyah Al Muhtadien Bitung mendapati problematika pada kekurangan sumber daya guru. Sebagaimana diungkapkan oleh kepala madrasah bahwa:

Hambatan yang saya temukan di madrasah saat ini dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru ialah masih terbatasnya tenaga pengajar. Walaupun begitu, saya tetap melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai standar pengajaran seiring upaya saya untuk melakukan perekrutan guru

¹⁵¹Lukman Arib, Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Khairat Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

sebagai tambahan amunisi madrasah kami menuju madrasah yang memiliki kualitas dibidang tenaga pendidik.¹⁵²

Berdasarkan hasil wawancara di atas, menerangkan bawah kepala madrasah tsanawiyah Al Muhtadien Bitung dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di madrasahnya mempunyai problematika yaitu masih terbatasnya tenaga pengajar. Untuk itu, kepala madrasah masih focus memperbaiki segala bentuk kekurangan salah satunya perekrutan untuk menambah tenaga pengajar sebagai amunisi kekuatan menuju kelayakan madrasah. Kekurangan guru menjadi salah satu masalah dalam dunia pendidikan yang belum terselesaikan. Hingga kini, masih terus merebak isu-isu kekurangan guru terlebih di sekolah swasta maupun sekolah yang berada di pelosok desa. Kekurangan guru menjadi salah satu masalah dalam dunia pendidikan yang belum terselesaikan. Padahal, berbagai cara sudah dilakukan pemerintah, seperti mengirimkan para sarjana ke daerah-daerah pelosok untuk menjadi tenaga pendidik. Meski demikian, mengirimkan guru ke berbagai daerah bukan berarti masalah sudah selesai. Perlu adanya upaya evaluasi untuk mengkritisi semua itu.

C. Pembahasan Penelitian

Kepala sekolah atau madrasah merupakan *top manager* dalam lembaga pendidikan. Dalam menjalankan tugasnya, kepala madrasah harus mampu menguasai sifat-sifat kepemimpinan yang baik sehingga ia dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Tugas kepala madrasah sangat luas dan banyak sekali bidangnya, tidak hanya terbatas dalam kelancaran proses kegiatan belajar mengajar saja, melainkan menyangkut semua aspek kependidikan. Sebagai pemimpin kepala madrasah, kepala madrasah haruslah sadar bahwa keberhasilannya bergantung pada orang lain seperti guru. Kepemimpinan merupakan proses dimana seseorang mengarahkan, membimbing dan menguasai pikiran-pikiran dan perasaan orang lain, sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha kearah tercapainya tujuan. Menurut Sudarwan,

¹⁵²Saiful Sinto, Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Muhtadien Bitung, *Wawancara*, Mei 2022

kepemimpinan adalah suatu proses dimana pemimpin dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses memengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih atau mencapai tujuan yang ditetapkan.¹⁵³ Jadi pemimpin harus mempunyai bawahan, harus membagi pekerjaan dan harus bertanggung jawab terhadap pekerjaannya tersebut.

Kepemimpinan yang baik tentunya berdampak pada tercapai tidaknya tujuan, karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dipimpinnya yaitu tenaga pendidik atau guru. Kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan merupakan bagian dari kepemimpinan. Kepala madrasah harus memiliki kemampuan dalam memimpin madrasah secara keseluruhan dalam pengembangan madrasah kedepan. Salah satunya dengan peningkatan kualitas seorang guru.

Seperti yang sudah kita ketahui, seorang guru adalah seseorang yang diberi kepercayaan dan tanggung jawab oleh orang tua untuk dapat mendidik anak-anaknya untuk bekal masa depan kelak nanti. Untuk itu untuk menjadi seorang guru merupakan profesi yang penuh dengan tanggung jawab yang besar, karena hasil dari didikan yang diajarkan semasa sekolah lah yang nantinya akan menentukan bagaimana dia bersikap, bagaimana dia menanggapi suatu kejadian, dan bagaimana dalam menggapai cita-cita dan masa depan. Tugas seorang guru tidak hanya semata hanya mengajar mata pelajaran saja, tetapi haruslah dapat membimbing, mendidik, serta mengerti sepenuhnya tentang seorang peserta didiknya. Seperti pada UU No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1 ayat 1 berbunyi yang dimaksud dengan guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mengajar, mendidik, mengarahkan, membimbing, menilai, melatih, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, pendidikan menengah.¹⁵⁴ Jika kita lihat dari UU no 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, sudah jelas bahwa tugas seorang guru tidak

¹⁵³Sudarwan, *Danim Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007). h.204

¹⁵⁴Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1 ayat 1.

hanya sekedar mengajar mata pelajaran seperti umumnya, pemerintah Republik Indonesia sudah dengan jelas menjelaskan tugas seorang guru selain mengajar juga mendidik para siswanya, mendidik dalam arti perilaku yang bersifat karakter siswa tersebut.

Selain mendidik dan membimbing serta mengarahkan seorang murid, guru juga harus memiliki pengetahuan bagaimana dia akan meraih cita-citanya dan bagaimana seorang siswa mengetahui kemampuannya. Melatih, menilai, dan mengevaluasi seorang siswa juga sudah seharusnya dilakukan oleh seorang guru, karena itu akan sangatlah bermanfaat untuk seorang siswa didik mempersiapkan dirinya oleh tantangan-tanganan masa depan nantinya. Namun kenyataannya saat ini, banyak sekali guru-guru yang hanya sekedar mengajar mata pelajaran saja, banyak guru-guru yang hanya memikirkan materi pelajaran saja tidak dengan memperhatikan sifat peserta didiknya. Seharusnya untuk menjadi guru haruslah memenuhi kriteria-kriteria yang benar-benar layak atau berkualitas untuk menjadi seorang guru. Seperti pada UU no 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 8 menjelaskan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pasal 9 Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat.¹⁵⁵

Sudah sangat jelas bahwa pemerintah sudah menetapkan peraturan yang dicantumkan dalam UU no 14 tahun 2005, bagaimana untuk menjadi guru haruslah memiliki kualifikasi akademik dengan jenjang pendidikan sarjana atau diploma empat. Namun kenyataannya saat ini itu saja tidaklah cukup untuk dijadikan syarat menjadi seorang guru. Sudah menjadi hal yang umum pada zaman sekarang ini seorang anak menempuh jenjang pendidikan sampai sarjana. Dan tidak heran pula jika hanya dengan ketentuan itu saja sudah bisa dikatakan layak untuk menjadi guru. Padahal dalam kenyataannya seorang guru tidak hanya

¹⁵⁵Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 8.

cukup dengan menempuh pendidikan hingga sarjana saja. Tetapi seorang guru selain harus pintar, ia juga harus memiliki dedikasi yang tinggi sesuai profesi dan kinerjanya dengan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai panggilan jiwa untuk mengajar, serta kepedulian terhadap peserta didiknya. Untuk mencapai semua itu, tentunya tidak lepas dari peran kepala madrasah dalam menerapkan strateginya untuk peningkatan profesionalisme dan kinerja guru.

Di madrasah tsanawiyah Bitung, khususnya madrasah tsanawiyah Arafah, madrasah tsanawiyah Al Muhtadien dan madrasah tsanawiyah Al Khairat Bitung, dalam penelusuran peneliti terkait profesionalisme dan kinerja guru, didapati kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas guru di masing-masing madrasah. Meskipun mayoritas guru di masing-masing madrasah tersebut dihuni oleh guru yang masih berstatus honorer, namun kepala madrasah di masing-masing madrasah tersebut selalu berupaya dalam strateginya untuk meningkatkan profesionalisme dan kinerja para guru untuk kemajuan madrasah. Dalam pembahasan ini, peneliti akan menguraikan bagaimana strategi kepala madrasah di masing-masing madrasah tsanawiyah Bitung dalam upayanya untuk meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru.

1. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme dan Kinerja Guru di MTs Swasta Kota Bitung

Sebelum dibahas satu per satu strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di masing-masing madrasah tsanawiyah kota Bitung, di bawah ini dapat diuraikan dalam bentuk tabel.

NO	NAMA MADRASAH	STRATEGI KEPALA MADRASAH	
		Meningkatkan Profesionalisme Guru	Meningkatkan Kinerja Guru
1.	Madrasah Tsanawiyah Arafah Bitung	Memberi Kebebasan Menempuh Pendidikan Lanjutan. Strategi ini dilakukan agar para guru di MTs Arafah memiliki kualifikasi pendidikan	Melakukan Pengawasan atau Supervisi. Supervisi dilakukan kepala madrasah ini yaitu dengan melakukan kunjungan ke kelas-kelas

		yang tinggi dan memiliki wawasan kependidikan yang luas. Kepala madrasah memberi izin bagi guru yang melanjutkan studi magister atau bahkan lebih tinggi lagi.	yang sedang dilangsungkan pembelajaran. Adapun selama pandemi, supervise dilakukan oleh kepala madrasah dengan meminta laporan pembelajaran selama pandemi.
		Memperkuat Penguasaan Teknologi. Strategi ini dilakukan karena melihat situasi pendidikan yang kian berubah. Untuk itu, kepala madrasah mengutus para guru untuk diikutsertakan ke berbagai pelatihan atau workshop peningkatan sumber daya manusia khususnya seminar penguasaan teknologi.	Mengikutsertakan ke Pelatihan Peningkatan Sumber Daya Guru ke beberapa seminar dan pelatihan pendidikan
			Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif dengan cara menjaga komunikasi dengan guru serta menjadi mediator terhadap permasalahan jika ada masalah sesama guru.
2.	Madrasah Tsanawiyah Al Muhtadien Bitung	Memperkuat Penguasaan Pembelajaran dengan mengutus para guru ke berbagai pelatihan-pelatihan peningkatan sumber daya guru melalui pelatihan keprofesian tentang penguatan penguasaan pelaksanaan	Mengadakan Rapat Evaluasi yang dilaksanakan sebulan sekali di akhir bulan guna membahas sejauh mana peningkatan kinerja para guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya

		pembelajaran yang diadakan oleh kementerian agama	sebagai tenaga pendidik
		Menjadi Pribadi yang Baik dengan cara menjadikan guru di madrasah nya memiliki profesionalisme dalam aktivitasnya sebagai tenaga pendidik dengan menjalin hubungan yang baik dengan para gurunya melalui pendekatan-pendekatan yang lakukannya dengan cara menjadi pendengar sekaligus pemberi solusi dari setiap permasalahan yang dicurahkan oleh setiap guru yang ada di madrasah tersebut	Melakukan Pembinaan. Kepala madrasah Al Muhtadien dalam pertemuan yang dilangsungkan setiap akhir semester memberikan pembinaan terkait kinerja para guru di lingkungna madrasah tersebut. Pembinaan tersebut meliputi penggunaan perangkat pemebelajaran, model pembelajaran, metode pembelajaran serta penilaian hasil belajar siswa

3.	Madrasah Tsanawiyah Al Khairat Bitung	Penguatan Model dan Metode Pembelajaran Melalui Teknologi dengan menginstruksikan kepada para guru agar berupaya memiliki keterampilan penguasaan model dan metode pelaksanaan pembelajaran dengan memanfaatkan kemajuan teknologi. Untuk itu, kepala madrasah memberikan rekomendasi pelatihan dan seminar yang harus diikuti oleh para guru agar mampu menguasai pembelajaran berbasis online namun	Menerapkan Gaya Kepemimpinan Demokratis. Di sini, kepala madrasah Al-Khairat Bitung mempromosikan partisipasi anggota dalam proses pengambilan keputusan. Kepala madrasah mendorong anggota untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan tentang pekerjaan mereka dan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan
----	--	---	---

		<p>mampu mensingkronkan pembelajaran kepada ranah avektif sebagai upaya penguatan karakter siswa</p>	
		<p>Mengadakan Program Pengembangan Keprofesian Guru (PKB). Dengan mengagendakan program tahunan pada tahun pelajaran berjalan dengan mendatangkan narasumber dari instansi yang erat kaitannya dengan pengembangan profesi keguruan. Di tahun lalu, kepala madrasah berhasil mendatangkan narasumber langsung dari kementerian agama provinsi Sulawesi Utara untuk memberikan pembinaan terkait peningkatan kualitas dan profesi guru di madrasah. Pembinaan yang dilakukan ialah berupa workshop program ‘Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan’ atau disingkat dengan PKB</p>	<p>Menjadi Teladan Bagi Guru dengan menjadi pendengar yang baik serta menerima keluhan guru sekaligus memberi arahan dan masukan terkait perbaikan kualitas diri para guru. Selain itu, kepala madrasah selalu mengingatkan para guru agar selalu menjadi orang yang baik agar dihargai orang lain. Apalagi dalam mendidik, kepala madrasah memberi masukan agar kami pendidik harus mendidik dengan hati yang ikhlas tanpa membedakan siswa yang dididik</p>
			<p>Melakukan Pengendalian dan Pengontrolan. Pengendalian yang dilakukan oleh kepala madrasah tsanawiyah Al Khairat Bitung yaitu dengan cara meminta laporan hasil kinerja guru di setiap akhir semester pelajaran, sementara pengontrolan dilakukan dengan melihat kedisiplinan para guru di setiap aktivitas pembelajaran serta</p>

			memonitoring jalannya pelaksanaan pembelajaran
			Memberikan Reward. Kepala madrasah tsanawiyah Al Khairat dalam meningkatkan kinerja terhadap para guru di madrasah nya salah satu cara yaitu dengan memberi penghargaan kepada setiap guru yang melakukan tugas dan fungsinya dengan baik berdampak kepada motivasi kerja guru. Di antara cara memberi reward atau penghargaan terhadap para guru di madrasah Tsanawiyah Al Khairat yaitu mengadakan acara makan bersama, pengadaan seragam baru, mengadakan agenda wisata religi, serta refrhesing bersama para guru

a. Madrasah Tsanawiyah Arafah Bitung

Berdasarkan temuan di lapangan, kepala madrasah tsanawiyah Arafah Bitung dalam upaya peningkatan profesionalisme guru di madrasah yang dipimpinnya memiliki strategi:

- 1) Memberi Kebebasan Menempuh Pendidikan Lanjutan

Peningkatan relevansi pendidikan dilakukan, baik dalam segi jumlah, lulusan dengan tenaga kerja yang dibutuhkan dalam pembangunan. Usaha meningkatkan efisiensi serta efektifitas pengelolaan pendidikan juga telah dilakukan melalui penyempurnaan tatalaksana dan perencanaan, pengawasan, dan pemeriksaan terhadap pelaksanaan pendidikan melalui penyempurnaan Undang-undang pendidikan, kurikulum dan pelaksanaan pendidikan di pemerintah pusat. Salah satu faktor yang mempengaruhi kegiatan pendidikan baik secara langsung maupun tidak langsung adalah guru. Peranan guru dalam kegiatan pembelajaran amat dominan, oleh karena itu guru hendaknya mampu mengembangkan diri seiring dengan lajunya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Konsekuensi logis dari semua ini ialah bahwa guru harus berupaya untuk selalu mengembangkan diri dengan berbagai cara seperti umpamanya dengan membaca berbagai bahan rujukan, menulis, atau melanjutkan studi ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi sehingga dapat meningkatkan profesionalnya. Guru adalah pemimpin pembelajaran, fasilitator, dan sekaligus pusat inisiatif pembelajaran. Keberhasilan proses pembelajaran sangat tergantung pada penampilan guru dalam mengajar, kegiatan mengajar dapat dilakukan dengan baik dan benar jika seseorang telah melewati pendidikan tertentu yang memang dirancang untuk mempersiapkan diri sebagai seorang guru yang profesional.

Di madrasah tsanawiyah Arafah Bitung, strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru salah satunya ialah memberikan kebebasan bagi para gurunya yang ingin melanjutkan program magister demi peningkatan profesionalisme sebagai guru dengan ketentuan tidak meniggalkan tugas dan fungsinya sebagai tenaga pengajar di madrasah tsanawiyah Arafah Bitung. Tentunya kita tahu bersama bahwa pendidikan merupakan kebutuhan primer yang harus kita perjuangkan, persaingan yang semakin ketat membuat kita harus mempersiapkan kualitas diri kita sebaik mungkin karena semakin tinggi jenjang pendidikan seseorang, maka semakin besar pula wawasan yang kita terima.

2) Memperkuat Penguasaan Teknologi

Dalam dunia pendidikan penyampaian informasi dengan menggunakan teknologi sangat penting dalam proses pembelajaran. Dalam proses pembelajaran dan penilaian dapat melakukan teknologi misalnya menggunakan computer, laptop dan *handphone*. Lewat media ini maka proses pembelajaran menjadi lebih menarik dan penilaian menjadi lebih efisien dalam penggunaan kertas. Teknologi dapat diterapkan di dunia pendidikan dalam hal proses pembelajaran dan penilaian atau evaluasi. Dalam proses pembelajaran guru bisa menggunakan kelas maya, dengan menggunakan aplikasi HP android.

Manfaat teknologi dalam menyampaikan materi pembelajaran adalah materi yang akan kita sampaikan menjadi lebih interaktif dan kreatif. Siswa pun akan menjadi lebih senang pada mata pelajaran kita. Seorang guru di era modern, lazim disebut era digital atau era banjir informasi, diwajibkan untuk memahami yang namanya teknologi informasi, dimana sektor pendidikan menjadi salah satu sasarannya. Sesuai tuntutan zaman, madrasah mewajibkan siswanya untuk menguasai atau memahami penggunaan teknologi informasi, terlebih tingkatan madrasah yang melaksanakan ujian berbasis komputer.

Dalam hal ini tanggung jawab madrasah dalam menyiapkan siswanya menghadapi semua perubahan yang begitu pesat di masyarakat dalam kehidupan sehari-hari mengharuskan madrasah dituntut untuk mampu menghasilkan siswa yang unggul dalam sumber daya manusia dan mampu bersaing dalam kompetisi global. Atas dasar ini, kepala madrasah tsanawiyah Arafah Bitung menginstruksikan kepada para gurunya untuk berupaya menguasai penggunaan teknologi pembelajaran dengan mempelajari media pembelajaran secara online mengikuti kondisi pendidikan saat ini agar para guru memiliki keterampilan mengajar dengan baik mengikuti situasi pendidikan saat ini.

Sementara dalam meningkatkan kinerja guru, strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah tsanawiyah Arafah Bitung ialah:

- 1) Melakukan Pengawasan atau Supervisi

Dalam dunia pendidikan kita mengenal kata pengawasan adalah seorang kepala madrasah yang mempunyai tugas untuk memberikan motivasi dan pembinaan secara profesional terhadap guru. Pengawasan kepala madrasah juga berfungsi sebagai penilaian seorang guru untuk menentukan kebijakan yang akan diambil oleh kepala madrasah terhadap guru yang melaksanakan tugasnya dengan baik maupun yang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik, karena guru bukanlah mesin atau robot yang tugasnya hanya menjalankan instruksi atau program, akan tetapi guru mempunyai perasaan, keterbatasan baik secara fisik maupun psikhis yang ikut menentukan awal dan akhir sebuah pekerjaan atau tugas yang diberikan kepada guru dalam proses pembelajaran.

Guru dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh kepala madrasah, tidak menutup kemungkinan akan berjalan dengan baik akan tetapi pasti ada hal yang perlu diperbaiki atau guru melakukan kesalahan dalam menjalankan tugas. Kesalahan- kesalahan yang dilakukan oleh guru tersebut tentu akan berdampak pada tujuan madrasah, sehingga kepala madrasah perlu mengawasi guru agar dapat mengetahui permasalahan yang terjadi pada guru dan diberikan pembinaan agar dapat menjalankan tugas dengan baik.

Pelaksanaan pengawasan atau supervise yang dilakukan kepala madrasah pada dasarnya bukan untuk mencari kesalahan guru tetapi pelaksanaan supervisi pada dasarnya adalah proses pemberian layanan bantuan kepada guru untuk memperbaiki proses belajar mengajar yang dilakukan guru dan meningkatkan kinerja guru. Pengawasan kepala madrasah dan pola pembinaan merupakan upaya dalam memberikan motivasi kerja setiap guru yang melaksanakan tugas dan fungsinya secara produktif, efektif, efisien, dan bertanggung jawab. Kepala madrasah tsanawiyah Bitung dalam pengawasannya yaitu dengan selalu mengontrol keberadaan para guru terkait dengan kegiatannya dalam pembelajaran. Sebelum pandemi, kepala madrasah tsanawiyah Arafah Bitung selalu mengunjungi kelas untuk mengamati aktivitas guru dalam melangsungkan pembelajaran di kelas. Sementara selama pandemi, kepala madrasah tersebut meminta laporan kinerja guru selama melaksanakan pembelajaran di akhir

semester dengan melampirkan bukti-bukti pembelajaran baik dengan menggunakan model pembelajaran daring daring maupun luring.

Strategi pengawasan kepala madrasah di atas tentunya akan berdampak kepada kinerja guru dengan merasa bahwa tanggungjawabnya sebagai tenaga pendidikan harus dijalankan secara profesional meskipun dengan situasi pendidikan yang sering berubah. Pengawasan kepala madrasah memiliki peran penting dalam menjamin keberlangsungan proses pembelajaran, baik dari aspek proses, pelaksanaan, evaluasi dan supervisi akademik, sehingga madrasah akan menjadikan peningkatan prestasi belajar sebagai target utama dalam *outcome* pembelajarannya.

2) Mengikutsertakan ke Pelatihan Peningkatan Sumber Daya Guru

Pelatihan merupakan serangkaian proses yang lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian sumber daya manusia dalam suatu organisasi berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini. Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan tentunya ialah peningkatan kinerja individu. Pelatihan merupakan proses penting yang dapat diikuti seorang guru untuk meningkatkan profesionalitas dan memenuhi tugasnya sebagai pengajar yang baik. Dengan begitu, guru dapat menjalankan kegiatan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan siswanya serta tuntutan zaman.

Di era saat ini, guru dapat mengikuti berbagai pelatihan lebih mudah, karena akses teknologi dan informasi bisa dilakukan kapan saja. Bukan hanya mengikuti pelatihan secara luring, guru juga dapat mengikuti pelatihan secara daring. Hal ini tentunya dapat membuka kesempatan kepada para guru untuk menambah wawasan terkait dengan kinerja para guru apalagi terkait dengan penguasaan proses pembelajaran saat ini. Oleh karena itu, meningkatkan keterampilan mengajar bagi setiap guru harus dilakukan untuk dapat memberikan pembelajaran bermakna di masa pandemi yang melibatkan siswa secara aktif dalam pembelajaran. Guru juga harus dapat memberikan ruang dan kesempatan

kepada peserta didik untuk menemukan kemampuan dan potensi yang dimilikinya secara maksimal. Dengan demikian, siswa dapat berfikir secara kritis dan kreatif dalam pembelajaran, sehingga berimbas pada kemampuan peserta didik dalam memecahkan masalah yang dihadapinya secara nyata dalam kehidupan sehari-hari. Untuk itu, perlu pemberdayaan peran strategis kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru menjadi sangat penting untuk kemajuan siswanya.

Di madrasah tsanawiyah Arafah Bitung, dalam strateginya untuk meningkatkan kinerja guru di madrasahnyanya, kepala madrasah mengutus setiap guru pada kegiatan pelatihan dan workshop peningkatan kualitas sumber daya guru apabila ada penyelenggaraan baik dilakukan oleh kalangan kementerian agama maupun dari luar. Selain itu, kepala madrasah selalu memotivasi kepada para gurunya untuk senantiasa meningkatkan kinerja guru agar menjadi nilai plus dalam peningkatan mutu madrasah yang dipimpnnya. Sebagaimana yang kita ketahui, guru merupakan aset utama pendidikan yang dituntut memiliki empat kompetensi utama, yakni kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kompetensi kepribadian. Empat macam kompetensi tersebut tanpa terkecuali harus melekat kuat dalam diri setiap orang yang bercita-cita ingin menjadi seorang pendidik di tingkat satuan pendidikan mana pun di Indonesia. Walaupun sejatinya orientasi keguruan adalah pengabdian, namun sebagai sebuah proyek masa depan bangsa khususnya madrasah, guru adalah profesi yang mensyaratkan kualifikasi tertentu.

3) Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif

Lingkungan kerja yang kondusif tentu tercipta dari kerjasama antara kepala madrasah selaku pemimpin organisasi dan para guru, pegawai serta siswa yang juga memiliki peran masing-masing dalam menciptakan lingkungan madrasah yang aman dan nyaman. Lingkungan kerja tentunya sangat erat kaitannya dengan komunikasi dan interaksi yang terjalin antara kepala madrasah dengan para guru. Maka, selaku pemimpin, kepala madrasah memiliki tanggungjawab terhadap kendali manajemen. Oleh sebab itu keterampilan dalam mempengaruhi para anggota organisasi sangat diperlukan. Dan kepala sekolah

adalah pemeran utamanya. Kepala madrasah dituntut mampu membawa lembaganya menjadi lembaga yang mampu berdaya saing dan mampu mengikuti peregerakan kemajuan teknologi sehingga berpotensi dalam memajukan pendidikan di Indonesia. Untuk mewujudkan sekolah yang mampu berdaya saing, kepala sekolah tentunya memiliki tugas, peran dan tanggungjawab yang lebih dari anggota organisasi sekolah lainnya. Kepala madrasah harus mampu mengerahkan seluruh anggotanya/guru untuk berpartisipasi aktif dalam mewujudkan tujuan pendidikan dan cita-cita bangsa. Kepala madrasah dan guru adalah rekan kerja yang tidak bisa dipisah dan harus selalu memiliki visi dan misi yang sama dalam menciptakan suasana kerja yang baik.

Kepala madrasah tsanawiyah Arafah Bitung dalam strateginya juga berupaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi warga madrasah dengan cara komunikatif terhadap situasi dan kondisi gurunya seriat memberikan pembinaan kepada para gurunya dalam upaya peningkatan kinerjanya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab guru yang diemban. Kepala madrasah tsanawiyah tersebut bukan hanya menjadi pendengar yang baik bagi para guru, melainkan menjadi tempat soluktif bagi para guru untuk dimintakan saran dan masukan. Kepala madrasah merupakan pemimpin sekaligus manajer madrasah. Kepala sekolah bertanggung jawab dan berperan penting terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, seorang kepala madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan kepemimpinan yang layak. Kemampuan ini akan mengantarkannya meningkatkan dan mengembangkan madrasah yang dipimpinnya secara efisien, efektif, mandiri, dan produktif.

b. Madrasah Tsanawiyah Al Muhtadien Bitung

Berdasarkan penemuan data di lapangan, kepala madrasah tsanawiyah Arafah Bitung dalam upaya peningkatan profesionalisme guru di madrasah yang dipimpinnya memiliki strategi:

- 1) Memperkuat Penguasaan Pembelajaran

Sebagai seorang pendidik, tentu saja Anda menginginkan proses kegiatan pembelajaran yang aktif dan menyenangkan. Kunci utama untuk merealisasikan hal tersebut yaitu dengan menguasai materi pembelajaran. Oleh karena itu, pentingnya guru menguasai materi pembelajaran dan metode-metode belajar yang sesuai dengan kondisi belajar siswa.

Selain menguasai materi pembelajaran, seorang guru juga harus menguasai metode yang akan mereka gunakan dalam proses kegiatan belajar dan menyiapkan alat serta media pembelajaran dengan lengkap supaya proses kegiatan pembelajaran menjadi lebih menyenangkan. Pada suasana pendidikan sekarang yang tidak menentu, tentunya setiap madrasah perlu memperkuat penguasaan pembelajaran.

Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di madrasah tsanawiyah Al Muhtadien Bitung salah satunya yaitu dengan mengutus para guru ke berbagai pelatihan-pelatihan peningkatan sumber daya guru melalui pelatihan keprofesian tentang penguatan penguasaan pelaksanaan pembelajaran yang diadakan oleh kementerian agama. Selain itu kepala madrasah tersebut selalu menginstruksikan kepada para gurunya untuk memiliki keterampilan penguasaan bahan ajar dengan mengikuti seminar-seminar baik dilaksanakan secara online maupun offline demi menambah wawasan para guru di bidang keprofesiannya sebagai tenaga pendidik. Hal ini dilakukan sebagai cara antisipatif mengingat model pembelajaran akhir-akhir ini selalu berubah. Tentunya, dengan strategi kepala madrasah di atas, akan menjadikan para guru di madrasah tersebut profesional di bidang penguasaan pembelajaran yang meliputi perangkat, model serta metode pembelajaran baik dari pembelajaran tatap muka, maupun pembelajaran dalam jaringan.

2) Menjadi Pribadi yang Baik

Menjadi seorang yang baik di mata orang lain adalah dambaan bagi setiap manusia di muka bumi ini. Hampir semua manusia ingin menjadikan hari ini lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok akan jauh lebih baik dari hari ini. Maka dari

itu pribadi yang baik adalah pribadi yang dapat membawa kebaikan bagi dirinya dan lingkungan sekitarnya.

Untuk menjadi pribadi yang lebih baik, tidak ada cara lain selain menjalani proses dalam hidup ini dan mengambil segala pelajaran untuk mengintrospeksi diri, karena dengan introspeksi itulah seseorang dapat memperbaiki kesalahannya, menutupi segala kekurangannya, dan mengatasi ketidakmampuannya pada diri sendiri. Tidak sedikit dari kebanyakan orang selalu berfikir dirinya adalah orang yang lebih baik dari orang lain, tanpa pernah menilai kekurangan yang ada dalam diri sendiri. Sehingga timbul rasa sombong dan angkuh yang akan semakin memperkeruh keadaan.

Mungkin kita belum terlalu peduli dengan hal-hal kecil seperti ini, namun pada hakikatnya sikap kita adalah penentu seberapa besar keberhasilan kita. Maka dapat diartikan bahwa kepribadian yang baik menjadi kebutuhan dasar yang setiap saat harus kita laksanakan. Walaupun terkadang dalam hidup ini manusia sering dikendalikan oleh ego, hawa nafsu, dan amarahnya masing-masing, maka hal-hal tersebut harus bisa dikendalikan dengan akal pikiran yang selalu positif. Jika akal pikiran kita positif maka kehidupan yang kita jalani pun akan menjadi lebih baik. Inilah salah satu strategi kepala madrasah tsanawiyah Al Muhtadien Bitung dalam menjadikan guru di madrasahnyanya memiliki profesionalisme dalam aktivitasnya sebagai tenaga pendidik dengan menjalin hubungan yang baik dengan para gurunya melalui pendekatan-pendekatan yang lakukannya dengan cara menjadi pendengar sekaligus pemberi solusi dari setiap permasalahan yang dicurahkan oleh setiap guru yang ada di madrasah tersebut. Ini dilakukan oleh kepala madrasah dengan harapan menjadi percontohan bagi para guru untuk melakukan hal yang sama bahkan lebih dari yang dilakukan oleh kepala madrasah itu sendiri agar kompetensi kepribadian dapat dimiliki oleh setiap guru yang ada di madrasah tersebut. Selain itu, percontohan kepribadian yang baik tersebut harapannya menjadi teladan bagi setiap guru dalam tugas dan tanggungjawabnya sebagai tenaga pendidik. Strategi ini tentunya harus dimiliki oleh kepala madrasah untuk

menjadikan guru professional dalam bidang kepribadian. Djamarah mengatakan bahwa, salah satu kriteria seorang guru yang professional yaitu dengan memiliki kepribadian yang baik.¹⁵⁶

Seorang kepala madrasah haruslah mampu menjalin komunikasi dengan warga madrasah. Suka atau tidak sukanya seseorang terhadap pemimpin adalah masalah yang biasa. Namun tentunya ini tidak berlaku baku guru honorer, kepribadian dari kepala madrasah yang tidak baik membuat para guru honorer berhenti mengajar yang pada akhirnya menjadikan madrasah lambat dalam kemajuan.

Sementara dalam meningkatkan kinerja guru, strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah tsanawiyah Al Muhtadien Bitung ialah:

1) Mengadakan Rapat Evaluasi

Evaluasi adalah penilaian kinerja, di mana setelah bekerja atau belajar, ada uji kompetensi yang harus dihadapi untuk menguji pemahaman. Secara umum evaluasi adalah suatu proses menilai, mengukur, mengoreksi dan perbaikan pada suatu kegiatan yang diselenggarakan dengan membandingkan proses rencana dengan hasil yang dicapai.

Tujuan evaluasi ini biasanya adalah untuk mengumpulkan data dan membandingkannya dengan standar tujuan yang ingin dicapai, sehingga bisa dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan. Tujuan evaluasi ini tentu supaya segala pekerjaan yang dilakukan tetap sesuai dengan rencana awal. Evaluasi adalah salah satu cara terbaik untuk menguji efektifitas dan produktifitas dalam berbagai bidang kehidupan manusia.

Evaluasi juga dapat dimaknai sebagai suatu kegiatan mengumpulkan informasi mengenai kinerja sesuatu (metode, manusia, peralatan), dimana

¹⁵⁶Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000). h.32

informasi tersebut akan dipakai untuk menentukan alternatif terbaik dalam membuat keputusan. Hal inilah yang diagendakan oleh kepala madrasah tsanawiyah Al Muhtadien Bitung setiap akhir bulan dalam upayanya untuk meningkatkan kinerja para guru di madrasahnyanya. Ini dilakukan guna membahas sejauh mana peningkatan kinerja para guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai tenaga pendidik. Tentunya strategi ini merupakan hal yang diharuskan demi mewujudkan goals yang baik. Selain itu, cara ini merupakan langkah guna memperbaiki sistem kerja yang belum maksimal dan memperbaiki kekurangan dan problematika.

2) Melakukan Pembinaan

Secara umum, pembinaan guru atau supervisi bertujuan untuk memberikan bantuan dalam mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik melalui usaha peningkatan profesional mengajar, menilai kemampuan guru sebagai pendidik dan pengajar dalam bidang masing-masing guna membantu mereka melakukan perbaikan dan bila mana diperlukan dengan menunjukkan kekurangan-kekurangan untuk diperbaiki sendiri.¹⁵⁷

Pembinaan guru berarti serangkaian usaha ataupun bantuan yang diberikan kepada guru. Terutama bantuan yang berwujud layanan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah, pengawas serta pembina lainnya untuk meningkatkan proses mengajar dan hasil belajar siswa. Kepala madrasah Al Muhtadien dalam pertemuan yang dilangsungkan setiap akhir semester memberikan pembinaan terkait kinerja para guru di lingkungan madrasah tersebut. Pembinaan tersebut meliputi penggunaan perangkat pembelajaran, model pembelajaran, metode pembelajaran serta penilaian hasil belajar siswa. Tujuan pembinaan guru adalah untuk meningkatkan kemampuan kinerja dan profesional guru dalam meningkatkan proses dan hasil belajar. Jika dalam proses belajar meningkat, maka hasil belajar diharapkan juga meningkat.

¹⁵⁷Nurla Isna Aunillah, *Panduan Menerapkan Pendidikan Karakter di Sekolah*, (Yogyakarta: Laksana, 2011). h.171

c. Madrasah Tsanawiyah Al Khairat Bitung

Berdasarkan penemuan data di lapangan, kepala madrasah tsanawiyah Al Khairat Bitung dalam upaya peningkatan profesionalisme guru di madrasah yang dipimpinnya memiliki strategi:

1) Penguatan Model dan Metode Pembelajaran Melalui Teknologi

Perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat di era globalisasi saat ini tidak bisa dihindari lagi pengaruhnya terhadap dunia pendidikan. Tuntutan global menuntut dunia pendidikan untuk selalu dan senantiasa menyesuaikan perkembangan teknologi terhadap usaha dalam peningkatan mutu pendidikan, terutama penyesuaian penggunaan teknologi informasi dan komunikasi bagi dunia pendidikan khususnya dalam proses pembelajaran.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi telah berpengaruh terhadap penggunaan alat bantu mengajar di madrasah dan lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Pembelajaran di madrasah mulai disesuaikan dengan perkembangan teknologi informasi, sehingga terjadi banyak perubahan peningkatan kualitas di dunia pendidikan. Guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi pembelajaran, perlu dikembangkan berbagai model pembelajaran yang *kreatif* dan *inovatif* sudah banyak tercipta. Hal ini perlu dilakukan agar proses pembelajaran tidak terkesan monoton dan membosankan.

Setiap materi pembelajaran mempunyai tingkat kesulitan yang bervariasi. Pada satu sisi ada bahan pembelajaran yang tidak memerlukan media pembelajaran, tetapi di sisi lain ada bahan pembelajaran yang memerlukan media pembelajaran. Materi pembelajaran yang mempunyai tingkat kesulitan tinggi tentu sulit dipahami oleh siswa, apalagi oleh siswa yang kurang menyukai materi pembelajaran. Guru menyadari bahwa tanpa media, materi pembelajaran akan sulit untuk dapat dicerna dan dipahami oleh siswa, apalagi bila materi pembelajaran yang harus disampaikan tergolong rumit dan kompleks. Untuk itu penggunaan model dan metode pembelajaran berbasis teknologi mutlak harus dilakukan agar materi dapat sampai ke peserta didik secara efektif dan efisien.

Kepala madrasah tsanawiyah Al Khairat Bitung dalam upayanya meningkatkan profesionalisme para guru di madrasahnyanya yaitu dengan melakukan penguatan di bidang teknologi dengan menginstruksikan kepada para guru agar berupaya memiliki keterampilan penguasaan model dan metode pelaksanaan pembelajaran dengan memanfaatkan kemajuan teknologi. Untuk itu, kepala madrasah memberikan rekomendasi pelatihan dan seminar yang harus diikuti oleh para guru agar mampu menguasai pembelajaran berbasis online namun mampu mensingkronkan pembelajaran kepada ranah avektif sebagai upaya penguatan karakter siswa. Untuk dapat memanfaatkan teknologi digital, kepala madrasah Al Khairat Bitung menyarankan para guru di madrasahnyanya agar memiliki kemampuan literasi digital, yaitu kemampuan dalam pengetahuan dan keterampilan menggunakan perangkat digital seperti smartphone, PC, atau laptop serta dapat mengoperasikan aplikasi pendukung, sehingga dapat membantu guru dalam merancang pembelajaran yang berkualitas. Agar guru memiliki kemampuan dalam penggunaan model dan metode pembelajaran dengan memanfaatkan media digital, perlunya adanya penguatan literasi digital bagi guru. Penguatan literasi digital bagi guru dimaksudkan agar guru memiliki kemampuan dalam memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan profesionalitas guru

Teknologi *Informasi* sebagai model pembelajaran baru dalam pendidikan memberikan peran dan fungsi yang besar bagi dunia pendidikan yang selama ini dibebankan dengan banyaknya kekurangan dan kelemahan pendidikan konvensional (pendidikan pada umumnya) diantaranya adalah keterbatasan ruang dan waktu dalam proses pendidikan konvensional. Teknologi informasi yang mempunyai standar platform internet yang bisa menjadi solusi permasalahan tersebut karena sifat dari internet itu sendiri yaitu memungkinkan segala sesuatu saling terhubung belum lagi karakter internet yang murah, sederhana dan terbuka mengakibatkan internet bisa digunakan oleh siapa saja (*everyone*), dimana saja (*everywhere*), kapan saja (*everytime*) dan bebas digunakan

2) Mengadakan Program Pengembangan Keprofesian Guru (PKB)

Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) adalah bentuk pembelajaran berkelanjutan untuk memelihara dan meningkatkan standar kompetensi secara keseluruhan, mencakup bidang-bidang yang berkaitan dengan profesi guru. Dalam Peraturan Menteri Negara PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009, PKB diakui sebagai salah satu unsur utama yang diberikan angka kredit untuk pengembangan karir guru dan kenaikan pangkat/jabatan fungsional guru, selain kegiatan pembelajaran/pembimbingan dan tugas tambahan lain yang relevan dengan fungsi sekolah. Kepala madrasah tsanawiyah Al Khairat Bitung dalam strtaginya untuk meningkatkan kompetensi profesionalisme guru juga melakukan hal yang sama. Dengan mengagendakan program tahunan pada tahun pelajaran berjalan dengan mendatangkan narasumber dari instansi yang erat kaitannya dengan pengembangan profesi keguruan. Di tahun lalu, kepala madrasah berhasil mendatangkan narasumber langsung dari kementerian agama provinsi Sulawesi Utara untuk memberikan pembinaan terkait peningkatan kualitas dan profesi guru di madrasah. Pembinaan yang dilakukan ialah berupa workshop program 'Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan' atau disingkat dengan PKB. Ini dilakukan tujuannya agar para guru di madrasah tersebut benar-benar memahami kualitas diri mereka dan mampu mengemban tugas dan tanggungjawab sebagai pendidik.

Pelaksanaan PKB diharapkan dapat menciptakan guru yang profesional, yang bukan hanya menciptakan guru profesional, yang bukan hanya sekadar memiliki ilmu pengetahuan yang luas, tetapi juga memiliki kepribadian yang matang. Dengan kepribadian yang prima dan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang kuat, maka guru diharapkan terampil dalam menumbuhkan kembangkan bakat dan minat peserta didik sesuai dengan bidangnya untuk menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Secara umum, keberadaan PKB bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan di sekolah yang berimbas pada meningkatnya mutu pendidikan. Dengan demikian, guru secara profesional dapat memelihara, meningkatkan, dan memperluas pengetahuan dan keterampilannya untuk melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu.

Pembelajaran yang bermutu diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman peserta didik.

Sementara dalam meningkatkan kinerja guru, strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah tsanawiyah Al Muhtadien Bitung ialah:

1) Menerapkan Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas suatu kelompok organisasi menuju pencapaian tujuan. Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting sebagai pemimpin dalam menggerakkan kehidupan sekolah guna mencapai suatu tujuan. Fungsi kepala sekolah adalah memberikan pengaruh kepada guru agar melaksanakan tugasnya dengan sepenuh hati dan semangat. Keberadaan guru memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keefektifan suatu proses belajar mengajar untuk pencapaian tujuan sekolah, sehingga guru dituntut untuk dapat menampilkan kinerjanya secara maksimal.

Tingkat pencapaian kinerja guru tidak lepas dari pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mendorong sekolah untuk mencapai tujuan secara aktif dan efisien. Sehingga kepala sekolah dituntut atas efektifitas kepemimpinannya, baik laki-laki maupun perempuan sebagai kepala sekolah, terlihat dari tugas dan tanggung jawab kepala sekolah.

Gaya kepemimpinan merupakan sikap, atau penampilan yang dipilih oleh pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Jadi gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang secara konsisten ditunjukkan oleh pemimpin tersebut dan dapat diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha untuk mempengaruhi aktivitas orang lain. Salah satu strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah tsanawiyah Al Khairat dalam upayanya untuk meningkatkan kinerja guru di madrasahnyanya yaitu dengan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan demokratis adalah jenis gaya kepemimpinan yang mempromosikan partisipasi anggota dalam proses pengambilan keputusan.

Pemimpin mendorong anggota untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan tentang pekerjaan mereka dan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Tipe pemimpin ini lebih memilih untuk mempromosikan pengambilan keputusan konsensus sebagai kebijakan manajemen. Kepemimpinan demokratis dirasa merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang paling efektif. Kelompok kerja dengan pemimpin demokratis cenderung lebih fleksibel, inovatif, dan bermotivasi tinggi daripada pemimpin otoriter. Dampaknya tentunya mengarah pada peningkatan moral dan produktivitas bawahannya.

2) Menjadi Teladan Bagi Guru

Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah harus mampu menjadi pemimpin yang dapat di contoh perilaku dan tindakannya. Pemimpin menjadi transenter atau intertainmen di dalam pendidikan. Jadi segala sesuatu tindakan dari pemimpin atau kepala madrasah harus dapat di pertanggung jawabkan. Karena, kepala madrasah lah yang menjadi contoh utama di madrasah. Apabila madrasah memiliki manajemen yang bagus, maka apa yang dikatakan kepala sekolah dapat menjadi contoh bagi bawahaan. Pemimpin harus mempunyai dan memiliki berbagai macam syarat yang dapat dikatakann menjadi pemimpin. Jadi yang dimaksud dengan memberi contoh adalah dapat menjadi orang yang terdepan, tauladan dan segala perilakunya yang positif dapat ditiru oleh bawahan serta lingkungan kerja.

Kepala madrasah merupakan motor atau daya penggerak daripada sumber-sumber, dan alat yang tersedia bagi suatu kelompok organisasi. Pemimpin harus mempunyai sifat yang baik yang dapat dijadikan contoh dalam lingkungan madrasah. Salah satunya harus rendah hati atau sederhana, sabar atau mempunyai kesetabilan emosi, suka menolong, percaya diri, jujur dan ahli dalam jabatannya. Kepala madrasah harus menjadi teladan atau contoh bagi karyawannya mengenai perilaku yang baik, juga dalam hal kedisiplinan atau dalam bidang akademik. Sebagai contoh dalam hal kedisiplinan kepala madrasah dapat menyampaikan peraturan. Dalam kedisiplinan maka kepala madrasah juga dapat melakukan

kedisiplinan itu, dalam hal akademik. Sebagai contoh setelah melakukan pengecekan atau evaluasi dalam administrasi pembelajaran. Inilah yang dilakukan kepala madrasah tsanawiyah Al Khairat Bitung sebagai salah satu strateginya dalam meningkatkan kinerja para guru di madrasahnyanya. Kepala madrasah tersebut kepala selalu menunjukkan teladan yang baik dengan menjadi pendengar yang baik serta menerima keluhan guru sekaligus memberi arahan dan masukan terkait perbaikan kualitas diri para guru. Selain itu, kepala madrasah selalu mengingatkan para guru agar selalu menjadi orang yang baik agar dihargai orang lain. Apalagi dalam mendidik, kepala madrasah memberi masukan agar kami pendidik harus mendidik dengan hati yang ikhlas tanpa membedakan siswa yang dididik.

3) Melakukan Pengendalian dan Pengontrolan

Kepemimpinan kepala madrasah perlu diberdayakan. Pemberdayaan berarti meningkatkan kemampuan secara fungsional berdasarkan tugas pokok, fungsi dan jabatan, dengan potensi yang ada di sekolah dengan seoptimal mungkin dapat mendukung tercapainya tujuan madrasah, hal ini jika kepala madrasah mampu melakukan fungsi manajemennya dengan baik dan benar, contohnya seperti melakukan pengendalian dan pengontrolan kinerja guru. inilah salah satu strategi kepala madrasah tsanawiyah Al Khairat Bitung dalam meningkatkan kinerja guru di madrasahnyanya. Pengendalian yang dilakukan oleh kepala madrasah tsanawiyah Al Khairat Bitung yaitu dengan cara meminta laporan hasil kinerja guru di setiap akhir semester pelajaran, sementara pengontrolan dilakukan dengan melihat kedisiplinan para guru di setiap aktivitas pembelajaran serta memonitoring jalannya pelaksanaan pembelajaran. Tujuan pengendalian dan pengontrolan ini adalah untuk melakukan pengukuran dan perbaikan agar apa yang telah direncanakan dapat tercapai secara optimal.

4) Memberikan *Reward*

Reward adalah memberikan sesuatu pada orang lain sebagai bentuk penghargaan untuk cenderamata atau kenang kenangan yang menjadi salah satu metode psikologi pendidikan. Sebagai kepala madrasah yang profesional tentu

harus memiliki metode ini agar bawahannya dapat rajin dan bersungguh-sungguh atau berantusias ketika dalam mengerjakan tugas dan tanggungjawabnya.

Salah satu cara yang diambil yaitu dengan menerapkan pemberian reward. Reward atau hadiah merupakan alat pendidikan represif yang menyenangkan dan bisa diberikan kepada para guru yang mempunyai prestasi tertentu dalam kinerjanya. Kepala madrasah tsanawiyah Al Khairat dalam meningkatkan kinerja terhadap para guru di madrasahnyanya salah satu cara yaitu dengan memberi penghargaan kepada setiap guru yang melakukan tugas dan fungsinya dengan baik berdampak kepada motivasi kerja guru. Di antara cara memberi reward atau penghargaan terhadap para guru di madrasah Tsanawiyah Al Khairat yaitu mengadakan acara makan bersama, pengadaan seragam baru, mengadakan agenda wisata religi, serta refrehsing bersama para guru. Dengan ini, ada kepuasan sendiri jika setiap jerih payah yang selama ini guru lakukan dihargai dengan hadiah yang membuat suasana hati para guru menjadi lebih baik lagi. Sehingga semangat dan motivasi para guru untuk mengajar semakin besar. Hal ini tentunya dapat mendorong setiap guru agar selalu berupaya memberi yang terbaik dalam pengembangan madrasah kedepan.

2. Problematika yang Dihadapi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme dan Kinerja guru di MTs Swasta Kota Bitung

Berbicara mengenai problematika tentunya sesuatu yang tidak diharapkan. Kita tahu bersama segala sesuatu yang akan dilakukan tentunya tidak akan berjalan sesuai ekspektasi yang diharapkan. Namun, dari problematika itu kita bisa mengambil hikmah untuk dijadikan pembelajaran. Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan pengertian problematika adalah halangan rintangan dengan keadaan yang membatasi, menghalangi atau mencegah pencapaian sasaran.¹⁵⁸ Problematika juga menurut hemat peneliti merupakan sesuatu yang dapat menghalangi kemajuan atau pencapaian suatu hal. Pada temuan penelitian berikut ini, peneliti akan menguraikan temuan berdasarkan fakta di lapangan

¹⁵⁸Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kedua. (Jakarta: Balai Pustaka, 2008), h. 667

terkait dengan problematika kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja di madrasah tsanawiyah Bitung sesuai dengan lokasi penelitian yang diangkat.

Di mandrasah tsanawiyah Arafah Bitung, problematika yang ditemukan dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru oleh kepala madrasah di madrasah tersebut ialah masalah finansial. Masalah finansial ini berdampak terhadap terbatasnya sarana prasarana madrasah dan tingkat kesejahteraan para guru yang masih belum memenuhi taraf hidup. Masalah finansial tidak hanya terjadi pada sebuah negara atau kehidupan rumah tangga, lembaga pendidikan seperti madrasah pun sangat mungkin mengalami hal ini. Munculnya masalah finansial madrasah ini jelas akan berpengaruh pada aktivitas kinerja warga madrasah, terlebih lagi bagi madrasah swasta yang kesejahteraan gurunya tergantung pada kondisi finansial madrasah. Penyebab masalah finansial di madrasah bisa dipicu oleh banyak hal. Manajemen yang tidak baik sejak awal dapat menjadi pemicu masalah madrasah yang lebih serius. Sebagai pengelola, pimpinan atau yang berwenang di lembaga pendidikan, harus ada tindakan cepat untuk menyelamatkan kondisi tersebut.

Sementara di madrasah tsanawiyah Al Muhtadien Bitung dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru oleh kepala madrasah di madrasahnya ialah kekurangan tenaga pengajar. Kekurangan tenaga pengajar atau guru menjadi salah satu masalah dalam dunia pendidikan yang belum terselesaikan. Hingga kini, masih terus merebak isu-isu kekurangan guru terlebih di sekolah swasta maupun sekolah yang berada di pelosok desa. Kekurangan guru menjadi salah satu masalah dalam dunia pendidikan yang belum terselesaikan. Padahal, berbagai cara sudah dilakukan pemerintah, seperti mengirimkan para sarjana ke daerah-daerah pelosok untuk menjadi tenaga pendidik. Meski demikian, mengirimkan guru ke berbagai daerah bukan berarti masalah sudah selesai. Perlu adanya upaya evaluasi untuk mengkritisi semua itu.

Sedangkan di madrasah tsanawiyah Al-Kairat, problematika kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru oleh kepala

madrasahny yaitu kekurangan sarana prasarana. Dalam dunia pendidikan, tentunya sarana dan prasarana sangat penting karena dapat berguna untuk menunjang penyelenggaraan proses belajar mengajar, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam suatu lembaga dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Selain itu, dengan sarana prasarana yang layak dan lengkap, akan mempermudah guru dalam aktivitasnya sebagai tenaga pendidik.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian dan menjawab rumusan pertanyaan yang diangkat dalam penulisan tesis ini, maka peneliti menyimpulkan:

1. Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Kota Bitung yaitu dengan memberi kebebasan menempuh pendidikan lanjutan, memperkuat penguasaan teknologi, melakukan pengawasan atau supervisi, mengikutsertakan ke pelatihan peningkatan sumber daya guru dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif oleh kepala madrasah tsanawiyah Arafah Bitung. Sementara strategi kepala madrasah tsanawiyah Al Muhtadien dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di madrasahnyanya yaitu dengan memperkuat penguasaan pembelajaran, menjadi pribadi yang baik, mengadakan rapat evaluasi, dan melakukan pembinaan. Sedangkan strategi kepala madrasah tsanawiyah Al Khairat dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di madrasahnyanya yaitu dengan penguatan model dan metode pembelajaran melalui teknologi, mengadakan program pengembangan keprofesian guru (PKB), menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, menjadi teladan bagi guru, melakukan pengendalian dan pengontrolan serta memberikan reward.
2. Problematika yang dihadapi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru di MTs swasta Kota Bitung di antaranya ialah kekurangan finansial yang dihadapi oleh kepala madrasah tsanawiyah Arafah, kekurangan tenaga pengajar yang menjadi hambatan kepala madrasah Al Muhtadien Bitung, dan kekurangan sarana prasarana yang menjadi masalah kepala madrasah tsanawiyah Al Khairat Bitung.

B. Implikasi

Berdasarkan hasil temuan, maka penelitian ini berimplikasi terhadap:

1. Kompetensi sosial kepala madrasah yang perlu dioptimalkan
2. Pemerataan sarana prasarana dan tenaga pendidik di madrasah
3. Tingkat kesejahteraan tenaga pendidik di madrasah swasta yang masih menjadi perhatian

C. Saran

Berdasarkan temuan penelitian di lapangan, Peneliti menyarankan kepada:

1. Pemerintah khususnya kementerian agama setempat agar dapat memperhatikan program kompetensi sosial kepala madrasah sebagai upaya dukungan peningkatan kompetensi kepala madrasah di madrasah ibtidaiyah kota Bitung;
2. Kepala madrasah agar lebih inovatif mencari sarana penunjang kualitas diri sebagai bentuk peningkatan kompetensi kepala madrasah;
3. Guru selaku pelaku pembelajaran secara formal harus lebih bekerjasama dalam pengembangan madrasah dengan meningkatkan mutu dan kualitas diri
4. Peneliti selanjutnya agar lebih dalam lagi mengkaji kedalaman kinerja guru pada madrasah swasta dengan melihat strategi kepala madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, *Strategic Management; For Educational Management, (Manajemen Strategik untuk Manajemen Sekolah)*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Al-Mahalli, Jalaluddin dan Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Al-Jalalain*, diterjemahkan Bahrin Abubakar, Terjemahan tafsir Jalalain Berikut Asbabun Nuzul, Jilid 1. Bandung : Penerbit Sinar Baru Algensindo, 2008.
- Amalia, Euis, *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*, Depok: Gramata Publishing, 2010.
- Amir, Taufiq, *Manajemen Strategik; Konsep dan Aplikatif*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012.
- Arikunto, Suharsimi, dkk., *Evaluasi Program Pendidikan; Pedoman Teoritis, Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktis Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Asmani, Jamal Ma'mur, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Cet. I; Jogjakarta: DIVA press, 2012.
- Cokroaminoto, *Membangun Kinerja Melalui Motivasi Kerja Karyawan*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007.
- Daryanto, *Guru Profesional Standar Kompetensi dan Penilaian Kinerja*, Yogyakarta: Gava Media 2013.
- , *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Djamarah, Syaful Bahri, dan Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta: PT.Rineka Cipta, 1997.
- Fitri, Agus Zaenul, *Manajemen Kurikulum Pendidikan Islam; dari Normatif-Filosofis ke Praktis*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Fred R. David, *Manajemen Strategik*, Jakarta: Salemba Empat, 2011.
- Gulo, W., *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta: Grasindo, 2008.
- Gunawan, Imam, *Metode Penelitian Kualitatif, Teori dan Praktek*, Cet. I, Jakarta: Bumi Askara, 2013.
- Hamruni, *Strategi Pembelajaran*, Yogyakarta: Insan Madani, 2012.

- Hariadi, Bambang, *Strategi Manajemen*, Malang: Bayumedia Publishing, 2005.
- Herabudin, *Administrasi & Supervisi Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2009.
- Hidayat, Ara dan Machali, Imam, *Pengelolaan Pendidikan : Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, Yogyakarta : Kaukaba, 2012.
- Hunger, David J. & Wheelen, Thomas L., *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung S, Yogyakarta: Andi, 2003.
- Januari, Dididk dan Murtafi'atun, "*Trik Menjadi Guru Kreatif, Dirindui dan Dicintai Murid*". Jokjakarta : Indoletterasi, Babadan Baru, Banguntapan Bantul, 2015.
- Kementerian Agama RI, *Al-Hikmah, Al-Qur'an dan Tejemahnya*, Bandung: CV Diponegoro, 2015.
- Kunandar, *Guru Profesional; Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) Dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008.
- Kuncoro, Mudrajad, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Jakarta: Erlangga, 2006.
- Lubis, Grafura, *Strategi Implementasi Pendidikan*, Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2014.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011.
- Marno, dan Triosupriatno. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Refika Aditama. 2008.
- Moleong, Lexi J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet. XI, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000.
- Mujtahid, *Pengembangan Profesi Guru*, Malang : UIN-Maliki Press, 2011.
- Mulyasa, E., *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- , *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyuksekkan MBS dan KBK*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003.

- , *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, Bandung: Remaja Rosdakarya offset, 2011.
- Musfah, Jejen, *Manajemen Pendidikan: Teori, Kebijakan, Praktik*, Jakarta: Kencana, 2015.
- Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Yogyakarta :Teras, 2013.
- Nata, Abuddin, *Manajemen Pendidikan; Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Kencana, 2003.
- Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gajah Mada University press, 2003.
- Nurdin, Syafrudin, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, Jakarta : Ciputat Pers, 2002.
- Nurmadiyah, *Profesionalisme Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jurnal Al-Afkar, Vol. V, No. 1, April 2017.
- Paraba, Hardija, *Wawasan Tugas Tenaga Guru dan Pembinaan Pendidikan Agama Islam*, PT. Friska Agung Insani, 1999.
- Pearch Robinson, *Manajemen Startegik: formulasi, impilmentasi, dan pengendalian*, Jakarta: Binarupa Aksara, 1997.
- Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990.
- Permadi, Dadi, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa, 2007.
- Prasetyo, Dwi Sunar, *Terobosan Strategis Menggali Sumber-sumber Kekayaan dalam Bisnis*, Yogyakarta; DIVA Press, 20005.
- Prawirosentono, Suryadi, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta, 1999.
- Rahman dkk, *Peran Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* , Jatinangor: Alqaprint, 2006.
- Riani, Asri Laksmi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013.
- Rivai Bolotio, dkk. *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Di Man 1*

- Kotamobagu, Journal of Islamic Education Policy* Vol. 4 No. 2 Juli – Desember 2019.
- Sagala, Syaiful, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011..
- Sandra Oliver, *Strategi Public Relations*, London: PT. Gelora Aksara Pramata, 2006.
- Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, Bandung : PT Refika Aditama, 2014.
- Setyaningsih, Kris, *Manajemen Keuangan*, Palembang: Noer Fikri, 2013.
- Siagian P. Sondang, *Manajemen strategi*, Bumi aksara, Jakarta, 2004.
- Solihin, Ismail, *Manajemen Strategik*, Jakarta: PT. Erlangga, 2013.
- Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2010.
- Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*), Cet. 20, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Suryabrata, Sumadi, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005.
- Suryani, Titi, *Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Madrasah Aliyah Hidayatul Mubtadiin Desa Sidoharjo Kecamatan Jati Agung Lampung Selatan*, Jurnal Mubtadiin, Vol. 7 No. 02 Juli-Desember 2021.
- Suti'ah, Muhaimin & Prabowo, Sugeng Listyo, *Manajemen Pendidikan; Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Prenada Media Group, 2009.
- Suwandyanto, M., *Manajemen Strategi dan kebijakan Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- Suwedana, dkk.,, *Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi Tentang Persepsi Para Guru SMK Negeri 1 Bangli)*, e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha, Volume 4 Tahun 2013.
- Tim Penyusun Kamus Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia edisi ke 3*, Jakarta: Balai Pustaka, 2007.

Undang-undang Guru dan Dosen; UU RI No. 14 Th. 2005, Jakarta : Sinar Grafika, 2011.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional
Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002.

Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007.

LAMPIRAN IZIN PENELITIAN

LAMPIRAN PEDOMAN WAWANCARA

**PEDOMAN WAWANCARA
STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN
PROFESIONALISME DAN KINERJA GURU DI MTS SWASTA
KOTA BITUNG**

Tanggal :

Waktu :

Tempat :

A. IDENTITAS INFORMAN (UNTUK KEPALA MADRASAH)

Nama :

Jenis Kelamin :

Umur :

Jabatan :

Asal Madrasah :

B. DAFTAR PERTANYAAN UNTUK KEPALA MADRASAH

1. Bagaimana strategi Anda dalam meningkatkan peran dan fungsinya dengan tepat?
2. Bagaimana strategi Anda dalam menjadikan guru mampu mengembangkan tanggung jawab dengan baik?
3. Bagaimana strategi Anda dalam menjadikan guru mampu bekerja untuk mewujudkan tujuan pendidikan di sekolah?
4. Bagaimana strategi Anda dalam menjadikan guru mampu melaksanakan peran dan fungsinya dalam pembelajaran di kelas?
5. Bagaimana strategi Anda dalam menjadikan guru mampu dalam meaksanakan pembelajaran di masa ini?
6. Bagaimana strategi Anda dalam menjadikan guru memiliki kepribadian yang baik?

7. Adakah strategi lain yang anda lakukan dalam meningkatkan kualitas kinerja serta profesionalitas guru di madrasah ini?
8. Apakah Anda melibatkan guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan peningkatan kompetensi profesionalisme dan kinerja guru baik di madrasah maupun di lingkungan kementerian agama?
9. Adakah program madrasah yang anda buat dalam meningkatkan kualitas kinerja serta profesionalitas guru di madrasah ini?
10. Apakah anda memberikan kebebasan terhadap guru dalam meningkatkan karir dan kualitas mereka? Misalkan melanjutkan studi mereka?
11. Kepemimpinan seperti apa yang anda terapkan di madrasah ini?
12. Bagaimana pendekatan anda dengan guru-guru yang ada di madrasah ini?
13. Bagaimana cara anda dalam menilai kualitas kinerja guru di madrasah ini?
14. Bagaimana sikap anda terhadap guru yang memiliki kualitas rendah?
15. Adakah rapat evaluasi yang sering di adakan bersama guru? Berapa kali?
16. Apakah dalam rapat sering terjadi berbeda pendapat dengan para guru?
17. Apakah anda selalu menerima masukan yang diberikan guru? Jelaskan!
18. Bagaimana cara anda dalam memotivasi guru-guru yang ada di madrasah ini?
19. Apa saja problematika anda dalam meningkatkan kualitas kinerja dan profesionalisme guru di madrasah ini?
20. Bagaimana solusi yang anda lakukan dalam mengatasi problematika tersebut?

Pertanyaan-pertanyaan di atas masih merupakan pertanyaan sementara yang bersifat umum. Kemungkinan peneliti masih mengajukan pertanyaan yang terkait dengan masalah penelitian yang diangkat.

**PEDOMAN WAWANCARA
STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN
PROFESIONALISME DAN KINERJA GURU DI MTS SWASTA
KOTA BITUNG**

Tanggal :

Waktu :

Tempat :

A. IDENTITAS INFORMAN (UNTUK GURU MADRASAH)

Nama :

Jenis Kelamin :

Umur :

Jabatan :

Asal Madrasah :

B. DAFTAR PERTANYAAN UNTUK GURU MADRASAH

1. Bagaimana pandangan anda terhadap kepala madrasah?
2. Menurut anda, sikap kepala madrasah kepada guru seperti apa?
3. Bagaimana perhatian kepala madrasah terhadap guru-guru yang ada di madrasah ini?
4. Bagaimana anda menilai kinerja kepala madrasah?
5. Bagaimana pendekatan kepala madrasah dengan guru-guru yang ada di madrasah ini?
6. Bagaimana kesan anda terhadap kepemimpinan kepala madrasah ini selama memimpin?
7. Apakah aturan yang dibuat di madrasah ini tidak memberatkan guru?
8. Apakah aturan di madrasah ini dibuat sepihak atau secara demokratis?
9. Apakah dalam rapat dengan kepala madrasah hasilnya selalu diputuskan melalui musyawarah?

10. Apakah dalam rapat, guru diberikan kesempatan memberikan masukan oleh kepala madrasah?
11. Menurut Anda, bagaimana strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja dan profesionalisme guru?
12. Bagaimana cara kepala madrasah dalam mengevaluasi kinerja guru?
13. Adakah program peningkatan profesionalisme dan kinerja guru di madrasah ini?
14. Apakah anda diberikan kesempatan dalam meningkatkan karir? Misalnya dalam menempuh studi?
15. Apakah anda sering diikutsertakan pada kegiatan seminar, workshop atau sejenisnya?
16. Bagaimana motivasi yang diberikan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja anda?
17. Apa saja problematika yang terjadi saat kepemimpinan kepala madrasah ini khususnya dalam meningkatkan kinerja para guru?
18. Menurut anda harusnya bagaimana mengatasi problematika tersebut?

Pertanyaan-pertanyaan di atas masih merupakan pertanyaan sementara yang bersifat umum. Kemungkinan peneliti masih mengajukan pertanyaan yang terkait dengan masalah penelitian yang diangkat.

LAMPIRAN DOKUMENTASI PENELITIAN

Dokumentasi Wawancara dengan Kepala MTs Arafa Bitung



Dokumentasi Wawancara dengan Guru MTs Arafa Bitung



Dokumentasi Wawancara dengan Kepala MTs Al Muhtadien Bitung



Dokumentasi Wawancara dengan Guru MTs Al Muhtadien Bitung



Dokumentasi Wawancara dengan Kepala MTs Al Khairat Bitung



Dokumentasi Wawancara dengan Guru MTs Al Khairat Bitung



Dokumentasi Pemberian Reward di MTs Al Khairat Bitung



Daftar Riwayat Hidup Penulis



Nama Lengkap : Darmawati
Tempat tanggal lahir : Bontomatene, 30 Maret 1976
Jenis Kelamin : Perempuan
Status : Menikah
Alamat : Manembo-Nembo Atas,
Kecamatan Matuari, Kota Bitung
Provinsi Sulawesi Utara.
No. Telp. : 081242160535
Alamat Email : hjdarmawati44@gmail.com

Pendidikan Formal

Lulus Sekolah Dasar Negeri 1 Segeri Tahun 1986
Lulus Sekolah Menengah Tingkat Pertama Negeri 1 Segeri Tahun 1991
Lulus SMEA Negeri Pangkep Tahun 1994
Lulus IKIP Manado Tahun 1999
Terangkat menjadi guru di MTs Arafah Bitung Tahun 2006 dan Tahun 2017 bertugas di MTs Negeri 1 Bitung sampai sekarang.
Dan Alhamdulillah, Insya' Allah bisa menyelesaikan pendidikan Pasca Sarjana di IAIN Manado dengan Program Studi Manajemen Pendidikan Tahun 2022.