

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Lokasi Penelitian**

Penelitian tentang Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Daerah Tertinggal, Terdepan dan Terbelakang di Kecamatan Cigemblong Kabupaten Lebak Provinsi Banten. Dimulai dari tanggal 10 April 2018 dengan melakukan observasi partisipasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi dengan para informan penelitian yaitu; kepala madrasah, guru dan komite.

Dalam pelaksanaan penelitian, peneliti secara langsung mengadakan wawancara dan diskusi dengan para informan penelitian, dan ikut aktif dalam rapat-rapat pembinaan oleh kepala madrasah, mengamati secara langsung proses kegiatan belajar mengajar dan kegiatan ekstrakurikuler yang dilakukan oleh guru-guru di Madrasah Tsanawiyah Nurul Hidayah Cikaret, Madrasah Tsanawiyah Nurul Hidayah Cilipung dan Madrasah Tsanawiyah Mathla'ul Anwar Gunung Langkap serta mencari data-data arsip yang berupa dokumen diruang guru dan ruang kepala madrasah serta mendokumentasikan kegiatan-kegiatan yang sekiranya perlu di dokumentasikan.

Dengan cara melakukan wawancara langsung, observasi, dan mencari sendiri data-data, arsip, dokumen, maka data yang diperlukan dalam penelitian ini telah terpenuhi, yaitu data-data tentang :

- 1) Sejarah berdirinya MTs Nurul Hidayah Cikaret, MTs Nurul Hidayah Cilipung dan MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap Kecamatan Cigemblong Kabupaten Lebak
- 2) Visi, misi dan tujuan pendidikan di MTs Nurul Hidayah Cikaret, MTs Nurul Hidayah Cilipung dan MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap Kecamatan Cigemblong Kabupaten Lebak
- 3) Keadaan Guru dan Siswa MTs Nurul Hidayah Cikaret, MTs Nurul Hidayah Cilipung dan MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap Kecamatan Cigemblong Kabupaten Lebak
- 4) Sarana prasarana pembelajaran MTs Nurul Hidayah Cikaret, MTs Nurul Hidayah Cilipung dan MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap Kecamatan Cigemblong Kabupaten Lebak
- 5) Respon guru terhadap Kepemimpinan kepala madrasah di MTs Nurul Hidayah Cikaret, MTs Nurul Hidayah Cilipung dan MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap Kecamatan Cigemblong Kabupaten Lebak
- 6) Kinerja guru di MTs Nurul Hidayah Cikaret, MTs Nurul Hidayah Cilipung dan MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap Kecamatan Cigemblong Kabupaten Lebak
- 7) Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Nurul Hidayah Cikaret, MTs Nurul Hidayah Cilipung dan MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap Kecamatan Cigemblong Kabupaten Lebak

Untuk menghasilkan data yang akurat dari hasil observasi lapangan yang dilakukan maka peneliti mencoba menguraikan data-data tiap madrasah Tsanawiyah antara lain sebagai berikut :

**a. Sejarah singkat Madrasah Tsanawiyah Nurul Hidayah Cikaret**

Sejarah berdirinya lembaga pendidikan Madrasah Nurul Hidayah Cikaret bermula dari madrasah atau majlis ta'lim malam hari. Saat itu Desa Cikaret belum ada lembaga pendidikan tingkat menengah maupun tingkat atas. Karena masyarakat merasa butuh lembaga pendidikan terutama tingkat menengah maka melalui berbagai upaya baik lahir maupun batin yaitu melalui majlis ta'lim yang disesepuhi oleh Kyai H. Abdurrauf dan Kyai H. Machdum, akhirnya keinginan masyarakat tersebut terkabulkan pada tanggal 5 Juni 1992, berdasarkan Surat Keputusan Departemen Agama Republik Indonesia Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lebak No. Kd. 28.03/4/P.00/2187/1992 yang menyatakan MTs Nurul Hidayah Cikaret berdiri pada tanggal 1 Juni 1992.

Perlu diketahui bahwa Madrasah Tsanawiyah Nurul Hidayah Cikaret dibawah naungan Yayasan Islam Nurul Hidayah Malingping Kabupaten Lebak Provinsi Banten dengan lokasi/tanah yang ditempati sampai sekarang, semula adalah tanah milik pribadi bapak Sibli, atas usul masyarakat dan kebijaksanaan kepala Desa saat itu melalui rapat Desa yang dihadiri oleh Camat

Kecamatan Cigemblong dan diikuti  $\frac{3}{4}$  masyarakat sebagai tokoh dan calon wali siswa, akhirnya menghasilkan keputusan bahwa tanah bapak Sibli dihibahkan dan digunakan untuk bangunan/lokasi Madrasah Tsanawiyah Nurul Hidayah Cikaret.

Dengan keteguhan hati dari pengelola, yang tak pernah lepas dari rintangan, berdasarkan keputusan Departemen Agama Kabupaten Lebak Madrasah Tsanawiyah Nurul Hidayah Cikaret memiliki status “Diakui” dan pada bulan Juni 2006 telah diakreditasi dengan peringkat C dan pada tahun 2013 terakreditasi kembali dengan nilai B.

## **b. Visi, Misi dan Tujuan pendidikan di MTs Nurul Hidayah Cikaret**

### **1. Visi MTs Nurul Hidayah Cikaret**

“Madrasah sebagai wahana membentuk siswa yang unggul dalam prestasi berdasarkan iman islam dan taqwa”. Indikator-indikator dari visi adalah sebagai berikut ;

- 1) Kesadaran mengamalkan ajaran islam dalam kehidupan sehari-hari.
- 2) Berakhlakul karimah dalam pergaulan.
- 3) Memperoleh prestasi akademis dan non akademis,
- 4) Mampu berkompetisi pada jenjang pendidikan di atasnya.
- 5) Disiplin dan bertanggungjawab
- 6) Memiliki kepedulian dan toleransi terhadap lingkungan.
- 7) Memiliki lingkungan madrasah yang nyaman dan kondusif untuk belajar.
- 8) Terjalin keharmonisan hubungan sesama warga madrasah.

### **2. Misi MTs Nurul Hidayah Cikaret**

“Mewujudkan generasi muslim yang bertaqwa, berprestasi, berakhlak mulia, cerdas, terampil, mandiri, santun dan berbudaya”.

### 3. Tujuan MTs Nurul Hidayah Cikaret

Tujuan MTs Nurul Hidayah Cikaret dalam usaha mencapai visi misinya akan dilaksanakan 2 tahap, yaitu ;

- a. Terjadinya peningkatan amaliah dan kualitas sikap keagamaan isian warga madrasah dari sebelumnya.
- b. Mengoptimalkan proses pembelajaran dengan berpusat pada siswa, dan mempunyai kemampuan memecahkan masalah (problem solving) dengan layanan bimbingan konseling.
- c. Terjadinya peningkatan nilai UASBN sebesar 4,00
- d. Terjadinya peningkatan kedisiplinan dari warga madrasah dalam proses pembelajaran.
- e. Terjadinya peningkatan 40% minat baca siswa dipergustakaan.
- f. Membekali 50% siswa hafalan juz'ama
- g. Membekali 80% siswa mampu membaca dan menulis Al-Qur'an
- h. Memperoleh kejuaraan prestasi di bidang akademik di tingkat Kabupaten Lebak
- i. Terjalin peningkatan hubungan silaturahmi antar warga Madrasah dengan wali dan antar masyarakat.

#### c. Sejarah Singkat Berdirinya MTs Nurul Hidayah Cilipung

Pada awalnya MTs Nurul Hidayah Cilipung Kecamatan Cigemblong didirikan Program kesetaraan Wajar Dikdas Tingkat Ula dan Wustho melalui Pondok Pesantren Salafiyah As-Saefiyah Cilipung, karena program tersebut tidak terstruktur dan sulit untuk dikelola dengan baik sesuai peraturan yang berlaku, sedangkan minat belajar santri sangat antusias untuk belajar, maka para pengasuh pondok pesantren mencoba menghubungi Yayasan Islam Nurul Hidayah Malingping yang di ketuai oleh KH. Abdurrauf untuk mendirikan lembaga pendidikan formal setara dengan SMP dan

kegiatan dilaksanakan di Pondok Pesantren Salafiyah As-Saefiyah Cilipung.

Kemudian pada tahun 2008 bapak KH. Abdurrauf selaku ketua Yayasan Islam Nurul Hidayah Malingping mengabulkan permohonan didirikannya MTs Nurul Hidayah Cilipung Kecamatan Cigemblong dan pada tahun 2010 Kementerian Agama Kabupaten Lebak mengeluarkan ijin operasional MTs Nurul Hidayah Cilipung dengan Nomor Kd. 28.03/4/PP.00/853/2010.

**a. Visi Madrasah :**

“Terwujudnya insan kamil yang mampu menitegrasikan Imtaq dan Iptek dalam amal fiddunya hasanah wafil akhiroti hasanah”

**b. Misi Madrasah :**

1. Melaksanakan pengembangan kegiatan bidang agama islam
2. Melaksanakan pengembangn kegiatan bidang ilmu pengetahuan dan tekhnologi
3. Melaksanakan inovasi pembelajaran yang mengintegrasikan dan mensinergikan iman dan taqwa kedalam ilmu pengetahuan dan tekhnologi
4. Melaksanakan pengembangan perangkat pembelajaran yang mengintegrasikan imtaq dan iptek
5. Melaksanakan pengembangan kegiatan pengamalan imtaq

**c. Tujuan Madrasah :**

1. Mengembangkan silabus semua mata pembelajaran pendidikan agama islam
2. Mengembangkan silabus semua mata pelajaran umum yang terintegrasi dengan nilai-nilai agama islam
3. Mengembangkan sistem penilaian yang holsitik
4. Mengembangkan rencana pembelajaran semua mata pembelajaran yang mengintegrasikan imtaq dan iptek
5. Memiliki standar sarana dan prasarana pembelajaran

**d. Sejarah Madrasah Tsanawiyah Mathla'ul Anwar Gunung Langkap**

Lembaga pendidikan MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap Kecamatan Cigemblong Kabupaten Lebak ini sebetulnya telah ada sejak kurang lebih tahun 1998 dimana saat itu pembelajaran dilaksanakan disebuah masjid perkampungan setempat.

Dalam perkembangan selanjutnya, menurut para sesepuh pendiri kampung, atas bimbingan almarhum KH. Antawi yang berasal dari kampong Gunung Langkap, beliau juga sebagai pendiri dan pengasuh Pondok Pesantren Salafiyah Anwarul Masalik, di adakanlah pembelajaran dalam bentuk madrasah Diniyah walaupun dalam kondisi yang masih sangat sederhana. Hal itu terus berjalan seiring dengan perkembangan waktu walaupun sempat pasang surut dalam perkembangannya , dimana salah satu faktornya adalah karena tenaga pengajarnya masih mengandalkan para ustadz. Namun berkat pertolongan Allah SWT dan kerja keras para pengelola saat itu maka Madrasah Diniyah menjadi madrasah Tsanawiyah yang kurikulumnya mengikuti kurikulum Kemeterian Agama.

Baru pada tahun 1999 atas inisiatif para sesepuh dan tokoh masyarakat antara lain Abah Lomri, Abah H. Dididng Saprudin dan beberapa tokoh lain dibentuklah Madrasah Tsanawiyah untuk mengantisipasi sekaligus memajukan jenjang madrasah yang telah ada, lalu diadakanlah musyawarah di Masjid Al-Maghfiroh Gunung

Langkap dan atas dasar pemilihan dan penunjukkan terpilihlah saat itu seorang pemuda yang baru saja lulus dari Madrasah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP) Setia Budi Rangkabitung yaitu saudara Tajudin, S.Pd sampai sekarang.

Dengan jerih payah dan penuh pengorbanan dimulailah aktifitas pembelajaran Madrasah Tsanawiyah dengan sangat penuh keprihatinan karena semuanya berangkat dari nol, namun karena kebersamaan yang terjalin Alhamdulillah pembelajaranpun dapat berjalan.

Secara administrasi, MTs. Mathla'ul Anwar Gunung Langkap telah melaksanakan aktivitasnya sejak tahun 1999 berdasarkan izin operasional dari Kanwil Departemen Agama Propinsi Banten Nomor : Wh/6/PP/00.5/1334/99. Kemudian pada tahun 2000, karena akan mengikuti ujian negara atau ujian nasional, ditingkatkanlah statusnya menjadi "Terdaftar" berdasarkan surat keputusan Kanwil Departemen Agama Propinsi Banten Nomor : D/Wh/MTs/035/200. Dan pada tahun 2006 karena akan mengadakan ujian ditempat sendiri maka, pengurus madrasah Tsanawiyah Mathla'ul Anwar Gunung Langkap mengikuti Akreditasi dengan peringkat C.

Kemudian data terakhir masih status akreditasi MTs. Mathla'ul Anwar Gunung Langkap adalah memperoleh status " Terakreditasi C "berdasarkan SK Badan Akreditasi Nasional (BAN) Madrasah/ Madrasah Nomor : Dp.000951 tanggal 17 November 2006.



**a. Visi MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap**

“Terbentuknya manusia yang berilmu, beriman, bertaqwa, beramal saleh dan berakhlaq mulia, serta memberi manfaat kepada masyarakat dan umat pada umumnya”

**b. Misi MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap**

- 1) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, agar diperoleh peningkatan mutu yang diharapkan sesuai dengan tujuan pendidikan nasional;
- 2) Menumbuhkan semangat keunggulan dan bernalar sehat secara intensif kepada seluruh warga Madrasah sehingga berkemauan kuat untuk terus maju;
- 3) Meningkatkan komitmen seluruh tenaga kependidikan terhadap tugas pokok dan fungsinya;
- 4) Menumbuhkan jiwa kepeloporan dan ketaladan kepada warga Madrasah; dan Meningkatkan layanan pendidikan yang optimal bagi kebutuhan peserta didik, agar terbentuk SDM yang kompetitif dalam menghadapi tantangan global

**c. Tujuan MTs Mathla'ul Anwar gunung Langkap**

- 1) Mempersiapkan peserta didik yang bertaqwa kepada Allah Subhanahuwata'ala dan berakhlak mulia;
- 2) Mempersiapkan peserta didik agar menjadi manusia yang berkepribadian, cerdas, berkualitas dan berprestasi dalam bidang olahraga dan seni;
- 3) Menanamkan peserta didik bersikap ulet dan gigih dalam berkompetisi, beradaptasi dengan lingkungan dan mengembangkan sikap sportifitas; dan
- 4) Membekali peserta didik dengan ilmu pengetahuan dan teknologi agar mampu bersaing dan melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

**B. Deskripsi Hasil Penelitian**

**1. Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Kepemimpinan yang berkembang selama ini ingin mengetahui bagaimana terjadinya keefektifan kepemimpinan dalam organisasi. Sehingga berbagai hasil penelitian menemukan teori bahwa

kepemimpinan dapat dilihat dari pribadi pemimpin, perilaku pemimpin, situasi budaya organisasi, hubungan pemimpin dengan yang dipimpin dan hubungan pemimpin dengan tugas-tugasnya. Untuk meningkatkan keefektifan dalam mengelola madrasah, maka beberapa hal penting yang harus dimiliki kepala madrasah sebagai pemimpin yaitu kemampuan politis, kemampuan pengajaran, kemampuan interpersonal dan kemampuan teknis.

Berdasarkan teori di atas, maka untuk mengetahui tipe kepemimpinan kepala MTs Nurul Hidayah Cikaret, MTs Nurul Hidayah Cilipung, dan MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap Kecamatan Cigemblong Kabupaten Lebak, maka peneliti melakukan observasi dan wawancara dengan kepala madrasah, dewan guru dan tata usaha bahwa kepala madrasah memiliki tipe kepemimpinan yang demokratis. Hal ini terbukti ketika melakukan wawancara menurut Bapak Abdul Majid selaku kepala Madrasah MTs Nurul Hidayah Cikaret, dia mengatakan bahwa :

“Ada beberapa tipe kepemimpinan yang diterapkan di MTs Nurul Hidayah Cikaret sekaligus dengan proses implementasinya di antaranya adalah kepemimpinan demokratis dimana pada saat mengadakan rapat mingguan, bulanan dan tahunan, mengarahkan kinerja guru dan pembagian tugas secara proporsional semuanya dilakukan berdasarkan hasil musyawarah untuk mencapai mupakat tidak diputuskan sendiri pada saat pengambilan keputusan”<sup>1</sup>

Pernyataan di atas, senada dengan apa yang disampaikan Bapak Agus Ansori selaku guru mata pelajaran Fiqih sekaligus sebagai wakil

---

<sup>1</sup> Abdul Majid, Kepala MTs Nurul Hidayah Cikaret, Wawancara, 16 April 2018 Pukul, 09.20

kepala madrasah bidang humas tentang tipe kepemimpinan demokratis yaitu :

“Benar bahwa kepala madrasah sebelum melakukan sesuatu yang akan dicapai tentunya terlebih dahulu membuat perencanaan atau planning, adapun sebelum melaksanakan sesuatu tentunya selalu dibicarakan atau di sosialisasikan kepada anggotanya dalam hal ini adalah dewan guru dan staf yang ada di madrasah tersebut. Madrasah Tsanawiyah Nurul Hidayah Cikaret setiap mingguan, bulanan dan awal tahun ajaran selalu mengadakan rapat bersama seluruh dewan guru dan staf dalam rangka membahas langkah-langkah atau program kerja yang harus ditempuh oleh Madrasah, dalam rangka mencapai tujuan yang akan dicapai dalam pembelajaran maupun tujuan yang berkaitan dengan program Madrasah yang lain.”<sup>2</sup>

Selanjutnya Bapak Udin selaku Tata Usaha menjelaskan bahwa tipe kepemimpinan kepala MTs Nurul Hidayah Cikaret adalah tipe kepemimpinan demokratis terbukti ketika diwawancarai ia mengatakan bahwa :

“Bukti kepemimpinan demokratis kepala madrasah ketika rapat yang diadakan di madrasah, dalam menentukan program selalu meminta pendapat dari bawahannya, dan juga selalu mensosialisasikan program yang akan dilaksanakan oleh bawahannya juga kepala madrasah beranggapan bahwa rapat sebagai wahana untuk mendengarkan pendapat atau ide-ide baru dari para guru dan staf sehubungan dengan kinerja dan perkembangan madrasah ke depan demi meningkatkan mutu dan prestasi pendidikan di madrasah.”<sup>3</sup>

Selanjutnya peneliti melakukan observasi dan wawancara di MTs Nurul Hidayah Cilipung, untuk mengetahui tipe kepemimpinan yang dilakukan di madrasah tersebut. Dari hasil wawancara peneliti

---

<sup>2</sup> Agus Ansori, Guru Bidang Studi Fikih, MTs Nurul Hidayah Cikaret, Wawancara, 16 April 2018, Pukul 10.20

<sup>3</sup> Udin, Kepala tata Usaha, MTs Nurul Hidayah Cikaret, Wawancara, 16 April 2018, Pukul 10.20

mendapat jawaban dari Bapak Lomri selaku kepala madrasah ia menjelaskan bahwa :

“Kepemimpinan yang dianggap paling cocok dan baik adalah kepemimpinan yang demokratis dimana saya selalu berusaha menerima saran, pendapat, dan bahkan keritikan sekalipun dari bawahannya serta memberikan kebebasan bagi bawahan untuk bertindak dan melakukan aktivitas sesuai dengan aturan yang berlaku, serta bertanggung jawab bersama dalam menyelesaikan tugas yang diemban.<sup>4</sup>

Pernyataan di atas, senada dengan apa yang disampaikan Bapak Muslih selaku guru mata pelajaran Sejarah Kebugayaan Islam sekaligus sebagai wakil kepala madrasah bidang kurikulum bahwa tipe kepemimpinan kepala MTs Nurul Hidayah Cilipung adalah tipe kepemimpinan demokratis terbukti yaitu :

“Dalam melaksanakan rapat tersebut, kepala Madrasah selalu menciptakan suasana rapat yang terbuka dan kondusif sehingga dalam rapat tersebut selalu timbul rasa kebersamaan antara pemimpin rapat dan peserta rapat. Sehubungan dengan itu, kepala madrasah selalu memberikan pembinaan dan memotivasi para guru untuk meningkatkan kinerjanya dengan menunjukkan rasa bersahabat dekat, dan penuh pertimbangan terhadap guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok bekerja sama dalam rangka mewujudkan tujuan Madrasah”<sup>5</sup>.

Ibu Imas Masruroh selaku Tata Usaha pada madrasah tersebut, mempertegas bahwa:

“Kepala madrasah memiliki peran yang sangat signifikan (penting) dalam mengembangkan dan memajukan madrasah lewat program-program yang sudah direncanakan dengan baik, karena dia adalah pemimpin madrasah. Kepemimpinannya sangat baik dimana dia menerapkan tipe kepemimpinan yang

---

10.20 <sup>4</sup> Lomri, Kepala MTs Nurul Hidayah Cilipung, Wawancara, 02 Mei 2018, Pukul

11.20 <sup>5</sup> Muslih, Guru MTs Nurul Hidayah Cilipung, Wawancara, 02 Mei 2018, Pukul

demokratis, sehingga dapat membangun komunikasi yang baik dan hubungan yang harmonis dengan bawahannya.<sup>6</sup>

Kemudian peneliti melakukan observasi dan wawancara di MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap untuk mengetahui tipe kepemimpinan diperoleh informasi dari Bapak Tajudin bahwa :

“Semua kegiatan yang dilakukan mengacu pada sistem manajemen di MTs Mathla'ul Anwar Gunung langkap yang diawali dengan perencanaan disusun secara bersama-sama antara kepala madrasah, guru dan badan komite. Perencanaan yang disusun adalah kurikulum. Selanjutnya, begitu pula penyusunan kalender pendidikan disusun secara musyawarah bersama pihak madrasah, guru, komite dan tokoh masyarakat yang berkompeten. Namun dalam penyusunan kalender pendidikan tetap berpedoman kepada kalender pendidikan yang diterbitkan oleh Kementerian Agama Provinsi Banten demikian pula dengan hal penyusunan (KTSP) Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan di MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap, sebab acuan yang digunakan secara keseluruhan adalah KTSP”<sup>7</sup>.

Hal serupa disampaikan oleh Ibu Susilawati selaku wakamad bidang kurikulum sekaligus guru Bahasa Inggris dia menyampaikan sebagai berikut:

“Kepala madrasah mengembangkan gaya partisipatif karena salah satu ciri dari kepemimpinan partisipatif adalah mempercayai bawahannya, dengan dasar ini sehingga kepala MTs Mathla'ul Anwar Gunung langkap tidak berkesan memaksa sepenuh hati.<sup>8</sup>

Kemudian dipertegas oleh Bapak Jujun Junaedi selaku Tata Usaha sekaligus guru dia mengatakan bahwa :

---

<sup>6</sup> Imas Masruroh, Tata Usaha MTs Nurul Hidayah Cilipung, Wawancara, 02 Mei 2018, Pukul 12.20

<sup>7</sup> Tajudin, Kepala MTs Mathla'ul Anwar Gunung langkap, Wawancara, 04 Juni 2018, Pukul, 08.20

<sup>8</sup> Susilawati, Guru Bahasa Inggris, MTs Mathla'ul Anwar Gunung langkap, Wawancara, 04 Juni 2018, Pukul, 10.20

“Kepala Madrasah berusaha untuk terbuka, terutama masalah dana. Karena dana itu sangat sensitif, salah sedikit akan berabe persoalannya. Saya mencoba berhati-hati, jadi saya mengikutkan partisipasi guru dalam pengalokasian dananya. Sehingga tidak timbul pertanyaan-pertanyaan.”<sup>9</sup>

Dari hasil wawancara dengan melihat jawaban dari masing-masing responden pada setiap madrasah maka, dapat ditarik benang merah bahwa tipe kepemimpinan yang diterapkan di MTs Nurul Hidayah Cikaret, MTs Nurul Hidayah Cilipung dan MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap yaitu menerapkan tipe kepemimpinan demokratis, dimana tipe tersebut menempatkan faktor manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam sebuah organisasi pendidikan.

Dalam kepemimpinan ini setiap individu, sebagai manusia dihargai atau dihormati eksistensi dan peranannya dalam memajukan dan mengembangkkn pendidikan di madrasah. Oleh karena itu perilaku dalam gaya kepemimpinan yang dominan pada tipe kepemimpinan ini adalah perilaku memberi perlindungan dan penyelamatan, perilaku memajukan dan mengembangkan organisasi serta perilaku eksekutif. Sedangkan kepemimpinan karismatis dapat terlihat mirip dengan kepemimpinan transformasional, dimana pemimpin memberikan dorongan dan motivasi tinggi pada tim, dan sangat enerjik dalam mendorong untuk maju dan meningkatkan mutu pendidikan di madrasah dengan penuh kebersamaan.

---

<sup>9</sup> Jujun Junaedi, Tata Usaha, MTs Mathla'ul Anwar Gunung langkap, Wawancara, 04 Juni 2018, Pukul, 11.20

## 2. Mempertahankan Eksistensi Madrasah Tsanawiyah Kedepan.

Sebagai sebuah institusi eksistensi madrasah dihadapkan pada dinamika perubahan yang terjadi baik dalam lingkup lokal, nasional, maupun internasional. Derasnya arus perubahan menuntut madrasah memiliki daya adaptasi yang tangguh terhadap dinamika zaman, peka terhadap *market demand* (permintaan pasar), memiliki daya saing yang tinggi, mampu membangun persepsi masyarakat terhadap institusi madrasah, dan bersifat inklusif terhadap arus besar ideologi yang melibatkan banyak kepentingan dan transnasional. Tanpa memiliki daya adaptasi yang tangguh madrasah akan termarginalkan dan eksistensinya terancam. Untuk mendapatkan informasi terkait dengan eksistensi madrasah peneliti melakukan wawancara dengan kepala Madrasah, Guru dan Tata Usaha di MTs Nurul Hidayah Cikaret, MTs Nurul Hidayah Cilipung dan MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap dari wawancara tersebut didapatkan informasi dari Bapak Abdul Majid ia menjelaskan bahwa :

Untuk mempertahankan eksistensi madrasah ke depan, jadi sangat perlu melakukan dan membina hubungan kerja sama yang baik dengan masyarakat dan dunia usaha. Karena madrasah merupakan bagian dari masyarakat. Bentuk kerja sama dengan masyarakat dan dunia usaha, yaitu seperti pembentukan komite madrasah yang beranggotakan orang tua siswa, tokoh masyarakat, dan pengusaha, dan melibatkan mereka terhadap pembangunan gedung madrasah, serta pengadaan sarana dan prasarana madrasah<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Abdul Majid, Kepala MTs Nurul Hidayah Cikaret, Wawancara, 17 April 2018 Pukul, 09.20

Hal senada diungkapkan Bapak Agus Ansori bahwa menjaga eksistensi madrasah dalam menghadapi tantangan global maka ia menjelaskan :

Kepala MTs Nurul Hidayah Cikaret dalam mempertahankan eksistensi madrasah beliau selalu melakukan dan membina hubungan kerja sama yang baik dengan masyarakat dan dunia usaha.<sup>11</sup>

Hal senada diungkapkan Bapak Udin selaku Tata Usaha MTs Nurul Hidayah Cikaret bahwa :

Bentuk kerjasama yang dilakukan kepala MTs Nurul Hidayah Cikaret untuk mempertahankan eksistensi madrasah adalah kerja sama dengan masyarakat dan dunia usaha, yaitu seperti pembentukan komite madrasah yang beranggotakan orang tua siswa, tokoh masyarakat, dan pengusaha, dan melibatkan mereka terhadap pembangunan gedung madrasah, serta pengadaan sarana dan prasarana madrasah.<sup>12</sup>

Eksistensi madrasah harus dipertahankan untuk menjaga kelangsungan madrasah Bapak Lomri selaku kepala madrasah menjelaskan bahwa :

Menjaga eksistensi madrasah kepala MTs Nurul Hidayah Cilipung melakukan hal, antara lain: reorientasi pendidikan madrasah, pengembangan kurikulum madrasah, perbaikan manajemen madrasah, perbaikan kepemimpinan madrasah, dan peningkatan partisipasi masyarakat.<sup>13</sup>

Dari pernyataan di atas Bapak Muslih selaku guru bidang studi Sejarah Kebudayaan Islam dan juga sebagai Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum menjelaskan bahwa :

---

<sup>11</sup> Agus Ansori, Guru Bidang Studi Fikih, MTs Nurul Hidayah Cikaret, Wawancara, 17 April 2018, Pukul 10.20

<sup>12</sup> Udin, Kepala tata Usaha, MTs Nurul Hidayah Cikaret, Wawancara, 17 April 2018, Pukul 10.20

<sup>13</sup> <sup>13</sup> Lomri, Kepala MTs Nurul Hidayah Cilipung, Wawancara, 04 Mei 2018, Pukul 10.20



Kepala MTs Nurul Hidayah Cilipung dalam setai rapat pembinaan selalu melakukan perubahan untuk mempertahankan eksistensi madrasah melalui perubahan struktur organisasi, wali kelas dan manajemen madrasah.<sup>14</sup>

Diperkuat oleh pendapat Ibu Imas Masroroh Kepala Tata Usaha bahwa :

Menyerap aspirasi dan partisipasi masyarakat terutama wali murid dan masyarakat sekitar dalam pengembangan dan peningkatan kualitas pendidikan, masyarakat dituntut untuk memiliki kepedulian yang tinggi memperhatikan lembaga pendidikan yang berada di lingkungan setempat<sup>15</sup>

Dari MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap di peroleh informasi tentang eksistensi madrasah kedepan dalam menghadapi tantangan global maka beliau menjelaskan :

Agar lembaga pendidikan madrasah tidak kalah bersaing dengan lembaga pendidikan umum, respons ini akan menjadikan madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang peka zaman. Selain itu, madrasah juga di tuntut untuk menjadikan dirinya sebagai pelayan pendidikan yang memuaskan umat muslim. Hal ini tentunya dilakukan dengan tanpa menghilangkan identitas dan ciri khas madrasah sebagai institusi pendidikan Islam yang bernuansa religious<sup>16</sup>

Senada dengan pendapat di atas, Ibu Susilawati memaparkan bahwa :

Kepala MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap dalam menjaga eksistensi madrasah selalu menumbuhkan sikap kepemilikan yang tinggi dengan memberikan kontribusi baik dalam bidang material, kontrol manajemen, pembinaan, serta bentuk partisipasi.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Muslih, Guru MTs Nurul Hidayah Cilipung, Wawancara, 04 Mei 2018, Pukul 11.20

<sup>15</sup> Imas Masroroh, Tata Usaha MTs Nurul Hidayah Cilipung, Wawancara, 04 Mei 2018, Pukul 12.20

<sup>16</sup> Tajudin, Kepala MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap, Wawancara, 06 Juni 2018, Pukul, 10.20

<sup>17</sup> Susilawati, Guru Bahasa Inggris, MTs Mathla'ul Anwar Gunung langkap, Wawancara, 06 Juni 2018, Pukul, 10.20

Dipetegas oleh Bapak Jujun Junaedi selaku Tata Usaha MTs

Mathla'ul Anwar Gunung Langkap ia menjelaskan bahwa :

Kepala MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap selalu menciptakan suasana kebersamaan dan kepemilikan yang tinggi dengan keterlibatan yang tinggi dari masyarakat.<sup>18</sup>

Dari pernyataan di atas, dapat dipahami bahwa sebagai sebuah institusi madrasah harus memenuhi keinginan masyarakat, dalam arti peka terhadap *market demand* (permintaan pasar) khususnya dalam program pendidikan dan orientasi lulusan. Permintaan pasar penting untuk dijadikan pertimbangan dalam pengembangan institusi lembaga pendidikan. Madrasah harus percaya diri bahwa dengan konten yang dimiliki *out put* madrasah memiliki *out come* yang mumpuni sehingga dapat diserap dengan baik oleh dunia usaha, industri serta masyarakat.

### 3. Gambaran Umum Kinerja di Madrasah Tsanawiyah

Prestasi kerja atau sering disebut sebagai kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mengetahui gambaran tentang kinerja Bapak Abdul Majid memaparkan bahwa :

Kalau ditanya tentang kinerja, menurut saya dapat dilihat dari rajin tidak nya pegawai dalam menjalankan tugas. Seorang pendidik dan di MTs Nurul Hidayah Cikaret dapat dikatakan produktif dalam bekerja karena mampu menyelesaikan tugas yang di embannya dengan baik dan tepat waktu, dan sebaliknya jika tidak dapat menyelesaikan tugasnya, maka dapat di katakana pegawai tersebut tidak produktif dalam bekerja.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Jujun Junaedi, Tata Usaha, MTs Mathla'ul Anwar Gunung langkap, Wawancara, 06 Juni 2018, Pukul, 11.20

<sup>19</sup> Abdul Majid, Kepala MTs Nurul Hidayah Cikaret, Wawancara, 17 April 2018, Pukul 10.20

Bapak Agus Ansori selaku guru bidang studi Fikih sekaligus sebagai Wakase Bidang Humas menjelaskan bahwa :

Kinerja guru merupakan prestasi kerja atau hasil kerja dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, di MTs Nurul Hidayah Cikaret seluruh guru dalam menjalankan tugasnya sudah sesuai dengan apa yang diterapkan atau ditentukan madrasah<sup>20</sup>

Pada saat ditemui diruang kerjanya Bapak Udin selaku Kepala Tata Usaha dikompirmasi tentang gambaran umum kinerja di MTs Nurul Hidayah Cikaret ia memaparkan bahwa :

Kinerja guru merupakan prestasi kerja yang di capai dalam proses pendidikan kepala MTs Nurul Hidayah Cikaret selalu memeriksa kehadiran siswanya per hari, berapa kali seorang guru harus melakukan penilaian suatu proses pembelajaran dalam satu minggu, satu bulan, satu semester, dan sebagainya<sup>21</sup>

Berkaitan dengan gambaran umum tentang kinerja Bapak Lomri berpendapat bahwa :

Berkaitan dengan kinerja dalam pandangan saya merupakan adanya suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (*out put*) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (*input*). Selain itu juga dapat dikatakan sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu. Di MTs Nurul Hidayah Cilipung sudah memiliki kinerja yang baik<sup>22</sup>

Dari jawaban di atas, Bapak Muslih selaku guru bidang studi SKI sekaligus sebagai Wakamad Bidang Kurikulum menegaskan bahwa :

---

<sup>20</sup> Agus Ansori, Guru bidang studi Fikih MTs Nurul Hidayah Cikaret, Wawancara, 17 April 2018, Pukul 10.20

<sup>21</sup> Udin, Kepala Tata Usaha, MTs Nurul Hidayah Cikaret, Wawancara, 17 April 2018, Pukul 10.20

<sup>22</sup> Lomri, Kepala MTs Nurul Hidayah Cilipung, Wawancara, 09 Mei 2018, Pukul 08.30

Kinerja guru merupakan bentuk hasil kerja atau hasil usaha atau berupa tampilan fisik, maupun gagasan. Kinerja sering dihubungkan dengan kompetensi pelaksana pekerjaan itu berkaitan dengan hal tersebut benar bahwa di MTs Nurul Hidayah Cilipung memiliki kinerja baik<sup>23</sup>

Sementara Ibu Imas Masruroh selaku Tata Usaha MTs Nurul

Hidayah Cilipung memandang bahwa :

Kinerja guru merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi, di madrasah ini sudah dilakukan dengan kinerja memuaskan<sup>24</sup>

Ditemui di ruang kerjanya Bapak Tajudin selaku Kepala MTs

Mathla'ul Anwar Gunung Langkap terkait dengan kinerja beliau

memaparkan bahwa :

Kinerja itu bisa diartikan sebagai penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan dalam pendidikan yang lebih baik dari sebelumnya. Sedangkan kerja adalah kegiatan melakukan sesuatu yang dilakukan untuk menghasilkan sesuatu yang diharapkan "finansial". Di MTs mathla'ul Anwar Gunung langkap seluruh tenaga pendidik bisa dikatakan kinerja baik karena dapat menggunakan sumber daya dengan baik secara efektif dan efisien. Dalam hal ini adalah menghasilkan kerja yang lebih baik dari sebelumnya.<sup>25</sup>

Pendapat tersebut dipertegas oleh Ibu Susilawati guru bidang

studi Bahasa Inggris MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap ia

menjelaskan bahwa

Kinerja guru merupakan kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja guru di MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap dikatakan baik dan

---

<sup>23</sup> Muslih, Guru bidang studi SKI MTs Nurul Hidayah Cilipung, Wawancara, 18 09 Mei 2018, Pukul 08.30

<sup>24</sup> Imas Masruroh, Stap tata Usaha, MTs Nurul Hidayah Cilipung, Wawancara, 09 Mei 2018, Pukul 08.30

<sup>25</sup> Tajudin, Kepala MTs Mathla'ul Anwar Gunung langkap, Wawancara, 21 Juni Pukul 09.20

memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan<sup>26</sup>

Sama halnya kepala Tata Usaha MTs Mathla'ul Anwar Gunung

Langkap menjelaskan bahwa :

Kinerja guru di MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap telah memberi sumbangan secara kualitatif dan kuantitatif yang terukur seorang guru dalam membantu tercapainya tujuan kelompok dalam suatu unit kerja.<sup>27</sup>

Dari pernyataan di atas dapat di pahami bahwa gambaran umum kinerja di MTs Nurul Hidayah Cikaret, MTs Nurul Hidayah Cilipung dan MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap adalah hasil kerja nyata yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain pendidikan, kemampuan, motivasi, usia, gender, pekerjaan yang menarik, upah yang baik, keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan, penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan, lingkungan dan suasana kerja yang baik, promosi, merasa terlibat dalam kegiatan organisasi, pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi, dan disiplin kerja yang keras.

#### **4. Kinerja Guru dalam Kegiatan Belajar Mengajar**

Untuk mengetahui kinerja guru dalam kegiatan proses belajar mengajar di MTs Nurul Hidayah Cikaret, MTs, Nurul Hidayah Cilipung dan MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap peneliti melakukan observasi dan wawancara dengan kepala Madrasah, guru dan tata usaha, diketahui bahwa guru-guru yang ada di MTs Nurul Hidayah Cikaret Bapak Abdul Majid menjelaskan bahwa :

---

<sup>26</sup> Susilawati, Guru mata Pelajaran Bahasa Inggris, MTs Mathla'ul Anwar Gunung langkap, Wawancara, 21 Juni 2018 Pukul 09.20

<sup>27</sup> Jujun Junaedi, Tata Usaha MTs Mathla'ul Anwar Gunung langkap, Wawancara, 21 Juni 2018 Pukul 09.20

Perencanaan pembelajaran merupakan persiapan yang akan dilakukan oleh guru sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas. Guru MTs Nurul Hidayah Cikaret harus menyusun langkah-langkah yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditentukan. Perencanaan pembelajaran ini disesuaikan dengan kurikulum berlaku.<sup>28</sup>

Perencanaan pembelajaran di MTs Nurul Hidayah Cikaret

Bapak Agus Ansori memaparkan bahwa :

Kinerja guru di MTs Nurul Hidayah Cikaret diwujudkan dalam program pembelajaran untuk tiap mata pelajaran yang disusun oleh setiap guru masing-masing, pihak madrasah hanya memberikan rambu-rambu penyusunan program pembelajaran berupa jam pelajaran untuk tiap per minggu, format program tahunan, format pengembangan program semester, KD, format penyusunan silabus dan RPP. Dalam konteks ini, tiap guru diharuskan mampu menjabarkan seluruh KD ke dalam program pembelajaran dan dilaksanakan sesuai dengan jadwal pelajaran<sup>29</sup>.

Pendapat tersebut diperkuat oleh Bapak Udin Tata Usaha MTs

Nurul Hidayah Cikaret bahwa :

Dengan perencanaan pembelajaran, guru dapat merealisasikan kegiatan belajar mengajar secara teratur, konsisten, efektif dan efisien. Dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan perencanaan, guru MTs Nurul Hidayah Cikaret membuat dan menyiapkan (a) program tahunan (PROTA), (b) program semester (PROMES), dan (c) Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Program-program dalam perencanaan, khususnya RPP meliputi: (1) Standar kompetensi (2) kompetensi dasar, (3) indikator pencapaian, (4) materi pokok, (5) kegiatan pembelajaran, (6) sumber/alat/bahan (7) evaluasi.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Abdul Majid, Kepala MTs Nurul Hidayah Cikaret, Wawancara, 20 April 2018, Pukul, 11.30.

<sup>29</sup> Agus Ansori, Guru Fikih MTs Nurul Hidayah Cikaret, Wawancara, 20 April 2018, Pukul 07.30

<sup>30</sup> Udin, Tata Usaha MTs Nurul Hidayah Cikaret, Wawancara, 20 April 2018, Pukul 09.30

Menurut keterangan Bapak Lomri bahwa guru di MTs Nurul Hidayah Cilipung dalam merencanakan proses belajar mengajar memperhatikan beberapa hal yang dilakukan antara lain :

- a. Guru membuat garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan, yang meliputi guru membuat silabus pembelajaran.
- b. Guru melakukan analisa materi pelajaran.
- c. Guru menyusun program semester dan program tahunan.
- d. Guru membuat RPP (Rancangan Penyelenggaraan Pembelajaran)<sup>31</sup>.

Ditemui diruang kerjanya Bapak Muslih memberikan informasi terkait dengan kinerja guru dalam pembelajaran ia menjelaskan bahwa:

Perencanaan pembelajaran ini dibuat sebagai pedoman seorang guru mengajar. Pembuatan rencana pembelajaran ini diwajibkan oleh kepala MTs Nurul Hidayah Cilipung setiap tahun pelajaran baru sebelum proses belajar mengajar dilakukan. Apabila terdapat guru tidak membuatnya, maka kepala MTs Nurul Hidayah Cilipung akan menegurnya dengan memerintahkan untuk membuatnya<sup>32</sup>.

Berdasarkan observasi dan wawancara terkait dengan kinerja guru Bapak Tajudin menjelaskan bahwa guru di MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap yaitu :

Guru selalu merencanakan tujuan pendidikannya setiap tahun sekali, walaupun visi dan misi itu tidak berubah, namun tujuan dan target yang hendak dicapai terus dilakukan revisi. Sedangkan guru setiap mata pelajaran diwajibkan untuk menyusun silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran, yang termasuk di dalamnya merencanakan indikator kompetensi yang ingin dicapai.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Lomri, Kepala MTs Nurul Hidayah Cilipung, Wawancara, 19 Mei 2018, Pukul, 10.45

<sup>32</sup> Muslih, Guru Fikih MTs Nurul Hidayah Cilipung, Wawancara, 19 Mei 2018, Pukul, 11.45

<sup>33</sup> Tajudin, Kepala MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap, Wawancara, 25 Juni, Pukul 12.30

Menurut keterangan Ibu Susilawati, menerangkan semua mata pelajaran yang diajarkan di MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap bahwa :

Guru di madrasah ini dalam menyusun perangkat pembelajaran sudah disesuaikan berdasarkan standar isi yang bersumber dari kurikulum yang berlaku.<sup>34</sup>

Dari hasil obeservasi dan wawancara penulis terhadap kinerja guru di MTs Nurul Hidayah Cikaret, MTs Nurul Hidayah Cilipung dan MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap maka, dapat dipahami bahwa kinerja guru dalam pembelajaran sudah memiliki kemampuan antara lain :

- a. Membuat garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan, yang meliputi silabus pembelajaran, program tahunan, dan program semester.
- b. Melakukan analisa materi pelajara.
- c. Membuat RPP (Rancangan Penyelenggaraan Pembelajaran).
- d. Melakukan evaluasi hasil pembelajaran

## **5. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

Strategi merupakan cara atau teknik yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi dapat juga diartikan sebagai kiat seseorang pemimpin untuk mencapai

---

<sup>34</sup> Susilawati, Guru Bidang Studi Bahasa Inggris MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap, Wawancara, 25 Juni 2018, 10.00



tujuan. Jadi yang dimaksud strategi dalam penulisan ini adalah suatu cara atau kiat-kiat tertentu yang diterapkan oleh kepala madrasah untuk mencapai tujuan dari organisasi madrasah. Strategi merupakan rencana yang disatukan, memperluas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi manajemen strategis dalam sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Proses manajemen strategis ialah cara dengan jalan mana para perencana strategis menentukan sasaran dan mengambil keputusan. Kepala madrasah sebagai pemimpin, harus memiliki kepribadian yang kuat, memahami kondisi guru dan tenaga kependidikan lainnya, mempunyai program jangka pendek dan jangka panjang, dan memiliki visioner, mampu mengambil keputusan yang tepat dan bijaksana serta mampu berkomunikasi dengan semua warga sekolah dengan baik.

Kepala sekolah pada hakikatnya adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin penyelenggaraan organisasi sekolah. Oleh sebab itu tugas kepala sekolah bukan hanya mengatur dan melakukan proses belajar mengajar, melainkan juga mampu menganalisis berbagai persoalan, mampu memberikan pertimbangan,

cakap dalam memimpin dan bertindak dalam berorganisasi, mampu berkomunikasi baik lisan maupun tulisan, partisipatif dan cakap dalam menyelesaikan persoalan dengan baik.

Untuk mendapatkan informasi tentang strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru peneliti melakukan observasi dan wawancara dengan kepala madrasah, guru dan tata usaha di MTs Nurul Hidayah Cikaret, MTs Nurul Hidayah Cilipung dan MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap Bapak Abdul Majid menjelaskan bahwa strategi yang dilakukan yaitu :

Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kemampuan guru adalah : melalui pembinaan-pembinaan terhadap guru berupa pembinaan peningkatan kemampuan, artinya untuk melakukan kegiatan pendidikan secara efektif dan efisien, para guru harus mempunyai kemampuan yang memadai dalam proses pembelajaran.<sup>35</sup>

Bapak Agus Ansori menjelaskan bahwa strategi yang di lakukan oleh kepala madrasah yaitu :

Beberapa strategi yang diterapkan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu dengan membina guru dalam kegiatan proses pembelajaran, membimbing dalam menyiapkan perangkat pembelajaran, melakukan pembinaan proses pembelajaran sebagaimana yang direncanakan<sup>36</sup>.

Dari pendapat di atas di perkuat oleh Bapak Udin bahwa strategi yang dilakukan kepala Madrasah yaitu :

Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan disiplin guru adalah dengan cara : a). Melaksanakan disiplin sesuai dengan aturan b). Membantu para guru dalam meningkatkan standar

---

<sup>35</sup> Abdul Majid, Kepala MTs Nurul Hidayah Cikaret, Wawancara, 25 April 2018, Pukul, 11.00

<sup>36</sup> Agus Ansori, Guru Bidang Studi Fikih, MTs Nurul Hidayah Cikaret, 23 April 2018, Pukul, 11.30

prilaku, c). Melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama. Menerapkan sistem pemberian (*reward*) hadiah kepada seluruh pendidik jika bisa menjaga kedisiplinan dan melaksanakan tugasnya dengan baik, berupa piagam penghargaan guru berprestasi, dan piagam guru teladan. Namun sebaliknya jika seluruh pendidik tidak mampu menjalankan tugasnya dengan baik maka tidak segan-segan akan beri hukuman (*punishment*). Hal itu berlaku pada siapa saja. “saya” tidak pernah pandang bulu (membeda-bedakan) berupa pemberian teguran, peringatan tertulis, penundaan pemberian hak guru, penurunan pangkat, pemberhentian dengan hormat dan pemberhentian tidak dengan hormat. Jadi jika melanggar maka pasti akan mendapatkan hukumannya.<sup>37</sup>

Untuk mengetahui strategi yang diterapkan di MTs Nurul

Hidayah Cilipung Bapak Lomri menjelaskan bahwa :

Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adalah: memotivasi para guru dengan cara menciptakan situasi yang harmonis dan saling bekerjasama sesama guru, berusaha memenuhi perlengkapan yang diperlukan guru dalam melaksanakan tugasnya, memberikan penghargaan dan hukuman.<sup>38</sup>

Pendapat tersebut di perkuat oleh Bapak Muslih selaku guru

sekaligus Wakasek Kurikulum menjelaskan bahwa :

Strategi dalam kepala madrasah dalam meningkatkan komitmen guru adalah: mengirim para guru untuk mengikuti seminar-seminar, terlibat dalam kepengurusan KKG, MGMP, pelatihan-pelatihan, mendatangkan para tutor ke madrasah, memberikan kesempatan kepada para guru untuk melanjutkan pendidikannya, menempatkan guru pada proporsi yang sesuai dengan bidangnya, dan mengadakan rapat guru setiap semester untuk mengevaluasi kinerja guru sekaligus memberikan pengarahan-pengarahan terhadap sasaran yang belum tercapai.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Udin, Tata Usaha, MTs Nurul Hidayah Cikaret, Wawancara, 25 April 2018, Pukul, 11.30

<sup>38</sup> Lomri, Kepala MTs Nurul Hidayah Cilipung, Wawancara, 24 Mei 2018, Pukul, 11.30

<sup>39</sup> Muslih, Guru bidang studi SKI, MTs Nurul Hidayah Cikaret, Wawancara, 24 Mei 2018, Pukul, 11.25

Berdasarkan informasi dari Ibu Imas Masruroh selaku Tata Usaha MTs Nurul Hidayah Cilipung yaitu :

Strategi yang ditempuh untuk meningkatkan kinerja guru yaitu melalui koordinasi rutin/temporer sesuai jadwal dan kebutuhan, pendekatan pribadi dan bedah persoalan, mendengarkan aspirasi dari berbagai pihak, memberikan fasilitas kebutuhan keguruan serta memberikan bimbingan dan arahan dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya<sup>40</sup>

Strategi merupakan cara atau trik-trik yang ditetapkan secara sengaja yang digunakan seorang kepala madrasah untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan dalam lembaga pendidikan, untuk mengetahui informasi terkait strategi kepala MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap ia menjelaskan bahwa :

Untuk meningkatkan disiplin guru adalah dengan cara : a). Melaksanakan disiplin sesuai dengan aturan b). Membantu para guru dalam meningkatkan standar perilaku, c). Melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama. Menerapkan sistem pemberian (*reward*) hadiah kepada seluruh pendidik jika bisa menjaga kedisiplinan dan melaksanakan tugasnya dengan baik, berupa piagam penghargaan guru berprestasi, dan piagam guru teladan. Namun sebaliknya jika seluruh pendidik tidak mampu menjalankan tugasnya dengan baik maka tidak segan-segan akan beri hukuman (*punishment*). Hal itu berlaku pada siapa saja. “saya” tidak pernah pandang bulu (membeda-bedakan) berupa pemberian teguran, peringatan tertulis, penundaan pemberian hak guru, penurunan pangkat, pemberhentian dengan hormat dan pemberhentian tidak dengan hormat. Jadi jika melanggar maka pasti akan mendapatkan hukumannya.<sup>41</sup>

Didapatkan informasi dari guru MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap tentang strategi yang dilakukan kepala MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap yaitu :

---

<sup>40</sup> Imas Masruroh, Tata Usaha, MTs Nurul Hidayah Cilipung, Wawancara, 24 Mei 2018, Pukul, 11.25

<sup>41</sup> Tajudin, Kepala MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap, Wawancara, 27 Juni 2018, Pukul, 10.30

Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi guru adalah: memotivasi para guru dengan cara menciptakan situasi yang harmonis dan saling bekerjasama sesama guru, berusaha memenuhi perlengkapan yang diperlukan guru dalam melaksanakan tugasnya, memberikan penghargaan dan hukuman.<sup>42</sup>

Pernyataan tersebut di atas, diperkuat oleh Bapak Jujun Junaedi selaku tata Usaha MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap ia menjelaskan bahwa :

Strategi yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan komitmen guru adalah: mengirim para guru untuk mengikuti seminar-seminar, terlibat dalam kepengurusan KKG, MGMP, pelatihan-pelatihan, mendatangkan para tutor ke madrasah, memberikan kesempatan kepada para guru untuk melanjutkan pendidikannya, menempatkan guru pada proporsi yang sesuai dengan bidangnya, dan mengadakan rapat guru setiap semester untuk mengevaluasi kinerja guru sekaligus memberikan pengarahan-pengarahan terhadap sasaran yang belum tercapai.<sup>43</sup>

Dari hasil observasi dan wawancara di atas, dapat dipahami bahwa strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Nurul Hidayah Cikaret, MTs Nurul Hidayah Cilipung dan MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap yaitu :

- a. Melalui pembinaan-pembinaan terhadap guru berupa pembinaan peningkatan kemampuan, artinya untuk melakukan kegiatan pendidikan secara efektif dan efisien, para guru harus mempunyai kemampuan yang memadai dalam proses pembelajaran.

---

<sup>42</sup> Susilawati, Guru bidang studi Bahasa Inggris, MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap, Wawancara, 27 Juni 2018, Pukul, 10.30

<sup>43</sup> Jujun Junaedi, Tata Usaha, MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap, Wawancara, 27 Juni 2018, Pukul, 10.30

- b. Memmbina guru dalam kegiatan proses pembelajaran, membimbing dalam menyiapkan perangkat pembelajaran, melakukan pembinaan proses pembelajaran sebagaimana yang direncanakan.
- c. Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan disiplin guru adalah dengan cara :
  - 1. Melaksanakan disipli sesuai dengan aturan
  - 2. Membantu para guru dalam meningkatkan standar prilaku,
  - 3. Melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama
  - 4. Menerapkan sistem pemberian (*reward*) hadiah kepada seluruh pendidik jika bisa menjaga kedisiplinan dan melaksanakan tugasnya dengan baik, berupa piagam penghargaan guru berprestasi, dan piagam guru teladan.
  - 5. Pemberian hukuman (*punishment*). Hal itu berlaku pada siapa saja. tidak pernah pandang bulu (membeda-bedakan) berupa :
    - a) Pemberian teguran,
    - b) Peringatan tertulis,
    - c) Penundaan pemberian hak guru,
    - d) Penurunan pangkat, dan Pemberhentian dengan hormat dan pemberhentian tidak dengan hormat.
- d. Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adalah: memotivasi para guru dengan cara menciptakan situasi

yang harmonis dan saling bekerjasama sesama guru, berusaha memenuhi perlengkapan yang diperlukan guru dalam melaksanakan tugasnya, memberikan penghargaan dan hukuman.

e. Strategi dalam kepala madrasah dalam meningkatkan komitmen guru yaitu :

- 1) Mengirim para guru untuk mengikuti seminar-seminar,
- 2) Terlibat dalam kepengurusan KKG, MGMP,
- 3) Pelatihan-pelatihan,
- 4) Mendatangkan para tutor ke madrasah,
- 5) Mmemberikan kesempatan kepada para guru untuk melanjutkan pendidikannya,
- 6) Menempatkan guru pada proporsi yang sesuai dengan bidangnya,
- 7) Mengadakan rapat guru setiap semester untuk mengevaluasi kinerja guru sekaligus memberikan pengarahan-pengarahan terhadap sasaran yang belum tercapai.

## **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **1. Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Dari hasil wawancara dengan melihat jawaban dari masing-masing responden pada setiap madrasah maka, dapat dipahami bahwa

tipe kepemimpinan yang diterapkan di MTs Nurul Hidayah Cikaret, MTs Nurul Hidayah Cilipung dan MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap yaitu menerapkan tipe kepemimpinan demokratis, dimana tipe tersebut menempatkan faktor manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam sebuah organisasi pendidikan.

Dalam kepemimpinan ini setiap individu, sebagai manusia dihargai atau dihormati eksistensi dan peranannya dalam memajukan dan mengembangkan pendidikan di madrasah. Oleh karena itu perilaku dalam gaya kepemimpinan yang dominan pada tipe kepemimpinan ini adalah perilaku memberi perlindungan dan penyelamatan, perilaku memajukan dan mengembangkan organisasi serta perilaku eksekutif. Sedangkan kepemimpinan karismatis dapat terlihat mirip dengan kepemimpinan transformasional, dimana pemimpin memberikan dorongan dan motivasi tinggi pada tim, dan sangat enerjik dalam mendorong untuk maju dan meningkatkan mutu pendidikan di madrasah dengan penuh kebersamaan.

## **2. Mempertahankan Eksistensi Madrasah Tsanawiyah Kedepan.**

Sebagai sebuah institusi eksistensi madrasah dihadapkan pada dinamika perubahan yang terjadi baik dalam lingkup lokal, nasional, maupun internasional.

Dari pernyataan di atas, dapat dipahami bahwa sebagai sebuah institusi madrasah harus memenuhi keinginan masyarakat, dalam arti



peka terhadap *market demand* (permintaan pasar) khususnya dalam program pendidikan dan orientasi lulusan. Permintaan pasar penting untuk dijadikan pertimbangan dalam pengembangan institusi lembaga pendidikan. Madrasah harus percaya diri bahwa dengan konten yang dimiliki *out put* madrasah memiliki *out come* yang mumpuni sehingga dapat diserap dengan baik oleh dunia usaha, industri serta masyarakat.

### **3. Gambaran Umum Kinerja di Madrasah Tsanawiyah**

Prestasi kerja atau sering disebut sebagai kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari pernyataan di atas dapat di pahami bahwa gambaran umum kinerja di MTs Nurul Hidayah Cikaret, MTs Nurul Hidayah Cilipung dan MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap adalah hasil kerja nyata yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain pendidikan, kemampuan, motivasi, usia, gender, pekerjaan yang menarik, upah yang baik, keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan, penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan, lingkungan dan suasana kerja yang baik, promosi, merasa terlibat dalam kegiatan organisasi, pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi, dan disiplin kerja yang keras.

#### **4. Kinerja Guru dalam Kegiatan Belajar Mengajar**

Dari hasil obeservasi dan wawancara penulis terhadap gambaran umum kinerja guru di MTs Nurul Hidayah Cikaret, MTs Nurul Hidayah Cilipung dan MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap maka, dapat dipahami bahwa kinerja guru dalam pembelajaran sudah memiliki kemampuan antara lain :

- e. Membuat garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan, yang meliputi silabus pembelajaran, program tahunan, dan program semester.
- f. Melakukan analisa materi pelajaran.
- g. Membuat RPP (Rancangan Penyelenggaraan Pembelajaran).
- h. Melakukan evaluasi hasil pembelajaran

#### **5. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

Strategi merupakan cara atau teknik yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi dapat juga diartikan sebagai kiat seseorang pemimpin untuk mencapai tujuan. Jadi yang dimaksud strategi dalam penulisan ini adalah suatu cara atau kiat-kiat tertentu yang diterapkan oleh kepala madrasah untuk mencapai tujuan dari organisasi madrasah. strategi merupakan rencana yang disatukan, memperluas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan

lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi manajemen strategis dalam sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Kepala sekolah pada hakikatnya adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin penyelenggaraan organisasi sekolah. Oleh sebab itu tugastugas kepala sekolah bukan hanya mengatur dan melakukan proses belajar mengajar, melainkan juga mampu menganalisis berbagai persoalan, mampu memberikan pertimbangan, cakap dalam memimpin dan bertindak dalam berorganisasi, mampu berkomunikasi baik lisan maupun tulisan, partisipatif dan cakap dalam menyelesaikan persoalan dengan baik.

Dari hasil observasi dan wawancara di atas, dapat dipahami bahwa strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Nurul Hidayah Cikaret, MTs Nurul Hidayah Cilipung dan MTs Mathla'ul Anwar Gunung Langkap yaitu :

- a. Melalui pembinaan-pembinaan terhadap guru berupa pembinaan peningkatan kemampuan, artinya untuk melakukan kegiatan pendidikan secara efektif dan efisien, para guru harus mempunyai kemampuan yang memadai dalam proses pembelajaran.

- b. Memmbina guru dalam kegiatan proses pembelajaran, membimbing dalam menyiapkan perangkat pembelajaran, melakukan pembinaan proses pembelajaran sebagaimana yang direncanakan.
- c. Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan disiplin guru adalah dengan cara :
  - 1) Melaksanakan disipli sesuai dengan aturan
  - 2) Membantu para guru dalam meningkatkan standar prilaku,
  - 3) Melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama
  - 4) Menerapkan sistem pemberian (*reward*) hadiah kepada seluruh pendidik jika bisa menjaga kedisiplinan dan melaksanakan tugasnya dengan baik, berupa piagam penghargaan guru berprestasi, dan piagam guru teladan.
  - 5) Pemberian hukuman (*punishment*). Hal itu berlaku pada siapa saja. tidak pernah pandang bulu (membeda-bedakan) berupa :
    - a) Pemberian teguran,
    - b) Peringatan tertulis,
    - c) Penundaan pemberian hak guru,
    - d) Penurunan pangkat, dan Pemberhentian dengan hormat dan pemberhentian tidak dengan hormat.
- d. Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adalah: memotivasi para guru dengan cara menciptakan situasi

yang harmonis dan saling bekerjasama sesama guru, berusaha memenuhi perlengkapan yang diperlukan guru dalam melaksanakan tugasnya, memberikan penghargaan dan hukuman.

e. Strategi dalam kepala madrasah dalam meningkatkan komitmen guru yaitu :

- 1) Mengirim para guru untuk mengikuti seminar-seminar,
- 2) Terlibat dalam kepengurusan KKG, MGMP,
- 3) Pelatihan-pelatihan,
- 4) Mendatangkan para tutor ke madrasah,
- 5) Mmemberikan kesempatan kepada para guru untuk melanjutkan pendidikannya,
- 6) Menempatkan guru pada proporsi yang sesuai dengan bidangnya,
- 7) Mengadakan rapat guru setiap semester untuk mengevaluasi kinerja guru sekaligus memberikan pengarahan-pengarahan terhadap sasaran yang belum tercapai.