

**MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM
MENDISIPLINKAN DAN MEMPERBAIKI KINERJA GURU
DI MTs NEGERI 1 LUBUKLINGGAU**

TESIS

*Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
Memperoleh gelar Megister di IAIN Curup*



Oleh:

PERTIWI

NIM 18861010

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM
(IAIN) CURUP
2020**

PERSETUJUAN KOMISI
PEMBIMBING TESIS

Nama : PERTIWI
NIM : 18861010
Angkatan : 2018 / 2019

PEMBIMBING I



Dr. Nuzuar, M.Pd
NIP 19630410 199803 1 001

PEMBIMBING II



Dr. Fakhruddin, S.Ag., M.Pd.I
NIP 19750112 200604 1 009

Mengetahui
Penanggung Jawab Ketua Program Studi
Manajemen Pendidikan Islam



Dr. Hj. Jumira Warlizasusi, M.Pd.
NIP 19660925 199502 2 001

PERSETUJUAN TIM PENGUJI TESIS

Nomor: /In.34/PS/PP.00.9/ /2020

Tesis yang berjudul "*Manajerial Kepala Madrasah dalam Mendisiplinkan dan Memperbaiki Kinerja Guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau*" yang ditulis oleh Sdri. Pertiwi, S.Pd NIM. 18861010 Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) S-2 yang telah diuji dan dinyatakan LULUS tanggal 14 Juli 2020 serta diperbaiki sesuai dengan permintaan tim penguji dalam sidang ujian tesis.

Ketua Sidang,



Dr. Jumira Warlizasusi, M.Pd
NIP 19660925 199502 2 001

Pembimbing II/Sekretaris Sidang,



Dr. Fakhruddin, S.Ag., M.Pd.I NIP
NIP 19750112 200604 1 009

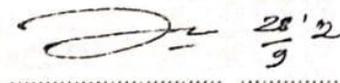
1. Penguji Utama,

Dr. H. Lukman A, M.Pd.I
NIP 19590929 199203 1 001



2. Pembimbing I/Penguji I,

Dr. Nuzuar, M.Pd
NIP 19630410 199803 1 001



Rektor IAIN Curup,



Dr. Rahmad Hidayat, M.Ag. M.Pd.
NIP 19711211 199903 1 004

Curup, 2020
Direktur Pascasarjana IAIN
Curup,



Dr. Fakhruddin, S.Ag., M.Pd.I
NIP 19750112 200604 1 009

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan dari Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun bagian-bagian dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan berdasarkan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruhnya atau sebagian Tesis ini bukan asli karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Curup, Maret 2020
Yang menyatakan



Pertiwi
18861010

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin. Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga kita dapat berpikir untuk berilmu dan beramal di dunia ini. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada baginda Rasulullah SAW, keluarga, sahabat dan umatnya yang saling merindukan dalam kebenaran.

Dalam kesempatan ini, penulis bersyukur, dapat menyelesaikan Tugas Akhir Tesis yang berjudul “Manajerial Kepala Madrasah dalam Mendisiplinkan dan Memperbaiki Kinerja Guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau” guna memperoleh gelar Magister Pendidikan. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan karya ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, do'a, motivasi dan nasihat dari berbagai pihak yang sangat berarti. Maka dari itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Bapak Dr. Rahmad Hidayat, M.Ag., M.Pd selaku Rektor Pascasarjana IAIN Curup.
2. Bapak Dr. Fakhruddin, S.Ag., M.Pd.I. selaku Direktur Pascasarjana IAIN Curup. Dan pembimbing I
3. Ibu Dr. Hj. Jumira Warlizasusi, M.Pd. selaku Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan dukungan untuk kelancaran studi.
4. Bapak Dr. Nuzuar, M.Pd. selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan, bantuan dan arahan dalam penyusunan tugas akhir Tesis ini.

Curup, Maret 2020

Pertiwi
NIM 18861010

Persembahan

*Ungkapan rasa syukur kepada Allah SWT
yang senantiasa memberikan taufiq, hidayah, kesehatan, kemudahan dan
kesuksesan kepada hambahnya.*

*Alhamdulillah tesis ini dapat diselesaikan tepat waktu
Sholawat serta salam selalu tercurahkan pada Nabi Muhammad SAW*

*Penulis persembahkan tesis ini untuk:
kedua Orang Tua yang sangat penulis sayangi
Ayahnda H.Hasanuddin (Alm) dan Ibunda Hj. Maimuna
penulis sangat berterima kasih yang tak terhingga dan bangga
kepada Ayah Bunda
yang telah mengasahi dan berjuang sepenuhnya untuk kesuksesan anak-anaknya.
Selalu ku lantunkan do'a semoga Allah menempatkan ayahnda di syurga-Nya
Aamiin Ya Robbal Alamin*

Selanjutnya

*Penulis persembahkan tesis ini untuk
yang tersayang suami Aliaman, S.Pd., M.M. dan
anak-anak: Izzati Zaleekah Aissyfaalih, M.Zaki Faiz Ali, M.Fakhri Zihni Ali
Saudara dan keluarga besar,
serta sahabat dan orang-orang yang telah mensupot
sehingga tesis yang dipersyaratkan untuk menyelesaikan studi ini
dapat diselesaikan.*

Kebahagiaan ku bersama kalian, kesuksesan ku berkat do'a kalian.

I Love My Familly.

Motto

*Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.
Maka apabila kamu telah selesai (Dari sesuatu)
kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (Urusan) yang lain.
Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap
(Qs. Al Insyirah 6-8)*

*Hidup adalah proses, tak ada keberhasilan tanpa proses,
tak ada proses tanpa kegagalan, jangan jadikan kegagalan sebagai obsesi
dan ambisi tetapi jadikanlah kegagalan sebagai motivasi*

*“SUCCESS IS THE ABILITY TO GO FROM ONE FAILURE TO ANOTHER
WITH NO LOSS OF ENTHUSIASM”*

(Sir Winston Churchill, Great Britain Prime Minister on World War II)

*“ Kesuksesan adalah kemampuan untuk beranjak dari suatu kegagalan
kegagalan yang lain tanpa kehilangan keinginan untuk berhasil”*

YAKIN USAHA SAMPAI

ABSTRAK

Tesis ini meneliti tentang Manajerial Kepala Madrasah dalam Mendisiplinkan dan Memperbaiki Kinerja Guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau. Tujuan penelitian ini untuk: 1) Mendeskripsikan peran kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau sebagai manajer, 2) Mendeskripsikan upaya kepala madrasah dalam mendisiplinkan guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau, dan 3) Mendeskripsikan upaya kepala madrasah dalam memperbaiki kinerja guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau.

Penelitian dan penulisan tesis secara umum menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Peneliti melakukan penelitian di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Lubuklinggau yang terletak di jalan Jenderal Sudirman No.06 Kelurahan Kaliserayu Kecamatan Lubuklinggau Utara II Kota Lubuklinggau Provinsi Sumatera Selatan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan analisis manajerial kepala madrasah telah melaksanakan perencanaan, pelaksanaan terhadap pendisiplinan dan perbaikan kinerja guru sudah baik. Namun pada pengorganisasian dan pengontrolan terhadap pendisiplinan dan perbaikan kinerja guru belum optimal. Kepala madrasah juga melakukan pendisiplinan preventif, progresif dengan baik dalam rangka meningkatkan disiplin guru, sedangkan disiplin korektif belum berjalan. Dalam hal memperbaiki kinerja guru telah berjalan dengan optimal ini dapat dilihat bahwa kepala madrasah telah melaksanakan perencanaan, pelaksanaan dan pengevaluasian terhadap kinerja guru. Ini dilakukan kepala madrasah dengan melaksanakan rapat pembinaan diawal tahun, rapat pembinaan per triwulan, serta pemasangan CCTV di kelas dan pelaksanaan supervisi kelas.

Implikasi dari penelitian ini diharapkan 1) Manajerial kepala madrasah sangat penting dan diutamakan dalam mendisiplinkan dan memperbaiki kinerja guru, maka perlu mengembangkan manajemen madrasah dengan lebih baik lagi. 2) Dalam upaya mendisiplinkan guru, kepala madrasah harus mampu membangun komunitas diantara guru, siswa, orang tua, dan staf untuk berbagai tujuan. 3) Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada sumber daya yang ada untuk mengembangkan dan meningkatkan profesionalnya dengan cara mengikutsertakan pendidik dan tenaga pendidik untuk mengikuti diklat, workshop, MGMP dan pelatihan lainnya serta melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi.

Kata kunci : Manajerial kepala madrasah - Disiplin guru - Kinerja guru

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
PERSEMBAHAN	iv
MOTTO	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Fokus Penelitian.....	9
C. Pertanyaan Penelitian	10
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	10

BAB II. KERANGKA TEORITIS

A. Manajerial Kepala Madrasah	12
1. Kepala Sekolah Sebagai Manajer.....	12
2. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah.....	18
B. Disiplin Guru	25
1. Pengertian Disiplin Guru.....	25
2. Jenis Disiplin	31
3. Faktor yang Mempengaruhi Disiplin	32
4. Prinsip-prinsip dalam Penegakkan Disiplin	35
5. Indikator Disiplin Guru	36
C. Kinerja Guru	37
1. Pengertian Kinerja Guru	37
2. Indikator Kinerja Guru	44
D. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan.....	46

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	48
B. Pendekatan Metode Penelitian	49
C. Latar Penelitian	53
D. Sumber Data.....	54
E. Prosedur Pengumpulan Data	55
F. Analisis Data	58
G. Pemeriksaan atau Pengecekan Keabsahan Data	60

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Madrasah.....	65
-------------------------	----

1. Visi dan Misi Madrasah	65
2. Tujuan Madrasah.....	66
3. Struktur Organisasi Madrasah.....	67
4. Keadaan Guru dan Pegawai	67
B. Temuan Penelitian	68
1. Manajerial kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau	68
2. Pendisiplinan Guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau	81
3. Kinerja Guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau	89
4. Manajerial Kepala Madrasah dalam Mendisipinkan dan Memperbaiki Kinerja Guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau	96
C. Analisis Data Penelitian	105
1. Manajerial Kepala MTS Negeri 1 Lubuklinggau	105
2. Pendisiplinan Guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau	107
3. Kinerja Gueu MTs Negeri 1 Lubuklinggau	108
4. Manajerial Kepala Madrasah dalam Mendisiplinkan dan Memperbaiki Kinerja Guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau	109

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	112
B. Implikasi	113
C. Saran	114

DAFTAR PUSTAKA	116
----------------------	-----

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Data Kegiatan Pengembangan Profesi Guru.....	7
Tabel 1.2. Data penelitian	55

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh keberhasilan pemimpin dalam memegang komitmen untuk memajukan organisasinya. Komitmen pemimpin sangat penting karena selaku nakhoda utama yang menentukan arah dan tujuan juga berperan strategis untuk menentukan maju dan mundurnya suatu organisasi. Komitmen dalam kepemimpinan merupakan faktor penting yang meneguhkan pemimpin dan orang yang dipimpinnya dalam organisasi. Komitmen sesungguhnya untuk memotivasi dan meyakinkan kepada orang-orang yang dipimpin, bahwa dengan kepemimpinannya akan mampu mencapai apa yang telah di rencanakan sebelumnya, karena keberhasilan suatu organisasi sering dipersepsikan sebagai keberhasilan pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi faktor yang menarik perhatian untuk diteliti. Pemimpin memiliki otoritas dalam merencanakan, mengkoordinasikan, mengawasi, juga memotivasi dan melakukan supervisi.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 17 tahun 2010 tentang pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan pasal 1 ayat 11 Madrasah Tsanawiyah yang selanjutnya disingkat MTs adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam pada jenjang pendidikan dasar sebagai lanjutan dari SD, MI, atau bentuk lain yang

sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama atau setara SD atau MI.¹

Untuk mencapai tujuan sekolah/organisasi yang telah dirumuskan dan dibutuhkan sumber daya manusia dengan berbagai keahlian sesuai dengan kualifikasi pendidikannya. Secara internal, madrasah membutuhkan orang-orang yang kompeten dalam bidangnya, sekolah membutuhkan orang-orang yang mempunyai skill diantaranya kepala Madrasah yang memiliki lima kompetensi diantaranya yaitu: 1) Kompetensi Manajerial, 2) Kompetensi kewirausahaan, 3) Kompetensi supervisi, 4) Kompetensi kepribadian, dan 5) Kompetensi sosial.

Untuk mewujudkan pelayanan pendidikan yang terbaik kepada masyarakat maka kinerja guru memiliki peranan yang strategis sebagai ujung tombak pendidikan. Agar lembaga pendidikan mampu memaksimalkan peranan guru maka lembaga pendidikan perlu memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Beberapa hal yang mempengaruhi kinerja guru Menurut Gitosudarmo diantaranya adalah kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang memberikan kontribusi terhadap kinerja guru. Kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan lingkungan kemungkinan dapat menimbulkan gairah guru dalam meningkatkan kinerjanya.² Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas pada saat ini cenderung diminati dan disenangi oleh bawahan. Dari

¹ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010

² Gitosudarmo, 2002. hal.17

penjelasan ini dapat disimpulkan bahwa kemampuan kepala sekolah sebagai manajer memiliki peran yang sangat penting.

Paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada sekolah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam berbagai aspek manajerialnya, agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban sekolahnya³. Sekolah merupakan organisasi yang bersifat kompleks dan unik dengan berbagai bidang ilmu dan dimensi didalamnya.

Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 29 Tahun 2014 tentang kepala madrasah pasal 3 kepala madrasah mempunyai tugas merencanakan, mengelola, memimpin, dan mengendalikan program dan komponen penyelenggaraan pendidikan pada madrasah berdasarkan standar nasional pendidikan.

Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa "keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah". Beberapa di antara kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa, kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka.

Berdasarkan keterangan tersebut menunjukkan betapa penting peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah untuk mencapai

³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 24

tujuan. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam peranan kepala sekolah yaitu sebagai berikut:

1. Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.
2. Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka (para tenaga pendidik) demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.⁴

Kepala sekolah sebagai manajer yaitu kepala sekolah melakukan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi guru, memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah seperti Musayarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) tingkat sekolah, *inhouse – training*, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.⁵

Peran kepala madrasah sangat dibutuhkan dalam menciptakan iklim kinerja profesional guru dalam menerapkan tahapan kegiatan manajemen pendidikan sesuai yang dikembangkan oleh Terry dalam Syafaruddin

⁴ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya.*, hal. 82.

⁵ Hendarman dan Rohanim, *Kepala Sekolah sebagai Manajer*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2018), hal. 42.

diantaranya yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (pelaksanaan), dan *controlling* (pengawasan).⁶

Menurut pendapat Terry bahwa fungsi manajemen mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.⁷

Kinerja guru bila mengacu pada pengertian Mangkunegara bahwa tugas yang dihadapi oleh seorang guru meliputi: membuat program pengajaran memilih metode media dan yang sesuai untuk penyampaian, melakukan evaluasi, dan melakukan tindak lanjut dengan pengayaan dan remedial.

Menurut undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada bab 1 pasal 1 disebutkan bahwa: “Guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”.⁸

Guru merupakan ujung tombak pelaksanaan pendidikan. Keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya merupakan cerminan dari kinerja guru dan hal tersebut terlihat dari aktualisasi kompetensi guru dalam merealisasikan tugas profesinya.

6

⁷ George, Terry, Dasar-dasar Manajemen, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2000), h, 43

⁸ Undang-undang RI. Nomor 14 Tahun 2005, *Tentang Guru dan Dosen*, (Bandung: Depdiknas, Citra Umbarah), hal. 23

Guru dituntut disiplin dan memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah dan guru dalam membina anak didik. Dalam meraih mutu pendidikan yang baik sangat dipengaruhi oleh disiplin dan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya sehingga kinerja guru menjadi tuntutan penting untuk mencapai keberhasilan pendidikan. Secara umum mutu pendidikan yang baik menjadi tolok ukur bagi keberhasilan kinerja yang ditunjukkan guru.

Pengukuran kinerja guru, kemampuan (*ability*), keterampilan (*skill*), motivasi (*motivation*), dan memberikan kontribusi positif terhadap kualitas kinerja personil apabila disertai dengan upaya yang dilakukan untuk mewujudkannya. Upaya yang dilakukan suatu organisasi akan dampak positif terhadap peningkatan kualitas kinerja organisasi sehingga mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan semua penjelasan di atas peneliti tertarik untuk melakukan suatu studi kualitatif tentang manajerial kepala madrasah dalam mendisiplinkan dan memperbaiki kinerja guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau. Peneliti memilih MTs Negeri 1 Lubuklinggau sebagai lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan berikut:

1. Berdasarkan hasil pengamatan awal ditemukan Kepala Madrasah belum maksimal dalam melaksanakan pemeliharaan dan pengembangan profesi guru. Berikut adalah kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau:

Tabel 1.1
Data Kegiatan Pemeliharaan dan Pengembangan Profesi Guru
di MTs Negeri 1 Lubuklinggau Tahun 2018

No	Bentuk Kegiatan	Frekuensi Yang Harus Dilaksanakan	Realisasi
1	MGMP Tingkat Sekolah	Minimal 2 kali/mata pelajaran	Dilaksanakan rata-rata 1 kali/mata pelajaran
2	<i>In-House Training</i>	Minimal 2 kali setiap tahun/mata pelajaran	Dilaksana rata-rata 1 kali/mata pelajaran
3	Diskusi Profesional	-	Tidak ada diskusi proesional
4	Mengikuti kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain	-	Baru 7 orang guru
5	Kesempatan melanjutkan pendidikan	-	Belum ada

Sumber: MTs Negeri 1 Lubuklinggau, data diolah 2019

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa kepala sekolah belum maksimal dalam memperbaiki kinerja guru. Hal ini dapat dilihat dari jumlah kegiatan MGMP yang dilaksanakan baru 1 kali per mata pelajaran yang seharusnya dilaksanakan minimal 2 kali per mata pelajaran *In-house training* yang harus difasilitasi oleh kepala seharusnya minimal 2 (dua) kali dalam satu tahun, tetapi rata-rata baru dilaksanakan 1 (satu) kali. Selanjutnya dari hasil pengamatan ditemukan baru 7

(empat) orang guru mata pelajaran yang difasilitasi untuk mengikuti pelatihan di luar sekolah. Belum ditemukan adanya kegiatan diskusi profesional yang dilaksanakan oleh sekolah selama tahun pelajaran 2018-2019. Selanjutnya ditemukan belum ada guru yang difasilitasi untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

2. Kinerja guru belum maksimal didasarkan pada hasil pengamatan awal yang dilakukan peneliti. Hal ini dicerminkan dari:
 - a. Masih ada beberapa guru yang belum membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) karena masih menggunakan RPP yang lama. Hal ini terjadi karena guru kurang mematuhi program kerja guru yang ditetapkan oleh peraturan yang berlaku.
 - b. Masih terdapat beberapa guru yang tatap mukanya belum memenuhi jumlah yang seharusnya. Hal ini juga mencerminkan bahwa guru kurang mematuhi aturan jam pelajaran yang ditetapkan.
 - c. Masih banyak guru yang tidak mengembalikan hasil evaluasi pembelajaran kepada siswa atau tidak melakukan pengayaan terhadap hasil belajar siswa yang tidak memenuhi standar ketuntasan belajar. Hal ini mengindikasikan bahwa guru belum disiplin dalam hal melaksanakan evaluasi hasil proses belajar mengajar.

Sementara hasil pengamatan penulis dalam konteks kedisiplinan guru di MTs N 1 Lubuklinggau. Disiplin guru masih rendah diantaranya:

1. Masih terdapat beberapa guru yang belum membuat perencanaan pembelajaran, dan menggunakan perangkat pembelajaran yang lama

sarta ada juga yang membuat pada saat ada sipervisi pengawas atau menghadapi akreditasi madrasah.

2. Masih terdapat beberapa guru yang terlambat datang ke madrasah hal ini dapat dilihat dari rekapitulasi absensi guru.
3. Terdapat beberapa guru yang meninggalkan kelas pada saat jam pembelajaran tanpa memberikan tugas kepada siswa.
4. Belum optimalnya komunikasi kepala madrasah dan guru serta kurangnya komunikasi antara guru dengan kepala madrasah, komunikasi hanya dilakukan pada saat rapat yang bersifat formal.

Berdasarkan penjelasan dan permasalahan di atas yang menarik perhatian peneliti, maka peneliti melakukan penelitian dengan judul *“Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mendisiplinkan dan Memperbaiki Kinerja Guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau”*

B. Fokus Penelitian

Untuk menghindari agar tidak salah tafsir mengenai hal yang berhubungan dengan tesis, maka dalam penelitian ini permasalahan yang akan diteliti hanya pada:

1. Manajerial Kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau adalah peran kepala sekolah dalam (a) menetapkan visi untuk kesuksesan akademik, (b) menciptakan lingkungan yang nyaman untuk pendidikan, (c) menumbuhkan kepemimpinan pada lainnya, (d) memperbaiki mutu pembelajaran dan (e) mengelola sumber daya manusia, data dan proses.

2. Disiplin guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau adalah disiplin guru dalam (a) pembuatan perencanaan pembelajaran, (b) pelaksanaan proses pembelajaran dan (c) pelaksanaan evaluasi hasil pembelajaran.
3. Kinerja guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau adalah hasil kerja guru dalam proses belajar mengajar yang terdiri dari aspek (a) perencanaan pembelajaran, (b) pelaksanaan pembelajaran, dan (c) evaluasi hasil pembelajaran.

C. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan umum penelitian ini yaitu “Bagaimana manajerial Kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau dalam mendisiplinkan dan memperbaiki kinerja guru?”. Sedangkan pertanyaan khususnya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana manajerial kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau?
2. Bagaimana disiplin guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau?
3. Bagaimana kinerja guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau?
4. Bagaimana manajerial kepala madrasah dalam mendisiplinkan dan memperbaiki kinerja guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau?

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mendeskripsikan peran kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau sebagai manajer.

- b. Untuk mendeskripsikan upaya kepala madrasah dalam mendisiplinkan guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau.
- c. Untuk mendeskripsikan upaya kepala madrasah dalam memperbaiki kinerja guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau.

2. Kegunaan Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu bukti empiris dari implementasi manajemen pendidikan pada aspek manajerial kepala sekolah dan manajemen pengembangan sumber daya manusia pendidikan.

b. Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau dalam pengambilan keputusan berkenaan dengan pengembangan disiplin dan kinerja guru dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik.

BAB II

KERANGKA TEORITIS

A. Manajerial Kepala Madrasah

1. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Madrasah merupakan salah satu unit organisasi terkecil dalam sistem pendidikan. Kepala Madrasah merupakan pimpinan pendidikan di madrasah yang berperan sangat besar dalam mengembangkan organisasi madrasah untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) nomor 29 tahun 2014 Tentang Kepala Madrasah, pasal 1 ayat 1 menyatakan; Madrasah adalah satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dan kejuruan dengan kekhasan agama Islam yang mencakup Raudhotul Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA) dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK). Ayat 2; Kepala madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan pada madrasah.⁹

Mengenai kepala madrasah, ada 3 jenis kepala madrasah dalam peran dan tanggung jawabnya dapat dilihat dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) nomor 58 tahun 2017 tentang Kepala Madrasah, yakni: 1) Kepala madrasah/sekolah dengan status pegawai negeri sipil pada

⁹ PMA Nomor 29 Tahun 2014

madrasah/sekolah negeri/pemerintah, 2) Kepala madrasah/sekolah pegawai negeri sipil pada madrasah swasta yang diselenggarakan oleh masyarakat; dan 3) Kepala madrasah/sekolah berstatus bukan pegawai negeri sipil pada madrasah swasta atau sekolah yang diselenggarakan oleh masyarakat.¹⁰ Sedangkan menurut P.J. Hill pengertian manajemen kepala madrasah adalah: *a dictionary of education berpendapat tentang manajemen, yaitu "management is a difficult term to define and managers jobs are difficult to identify with precision.*

Mengenai kepemimpinan al-qur'an menjelaskan dalam surat al-Baqarah: 247:

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا ۗ قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ ۗ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ۗ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ وَسِيعٌ عَلِيمٌ (٢٤٧)

Artinya: Nabi mereka mengatakan kepada mereka "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu." Mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah Kami, Padahal Kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang Luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan perintah kepada siapa yang

¹⁰ PMA Nomor 58 Tahun 2017

dikehendaki-Nya, dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi maha mengetahui. (Al-baqarah:247)¹¹

Madrasah adalah organisasi dibawah naungan kementerian agama, maka sangat memerlukan pengolaan manajemen untuk mendayagunakan sumber daya yang ada didalamnya dengan cara efektif dan sfisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah yang dapat juga disebut sebagai manajer. Menurut Pidarta dalam kutipan E. Mulyasa Keterampilan yang harus dimiliki seorang manajer minimal ada 3 keterampilan yaitu: keterampilan manusiawi atau keterampilan untuk kerjasama, memotivasi, dan memimpin. Keterampilan konsep atau keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, dan keterampilan teknis atau keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Dengan menguasai tiga keterampilan tersebut menurut Endang Kusmiati kepala sekolah/madrasa akan mampu menentukan tujuan sekolah, mengorganisasikan atau mengatur sekolah, menanamkan pengaruh kewibawaan kepemimpinannya, melaksanakan perbaikan prndidikan serta memperbaiki pengambilan keputusan.

Handoko berpendapat bahwa manajer adalah orang yang mampu mengatur, dan mengolah sumber daya bawahannya dalam suatu organisasi. Manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan

¹¹ Al-qur'an, Al-baqarah : 247

kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *manajement* yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani atau mengendalikan. Menurut Efendy menyebutkan kata manajemen berasal dari bahasa Inggris yakni dari kata kerja *to manage* yang bersinonim dengan kata *to hand* yang berarti mengurus, *to control* memeriksa dan *to guide* yang berarti memimpin. Jadi apabila dilihat dari etimologi manajemen berarti pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing. Menurut Hasibuan mengartikan manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu .

Syafaruddin dalam bukunya Manajemen Lembaga Pendidikan Islam mengutip pendapat Terry bahwa: *Management is performance of conceiving and achieving desired results by means of group efforts consisting of utilizing humantalent and resources*. Pendapat ini dapat dipahami bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan sebagai tujuan sebuah organisasi dari usaha-usaha manusia dan sumberdaya lainnya.

Dalam buku kerja kepala sekolah menyebutkan bahwa kegiatan manajerial yang harus dilakukan oleh kepala sekolah meliputi: membuat perencanaan sekolah, rencana kerja sekolah (RKS), rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), menyusun pedoman dan jadwal kegiatan

sekolah, serta struktur organisasi sekolah, mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, mengelola siswa, mengelola sarana-prasarana sekolah, mengelola pembiayaan sekolah, melakukan evaluasi sekolah¹².

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin madrasah atau manajer dalam hal ini kepala madrasah harus menjalani fungsi-fungsinya, agar pelaksanaan pendidikan dapat berjalan secara efektif dan efisien sehingga tercipta kondisi pembelajaran yang kondusif. Keterampilan manajerial ini merupakan bagian dari supervisi pendidikan. Adapun fungsi-fungsi manajemen yang harus dilakukan oleh seorang kepala madrasah dalam kepemimpinannya dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan (*planning*) merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan tujuan kinerja organisasi dimasa depan, menentukan tugas dan pengelolaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pemikiran senada juga di tulis oleh Handoko bahwa perencanaan terjadi semua tipe kegiatan. Perencanaan adalah proses dasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perencanaan dalam organisasi adalah essensial, karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih dibandingkan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Fungsi-fungsi pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan

¹² Kemendiknas, *Buku Kerja Kepala Sekolah*, (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan 2011), hal. 7-10.

sebenarnya hanya melaksanakan keputusan-keputusan perencanaan.¹³

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian (*organizing*) merupakan fungsi manajemen, menurut Terry pengorganisasian adalah proses pengelompokan kegiatan-kegiatan untuk *mencapai* tujuan-tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer, yang mempunyai kekuasaan, yang perlu untuk mengawasi anggota-anggota kelompok.¹⁴

c. Pelaksanaan (*actuating*)

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*), merupakan salah satu fungsi pimpinan sebagai kepala sekolah yang utama. Pelaksanaan (*aktuating*) adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan rencana dan pola organisasi. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

¹³ Loc. Cit, Handoko, h. 77

¹⁴ Loc. Cit., Terry, h. 82

d. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi-fungsi sebelumnya tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Fungsi pengawasan juga sering disebut dengan pengendalian sebab dalam fungsi ini kepala mdrasah berusaha untuk mengendalikan agar organisasi dalam prosesnya dapat berjalan kearah yang benar tidak membiarkan penyimpangan yang terlalu jauh dari arah tujuan yang telah ditetapkan.

2. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Kepala madrasah/sekolah yang memenuhi kopetensi akan mampu menjalankan tugasnya dengan baik, peranannya akan mampu mempengaruhi sumber daya yang ada pada madrasah/sekolah dalam menjalankan tugasnya terutama manajemen sekolah yang akan dikembangkannya.

Berdasarkan PMA Nomor 58 tahun 2017 pasal 3 tugas kapala madrasah baik RA, MI, MTs, maupun MA adalah: a) Berperan sebagai manajer, mempunyai kemampuan berwirausaha, dan melakukan pengawasan kepada guru dan tenaga pendidik. b) Melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan dalam menyiapkan keperluan guru madrasah.¹⁵ Adapun fungsi kepala madrasah adalah menyelenggarakan

¹⁵ PMA Nomor 58 Tahun 2017

fungsi perencanaan, pengelolaan, supervisi, dan evaluasi. Sedangkan berdasarkan pasal 5 PMA Nomor 58 tahun 2017 tanggungjawab kepala madrasah adalah sebagai berikut: 1) membuat rencana kerja jangka menengah untuk masa 4 (empat) tahun; 2) membuat rencana kerja tahunan; 3) mengembangkan kurikulum; 4) menetapkan pembagian tugas dan pendayagunaan guru dan tenaga kependidikan; 5) menandatangani ijazah, surat keterangan hasil ujian akhir, surat keterangan pengganti ijazah, dan dokumen akademik lain; 6) mengembangkan nilai kewirausahaan; dan 7) melakukan penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan.¹⁶ Beban kerja kepala madrasah/sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.¹⁷

Kepala madrasah sebagai penentu kebijakan pada madrasah atau sekolah dan bertanggungjawab dalam mencapai tujuan madrasah dan memenuhi 8 standar nasional pendidikan. Tugas pokok kepala madrasah/sekolah yang dikemukakan oleh Nawawi mencakup tujuh bidang tugas sebagai berikut: (a). Bidang akademik yang berkaitan dengan proses belajar mengajar di dalam dan di luar sekolah, (b). Bidang ketatausahaan dan keuangan sekolah, (c) Bidang kesiswaan, (d). Bidang kepegawaian, (e). Bidang gedung dan perlengkapan sekolah, (e).Peralatan pelajaran, dan (g). Bidang hubungan sekolah dan masyarakat.

¹⁶ PMA Nomor 58 Tahun 2017

¹⁷ Permendikbud Nomor 6 Tahun 2016

Lima dimensi kompetensi kepala madrasah/sekolah dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala madrasah/sekolah, yaitu: 1) Kompetensi kepribadian, 2) kompetensi manajerial, 3) kompetensi kewirausahaan, 4) kompetensi supervisi, dan 5) kompetensi sosial. Penjelasan secara rinci tentang lima kompetensi tersebut adalah sebagai berikut:

a. Kepribadian :

1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi warga madrasah/sekolah.
2. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
3. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah/sekolah.
4. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
5. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
6. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b. Manajerial

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.

3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
6. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
7. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pendirian dukungan ide, sumber belajar, dan pembinaan sekolah/madrasah.
8. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik.
9. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
10. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
11. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
12. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah.

13. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
14. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
15. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

c. Kewirausahaan

1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

d. Supervisi

1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e. Sosial

1. Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
2. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
3. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.¹⁸

Semua kompetensi di atas diharapkan tercermin pada diri seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan perannya untuk menciptakan sekolah yang berkualitas dan unggul. Standar minimal tugas dan peran kepala sekolah harus melaksanakan pengembangan sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus tahu betul yang menjadi target keberhasilan dari kegiatan pengembangan sekolah yang dilakukannya.

Adapun tanggung jawab kepala madrasah/sekolah meliputi: (1) *pupil personnel*, (2) *instruction and curriculum*, (3) *staff personnel*, (4) *community and school relation*, (5) *organization and structure of the school*, and (6) *school program "physical facilities"* (intruksi dan kurikulum, personil murid, hubungan sekolah dan masyarakat, staf personel, organisasi dan struktur sekolah, dan program sekolah, fasilitas fisik).

¹⁸ Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007

Kepala madrasah/sekolah dalam melaksanakan tanggung jawab dan tugas pokoknya menurut Wahjosumidjo dapat dilihat dari perilaku masing masing individu kepala madrasah/sekolah, yaitu:

- a. Memiliki pola pikir, sikap dan perilaku sebagai cermin nilai-nilai kepribadian kepala madrasah/sekolah.
- b. Memiliki cara-cara dan metode, strategi, pendayagunaan sumber daya yang ada secara maksimal, suasana kerja serta prosedur yang ditetapkan dalam rangka melaksanakan tugas dan mencapai tujuan.
- c. Memiliki hasil-hasil yang dicapai adalah benar-benar sesuai dengan rencana serta sejalan dengan prosedur dan aturan yang berlaku, yaitu terwujudnya equilibrium antara tercapainya tujuan sekolah (*goals and objectives*) sebagai organisasi serta terpenuhinya ekspektasi sumber daya manusia yang sangat berperan dan menentukan kehidupan atau dinamika organisasi sekolah (*product*)¹⁹.

Dari beberapa pendapat di atas dapat dipahami bahwa tugas kepala madrasah/sekolah dapat dilihat dari hasil yang dicapai sekolah sebagai manifestasi kepemimpinannya dalam memimpin madrasah/sekolah. Sedangkan indikator untuk mengukur tugas kepala madrasah/sekolah adalah:

- a. Untuk tercapainya tujuan sekolah.
- b. Untuk pemanfaatan dan pendayagunaan sumber daya sekolah.
- c. Untuk terpenuhinya kebutuhan bawahan.

¹⁹ Lihat wahjosumadjo, op.cit. hal. 72.

c.) Untuk menciptakan jalinan kerjasama antar sekolah dan masyarakat.

B. Disiplin Guru

1. Pengertian Disiplin Guru

Kepala madrasah sebagai pimpinan pendidikan di madrasah sangat berperan dalam meningkatkan disiplin kerja guru terutama dalam disiplin mengajar. Kepala madrasah dengan kedudukannya memiliki kekuasaan untuk membentuk kedisiplinan pada para guru yang menjadi bawahannya. Kepala madrasah yang menjalankan kepemimpinannya dengan baik akan memberikan peningkatan kinerja bawahannya. Lebih lanjut lagi dengan dimilikinya dedikasi, loyalitas, kesanggupan, disiplin, ketepatan menggunakan metode oleh kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya maka akan berdampak pada peningkatan hasil yang diharapkan.

Disiplin berasal dari bahasa latin *Discere* yang bearti belajar. Dari kata belajar ini timbul kata *Disciplina* yang bearti pengajaran atau pelatihan. Dan sekarang kata disiplin mengalami perkembangan makna dalam beberapa pengertian. Pertama; disiplin diartikan sebagai kepatuhan terhadap peraturan (hukum) atau tunduk pada pengawasan, dan pengendalian, Kedua; disiplin sebagai latihan yang bertujuan mengembangkan diri agar dapat berperilaku tertib. Sedangkan guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik dan mengevaluasi peserta didik. Dalam informasi tentang wawasan wiyatamandala, kedisiplinan guru diartikan sebagai sikap mental yang

mengandung kerelaan mematuhi semua ketentuan, peraturan, dan norma yang berlaku dalam menunaikan tugas dan tanggung jawab.

Disiplin kerja merupakan salah satu kunci keberhasilan bagi guru dalam mencapai tujuan yang sudah direncanakan dalam kegiatan proses belajar mengajar. Dengan disiplin yang kuat yang dimiliki oleh seorang guru maka setidaknya guru tersebut telah memiliki kinerja yang patut diperhitungkan. Sebagai seorang pendidik yang akan memberikan pendidikan terhadap peserta didiknya, maka sepatutnyalah guru memiliki kinerja yang lebih baik dan memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi agar dapat menciptakan disiplin belajar yang tinggi bagi peserta didiknya.

Penerapan disiplin warga madrasah, khususnya disiplin guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar sangat berkaitan dengan kinerja guru itu sendiri. Kinerja atau prestasi kerja guru dalam mengemban tugas keprofesionalan seperti mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih dan mengevaluasi merupakan aspek utama dalam meningkatkan kecerdasan siswa yang membawa pada peningkatan mutu pendidikan yang diselenggarakan.

Dilihat dari sisi manajemen, terjadinya disiplin kerja guru itu akan melibatkan dua kegiatan pendisiplinan yaitu :1) *Preventif*, pada pokoknya dalam kegiatan ini bertujuan untuk mendorong disiplin diri diantara para karyawan, agar mengikuti berbagai standar atau aturan sehingga pelanggaran kerja dapat dicegah, 2) *Korektif*, kegiatan yang

ditujukan untuk menangani pelanggaran terhadap aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Dalam upaya menciptakan disiplin pada suatu organisasi maka diperlukan peraturan dan tata tertib, pembagian tugas dan tanggung jawab dengan tata kerja sesuai dengan aturan dan mudah dipahami oleh semua warga madrasah. Dengan adanya tata tertib peraturan, pembagian tugas dan tata kerja yang jelas, maka warga sekolah akan mengetahui dan berupaya untuk mematuhi. Dengan demikian akan terciptalah suatu keadaan yang kondusif, efektif dan efisien.

Melalui disiplin pula timbul keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial. Namun tetap pengawasan terhadap pelaksanaan disiplin tersebut perlu dilakukan. Disiplin adalah persepsi guru terhadap sikap pribadi guru dalam hal ketertiban dan keteraturan diri yang dimiliki oleh guru dalam bekerja di madrasah tanpa ada pelanggaran-pelanggaran yang merugikan dirinya, orang lain atau lingkungannya.

Dalam upaya penerapan kedisiplinan guru pada kehadiran dikelas dalam kegiatan belajar mengajar, bisa ditempuh dengan berbagai upaya. Adapun upaya dalam meningkatkan disiplin guru tersebut adalah : 1) sekolah memiliki sistem pengendalian ketertiban yang dikelola dengan baik, 2) adanya keteladanan disiplin dalam sikap dan perilaku dimulai dari pimpinan sekolah, 3) mewajibkan guru untuk mengisi agenda kelas dan mengisi buku absen yang diedarkan oleh petugas piket, 4) pada awal

masuk sekolah kepala sekolah bersama guru membuat kesepakatan tentang aturan disiplin, 5) memperkecil kesempatan guru untuk izin meninggalkan kelas, 6) setiap rapat pembinaan diumumkan frekwensi pelanggaran terendah. Dengan strategi tersebut diatas kultur disiplin guru dalam kegiatan pembelajaran bisa terpelihara dengan baik, suasana lingkungan belajar aman dan terkendali sehingga siswa bisa mencapai prestasi belajar yang optimal.

Dengan pembinaan yang baik para guru benar-benar dapat berfungsi sebagai pendidik yang tepat guna dan berhasil guna sesuai dengan sasaran-sasaran organisasi yang hendak dicapainya. Pembinaan disiplin kerja guru merupakan tugas dari kepemimpinan kepala madrasah sebagai pemimpin suatu lembaga pendidikan yang selalu menggerakkan, mengarahkan, dan memberikan motivasi kepada para guru untuk bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugasnya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Menurut Tabrani Rusyan disiplin mengandung ciri-ciri sebagai berikut:²⁰

- a. Melaksanakan tata tertib dengan baik, baik bagi guru atau siswa karena tata tertib yang berlaku merupakan aturan dan ketentuan yang harus ditaati.
- b. Tepat Waktu

²⁰ Tabrani Rusyan, *Pendidikan Budi Pekerti*, (Bandung: PT. Sinergi Pustaka Indonesia, 2006), hal. 63.

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia tepat mengandung arti: 1) Betul, lurus, kebetulan benar; 2) Kena benar; 3) Tidak ada selisih sedikitpun; 4) Betul, cocok dan 5) Betul mengena. Sedangkan waktu adalah saat tertentu untuk melakukan sesuatu. Dengan demikian tepat waktu dalam mengajar berarti suatu aktivitas mengajar yang dilakukan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan atau sesuai dengan aturan.

c. Tegas

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia Daryanto mengemukakan bahwa tegas mengandung arti: a) jelas dan tenang benar, nyata; b) tentu dan pasti dan c) jelas. Setiap tenaga pendidik seharusnya memiliki sikap tegas, karena dengan memiliki sikap tegas setiap siswa akan termotivasi untuk lebih giat lagi belajar, guru yang tegas akan selalu memberikan motivasi dan mengarahkan siswanya untuk berbuat baik dan akan selalu mengingatkan siswa agar tidak melakukan kesalahan atau hal-hal yang melanggar peraturan dan tata tertib sekolah.

d. Tanggung Jawab

Guru harus yakin dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang guru untuk memdidik dan mengajar siswa dengan penuh tanggung jawab, melaksanakan tugas yang telah diamanatkan. Dengan demikian seorang guru benar-benar menyadari dan menjalankan amanat tersebut dengan penuh rasa tanggung jawab.

Setelah timbulnya rasa tanggung jawab pada diri seorang guru, maka akan tumbuh pula dalam diri seorang guru rasa disiplin akan haknya yaitu menjalankan tugas.

Disiplin pada hakekatnya adalah kemampuan untuk mengendalikan diri dalam bentuk tidak melakukan sesuatu tindakan yang tidak sesuai dan bertentangan dengan sesuatu yang telah ditetapkan dan melakukan sesuatu yang mendukung dan melindungi sesuatu yang telah ditetapkan. Dalam kehidupan sehari-hari dikenal dengan disiplin diri, disiplin belajar, dan disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan kemampuan seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Menurut Hasibuan pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi diantaranya : 1) tujuan dan kemampuan, 2) teladan pemimpin, 3) balas jasa (gaji dan kesejahteraan), 4) keadilan, 5) waskat (pengawasan melekat), 6) sangsi hukuman, 7) ketegasan, dan 8) hubungan kemanusiaan.²¹

Menurut Muryani disiplin yang ideal adalah disiplin yang dikembangkan suasana yang dapat mendorong disiplin secara personal, artinya disiplin pribadi masing-masing pegawai dioptimalkan tanpa dipengaruhi pihak lain.²²

²¹ Loc.cit, Hasibuan, hal. 213

²² Muryani, *Usaha Untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja dan Disiplin Kerja Guru Dalam Mengajar Melalui Penerapan supervisi Akademik*, 2017, hal. 155

Menurut Verawati Disiplin guru erat kaitannya dengan ketaatannya dalam melaksanakan tugas. Seorang guru dapat dikatakan mempunyai disiplin, jika ia memiliki kesadaran akan jam kerja dan punya komitmen terhadap pelaksanaan tugasnya. Seorang guru yang baik biasanya masuk kelas tepat pada waktunya, mengakhiri jam pelajaran sesuai dengan waktu yang ditentukan, dan banyak lagi kegiatan-kegiatan atau perilaku-perilaku yang akan menunjukkan disiplin seorang guru.²³

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin guru adalah sikap atau tingkah laku guru yang menggambarkan kepatuhannya terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan peraturan dan tata tertib yang berlaku demi berlangsungnya suatu kehidupan yang tertib dan teratur. karena sudah menyatu dengan dirinya maka sikap atau perbuatan yang dilakukan bukan lagi sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana ia tidak berbuat sebagaimana lazimnya.

2. Jenis Disiplin

Perusahaan atau organisasi haruslah memiliki standar disiplin dalam melaksanakan tugasnya, kedisiplinan ini harus dilaksanakan oleh seluruh karyawan pada suatu organisasi/perusahaan, terlebih lagi manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus menjadi contoh yang baik

²³ Verawati, *Pengaruh Komitmen Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap disiplin Kerja Guru Bidang Studi IPS SMA Kabupaten Padang Pariaman*, 2015, hal. 208

terhadap bawahannya, sehingga karyawan dapat mendisiplinkan diri seperti yang dicontohkan oleh pimpinannya. Menurut Mangkunegara dalam Novitasari, mengungkapkan jenis-jenis disiplin kerja yaitu:

- a. Disiplin *Korektif* adalah suatu usaha yang dilakukan untuk menggerakkan karyawan agar mematuhi peraturan sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- b. Disiplin *Progresif* adalah upaya yang dilakukan perusahaan untuk menjatuhkan hukuman bagi karyawan yang melakukan pelanggaran berulang. Jenis-jenis disiplin kerja di atas menunjukkan disiplin kerja di bagi menjadi tiga bagian inti yaitu disiplin untuk mengikuti pedoman kerja, untuk mengarahkan tetap mematuhi peraturan dan untuk memberikan hukuman pada setiap pelanggaran.
- c. Disiplin *Preventif* adalah upaya yang dilakukan perusahaan untuk menggerakkan karyawan agar mematuhi pedoman kerja atau aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah agar pegawai menjadi disiplin. Dengan cara *preventif*, pegawai dapat menjaga diri untuk tetap patuh dan terhindar dari pelanggaran peratururan yang telah ditetapkan.

3. Faktor yang Mempengaruhi Disiplin

Faktor-Faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pada suatu perusahaan adalah karyawan diharapkan mematuhi peraturan, perintah,

dan norma sosial yang berlaku. Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan menurut Hasibuan dalam Paputungan :

- a. Teladan pimpinan. Keteladanan pimpinan sangat berpengaruh terhadap tingkat kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika keteladanan pimpinan kurang baik atau kurang disiplin maka bawahan pun akan kurang disiplin.
- b. Tujuan dan Kemampuan. Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tingkat kedisiplinan karyawan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan.
- c. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan. Karena keadilan dapat dijadikan dasar kebijakan. Memberikan penghargaan terhadap pegawai yang berdisiplin tinggi itu sangat penting agar pegawai lebih termotivasi lagi dalam bekerja dan lebih meningkatkan kedisiplinannya. Manajer yang cakap dalam memimpin akan selalu bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik, akan tercipta kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada perusahaan supaya kedisiplinan karyawan meningkat.
- d. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) sangat berpengaruh terhadap tingkat disiplin karyawan karena balas jasa akan memberikan

semangat dan kepuasan terhadap perusahaan atau pekerjaannya. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya bersama keluarga, begitupun sebaliknya jika balas jasa yang di berikan kepada karyawan memuaskan layak dan adil besar kemungkinan kedisiplinan karyawan dapat berjalan dengan baik.

- e. Pengawasan Melekat (Waskat). Pengawasan melekat merupakan tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya, sehingga kondisi setiap bawahan dinilai objektif. Jadi, waskat menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- f. Sanksi Hukuman. Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan akan mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk membina kedisiplinan dalam madrasah.

- g. **Ketegasan.** Ketegasan pimpinan dalam bertindak memberikan andil terhadap karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak dalam memberikan hukuman terhadap karyawan yang melakukan tindakan indisipliner. Hukuman tersebut disesuaikan dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan/pegawai
- h. **Hubungan Kemanusiaan.** Suasana lingkungan kerja yang harmonis membuat karyawan merasa lebih nyaman dalam lingkungan kerja akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Manajer memprakarsai terciptanya harmoni kerja baik secara horisontal dalam hal ini sesama karyawan maupun secara vertikal yaitu antara karyawan dan atasan. Terciptanya hubungan manusia yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

4. Prinsip-prinsip Dalam Penegakan Disiplin

Dalam mengambil suatu tindakan disipliner ada beberapa prinsip yang seharusnya menjadi pedoman dalam mengambil tindakan disipliner, sebagaimana berikut:

- a. Mengambil tindakan disipliner harus sesuai dengan hukum setempat dan perjanjian.
- b. Semua tindakan disipliner harus didokumentasikan secara lengkap, secara mendetail kekurangan yang sebenarnya dalam kinerja, bagaimana hal itu diidentifikasi, bagaimana hal itu

- dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan, dan langkah-langkah yang telah diambil untuk memecahkan masalah kinerja.
- c. Tindakan disipliner yang diambil hendaknya menggunakan tingkat paksaan dan tekanan terendah yang diperlukan untuk memecahkan masalah kinerja.
 - d. Semakin besar tingkat pemaksaan yang digunakan, semakin kecil kemungkinan untuk mencapai *win-win solution* yang konstruktif dan tahan lama. Gunakanlah tindakan disipliner yang keras hanya bila sungguh-sungguh diperlukan dan dibenarkan oleh seriusnya masalah yang dihadapi.
 - e. Semakin kita mampu menggambarkan dengan jelas permasalahan kinerja yang terjadi, semakin mungkin kita dapat memecahkannya bersama karyawan yang bersangkutan, dan semakin besar pula perlindungan hukum yang kita dapatkan bila terpaksa mengambil tindakan disipliner yang keras²⁴

5. Indikator Disiplin

Menurut M. Robie dalam Veithzal & Sagala menjelaskan bahwa indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai pada suatu organisasi, diantaranya adalah:

- a. Kehadiran

Kehadiran meliputi ketaatan dan pada ketentuan jam kerja.

²⁴ Chaoirul Anam, *Pengaruh Motivasi, Kompetensi Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMA Kejuruan*, 2016, hal. 47

b. Ketaatan pada peraturan kerja

Ketaatan pada peraturan kerja meliputi pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan pedoman kerja yang ditetapkan oleh madrasah.

c. Ketaatan pada standar kerja

Ketaatan pada standar kerja meliputi efisiensi dalam pelaksanaan kerja.

d. Tingkat kewaspadaan tinggi

Tingkat kewaspadaan tinggi meliputi bertanggung jawab atas peralatan madrasah.

e. Bekerja etis

Bekerja etis meliputi menjunjung tinggi kredibilitas individu maupun madrasah.²⁵

C. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Penerapan disiplin warga madrasah, khususnya disiplin guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar sangat terkait dengan kinerja guru itu sendiri. Kinerja atau prestasi kerja guru dalam mengemban tugas keprofesionalan seperti mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih dan mengevaluasi merupakan aspek utama dalam meningkatkan kecerdasan siswa yang membawa pada peningkatan mutu pendidikan yang diselenggarakan.

²⁵ M. Robie, *Kinerja Kepala Sekolah Disiplin kerja Guru dan efektifitas Manajemen mutu SMA swasta*, 2017, hal.101

Kata kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*, yang sering diIndonesiakan menjadi kata performa, yakni tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Kinerja yakni tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan karakteristik individu seperti bakat atau kemampuan, tetapi pewujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja juga dapat dipahami sebagai perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi²⁶. Kinerja adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut adalah hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai²⁷. Kinerja berkaitan dengan banyaknya upaya yang dilakukan individu pada pekerjaannya²⁸

Menurut Maier dalam As'ad sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerja²⁹. Sedangkan menurut mangkunegara kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sehingga kinerja adalah hasil

²⁶ Rivai, Veithzal dan Ila auvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2009, hal.309.

²⁷ Benardin, H. John and Joyco E. A. Russell, *Human Resources Management: An Experimental Approach*, (New York: McGraw-Hill, Series In Management, 2011), hal. 239.

²⁸ Rabbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hal. 260

²⁹ As'ad, *Psikologi Industri*, (Edisi ke tiga Yogyakarta, Liberty, 2001), h 91

dari suatu pekerjaan yang dapat diukur secara kualitatif dengan menggunakan alat ukur tertentu³⁰.

Maluyu S.P. Hasibuan dalam rahmawati mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”³¹. Sedangkan Menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam Arifin kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya³²

Menurut Sahin dalam Ilyas mengatakan bahwa pengertian kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi .

Guru harus memenuhi dan mencapai standar kemampuan professional dalam mengemban tugas sebagai pendidik. Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas

³⁰ Mangkunegara, *Manajemen SDM Perusahaan*, (Yogyakarta : Remaja : 2001), hal. 34

³¹ Rahmawati, D., *Pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan PR Fajar Berlian Tulungagung*, (Jurnal Bonorowo, 2013), hal. 15.

³² Arifin, N., *Analisis Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Kerja Karyawan Dalam Peningkatan Kinerja Organisasional Karyawan*, (Jurnal Ekonomi dan Pendidikan, 2010), hal. 7.

pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran.

Kinerja Guru yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka baik dari penampilan kemampuan akademik maupun kemampuan profesi menjadi guru artinya mampu mengelola pengajaran di dalam kelas dan mendidik peserta didik di luar kelas dengan sebaik-baiknya.

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, Serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.³³

Menurut Dharma dalam Tartika pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal berikut:

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan harus dicapai.
- b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya).
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan³⁴.

Berdasarkan dari definisi kinerja guru dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja atau prestasi kerja guru yang diberi tugas, wewenang dan tanggung jawab

³³ Undang Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005

³⁴ Tartika, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*, (Studi Pada Karyawan PT. Toyota Auto2000 Sukun-malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 45(1),2017, hal. 155-160.

dalam proses pembelajaran meliputi perencanaan proses belajar mengajar, pelaksanaan proses belajar, menilai dan mengevaluasi hasil belajar. Yang dapat dilihat dan dirasakan manfaat yang besar dari kinerja tersebut baik bagi dunia pendidikan maupun masyarakat.

Beberapa faktor yang mempengaruhi optimalisasi kinerja guru yang dapat diungkap tersebut antara lain :

a. Kepribadian dan Dedikasi

Seorang Guru harus memiliki Pribadi yang baik sehingga dapat menjadi tauladan untuk siswa karena guru berperan sebagai orang tua bagi siswa. Guru menjadi ukuran bagi norma-norma dan tingkah laku. Guru menjadi tempat berlindung bagi siswa untuk memperoleh rasa aman dan puas didalamnya. “Kepribadian adalah keseluruhan dari individu yang terdiri dari unsur psikis dan fisik, artinya seluruh sikap dan perbuatan seseorang merupakan suatu gambaran dari kepribadian orang itu, dengan kata lain baik tidaknya citra seseorang ditentukan oleh kepribadiannya”.

b. Pengembangan Profesi

Keberadaan guru bagi suatu lembaga pendidikan sangatlah penting karena untuk menjadi seorang guru harus memiliki standar sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam berbagai aturan yang berlaku. Menurut Pidarta bahwa Profesi ialah suatu jabatan atau pekerjaan biasa seperti halnya dengan pekerjaan-pekerjaan lain. Pembinaan dan pengembangan profesi guru bertujuan untuk

meningkatkan kinerja dan dilakukan secara terus menerus sehingga mampu menciptakan kinerja sesuai dengan persyaratan yang diinginkan, disamping itu pembinaan harus sesuai arah dan tugas/fungsi yang bersangkutan dalam sekolah.

c. Kemampuan Mengajar

Guru harus mampu meningkatkan kemampuannya dalam memilih metode pembelajaran guna meningkatkan pengetahuan dan prestasi peserta didik. Guru yang kompeten mampu menciptakan lingkungan belajar yang lebih nyaman sehingga hasil belajar siswa berada pada tingkat yang optimal. Kompetensi guru adalah kemampuan atau kesanggupan guru dalam mengelola pembelajaran. Titik tekannya adalah kemampuan guru dalam pembelajaran bukanlah apa yang harus dipelajari (*learning what to be learnt*), guru dituntut mampu menciptakan dan menggunakan keadaan positif untuk membawa mereka ke dalam pembelajaran agar anak dapat mengembangkan kompetensinya.

d. Antar Hubungan dan Komunikasi

Guru tidak cukup dengan kemampuan mengajar saja guru juga dituntut memiliki ketrampilan memilih dan menggunakan media pembelajaran. Guru harus mampu memilih metode dan merancang pembelajaran sedemikian rupa mendesain pembelajaran sesuai dengan kurikulum yang ditetapkan dan menjadi mediator dan mampu berkomunikasi dengan baik. Tujuannya agar guru dapat

menciptakan lingkungan yang interaktif. Komunikasi digunakan untuk memahami dan menukarkan pesan verbal maupun non verbal antara pengirim informasi dengan penerima informasi untuk mengubah tingkah laku.

e. Hubungan dengan Masyarakat

Peranan guru diharapkan sebagai teladan dan rujukan bagi masyarakat terlebih bagi siswa yang diajarnya. Sebagai manusia dewasa guru dapat melakukan peran itu di tengah tengah kehidupan sosialnya. Masyarakat merupakan kelompok individu-individu yang berusaha menyelenggarakan pendidikan atau membantu usaha-usaha pendidikan. Dalam masyarakat terdapat lembaga-lembaga penyelenggaraan pendidikan, lembaga keagamaan, kepramukaan, politik, sosial, olah raga, kesenian yang bergerak dalam usaha pendidikan.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan dalam proses pendidikan sangat diperlukan karena dapat menciptakan suasana belajar yang tertib dan lancar. Tujuan disiplin menurut Gaustad (1992) kedisiplinan memiliki dua tujuan memberi kenyamanan para siswa dan staff (guru) serta menciptakan lingkungan yang kondusif untuk belajar.

g. Kesejahteraan

Kesejahteraan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Kesejahteraan seseorang

mempengaruhi performa juga berpengaruh terhadap kinerja. Dengan terpenuhinya kebutuhan pokoknya maka guru akan lebih berkonsentrasi terhadap tugasnya dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik.

h. Iklim kerja

Iklim kerja sangat mempengaruhi kinerja guru. Iklim kerja sebagai pengaruh subyektif yang dapat dirasakan dari sistem formal, suasana iklim kerja dilingkungan sekolah dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Kemampuan kepala sekolah dalam memotivasi *stakeholder* dapat menciptakan rasa nyaman dan iklim kerja yang kondusif dilingkungan kerja, hal ini dapat meningkatkan interaksi antar siswa dan guru.

2. Indikator Kinerja Guru

Adapun indikator kinerja guru untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas menurut Usman yang perlu diperhatikan komponen-komponen penting adalah sebagai berikut:³⁵

a. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru dalam proses penyusunan program kegiatan pembelajaran. Ada tiga tahapan dalam pelaksanaan pengembangan atau penyusunan silabus yaitu tahap

³⁵Kaswan. *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. (Jakarta: Alfa Beta.2016), hal. 80

adopsi, adaptasi dan produksi. Pada tahap adopsi memiliki makna bahwa penyusunan silabus dan RPP hanya mengambil dari silabus dan RPP yang sudah ada sebelumnya tanpa melakukan penyesuaian atau revisi apapun, sehingga bisa dikatakan bahwa dalam tahap ini guru bersifat pasif. Pada tahap adaptasi dalam penyusunan silabus dan RPP guru sudah melakukan penyesuaian atau revisi terhadap silabus dan RPP yang sudah ada, sehingga bisa dikatakan guru bersifat aktif. Pada tahap yang paling ideal adalah ketika guru sudah dapat menghasilkan suatu produk silabus dan RPP sendiri tanpa tergantung dari silabus dan RPP yang sudah ada.

b. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

c. Evaluasi/Penilaian Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat

evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi. Pendekatan atau cara yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi/penilaian hasil belajar adalah melalui Penilaian Acuan Norma (PAN) dan Penilaian Acuan Patokan (PAP).

D. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian dengan judul “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Sekolah Efektif di MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas”. Hasil penelitian Alhadi menunjukkan (1) perencanaan program, meliputi: proses awal perencanaan, strategi rencana merancang program, standar atau indikator keberhasilan dalam mencapai tujuan, pengaruh perencanaan terhadap jalannya manajerial kepala sekolah, (2) pelaksanaan program, meliputi: membagi tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan dan tanggung jawab, membangun komunikasi dengan seluruh warga sekolah dengan baik, pemberian motivasi pada rekan-rekan kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan, menjalankan manajerial berdasarkan pedoman pengelolaan sekolah, mengelola Sumberdaya Manusia, mengolah hubungan orang tua dan masyarakat, mengatasi kendala-kendala dalam manajerial, dan (3) evaluasi program, meliputi; metode yang digunakan dalam melakukan evaluasi, program tindak lanjut, hal-hal yang dibicarakan dalam evaluasi, dan pengaruh yang dirasakan setelah evaluasi.³⁶

³⁶ Abdurahman Syarif, *Kopetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Sekolah Efektif Di MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas*, (Jurnal of Research and Thought of Islamic Education Vol. 1 no. 1 2018), hal.59

Penelitian oleh Dahlan dkk dengan judul “Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kompetensi Sosial Guru di SMA Negeri 11 Makasar”. Penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif dengan populasi seluruh guru di SMA Negeri 11 Makassar yang berjumlah 74 orang. Teknik analisis data adalah analisis statistik deskriptif dan analisis inferensial dengan uji normalitas data, product moment, dan analisis regresi linear. Hasil penelitian menunjukkan untuk tingkat kompetensi manajerial kepala sekolah SMA Negeri 11 Makassar berada dalam kategori baik, dilihat dari aspek kemampuan konseptual, kemampuan manusiawi, dan kemampuan teknik, untuk tingkat kompetensi sosial guru di SMA Negeri 11 Makassar berada dalam kategori baik, dilihat dari aspek adaptasi, komunikasi, dan interaksi, sehingga terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kompetensi sosial guru di SMA Negeri 11 Makassar³⁷.

Penelitian oleh Diding Nurdin dengan judul “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Membangun Iklim Sekolah dan Kepuasan Guru di Sekolah Dasar”. Penelitian Nurdin menyimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru sebesar 54,8%; pengaruh iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru sebesar 44,2%.

³⁷ Dahlan dkk, *Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kompetensi Sosial Guru di SMA Negeri 11 Makasar*, (Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik Volume 7 Nomor 2 Juli – Desember 2017), hal 59-68.

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Penelitian deskriptif kualitatif yang peneliti maksud adalah penelitian untuk menghasilkan informasi yang deskriptif berupa gambaran yang sistematis, mendalam, cermat, dan menyeluruh terhadap situasi dan pelaksanaan proses pembelajaran di MTs Negeri 1 Lubuklinggau serta untuk mengetahui penerapan manajerial kepala madrasah dalam mendisiplinkan dan memperbaiki kinerja guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau, serta dapat menggambarkan faktor-faktor penghambat dan pendukung dalam proses pembelajaran dan upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh sumber daya yang ada dimadrasah dalam mendisiplinkan dan memperbaiki kinerja guru.

Dengan demikian penelitian ini akan menjelaskan dan menggambarkan secara deskriptif bagaimana manajemen kepala madrasah dalam mendisiplinkan dan memperbaiki kinerja guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau.

B. Pendekatan Metode Penelitian

1. Pendekatan

Pendekatan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yang dimaksud dengan deskriptif adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan apa adanya. Atau mencoba menggambarkan fenomena secara detail. Arikunto menyatakan bahwa penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksud untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa yang ada saat dilaksanakan.³⁸ Jadi data dalam penelitian ini meliputi transkrip wawancara, catatan data lapangan, foto-foto dan deskripsi mengenai tata situasi melalui observasi peneliti.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan deskriptif karena data yang dibutuhkan penulis dalam menyusun penelitian ini hanya berupa keterangan, penjelasan dan informasi-informasi lisan. Pendekatan deskriptif merupakan suatu cara untuk mendapatkan data atau informasi mengenai permasalahan yang terjadi di lapangan atau lokasi penelitian.

Penelitian ini dilihat dari segi tujuannya adalah penelitian kualitatif. Penelitian ini menurut Bogdan dan Taylor dalam Moloeng adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif yang berupa kata-kata tulisan atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati. Hal ini juga senada dengan pendapat Anantawikrama. Penelitian

³⁸ Arikunto, Suarsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hal. 182

kualitatif disebut studi kasus, karena objek yang diteliti bersifat unik, kasuistik, tidak ada duanya. Penelitian kualitatif disebut etnografi, etnometodologi, fenomenologi karena mengkaji perilaku manusia, kebudayaan, dan interaksi antar manusia

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat di pahami tujuan dalam menggunakan deskriptif ini adalah mendeskripsikan suatu keadaan, sementara berjalan pada saat penelitian dilakukan dan mencari sebab-sebab dari gejala-gejala tertentu. Penelitian ini memberikan gambaran keseluruhan tiap masalah yang menjadi objek penelitian terutama yang berkaitan dengan peran kepemimpinan kepala madrasah dalam mendisiplinkan dan memperbaiki kinerja guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau.

2. Metode

Metode penelitian adalah serangkaian jalan, cara, langkah-langkah yang diikuti dalam menentukan, mengolah, menganalisis, serta menyimpulkan data penelitian.³⁹

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif dengan metode pendekatan kualitatif naturalistik (*natural inquiry*) dalam rangka memperoleh gambaran yang lengkap (utuh), alamiah dan menyeluruh terhadap setting penelitian. Metode penelitian dianggap sebagai metode yang tepat untuk mengungkapkan dan memberikan makna berbagai penelitian yang saling berkaitan dan berpengaruh dalam peran

³⁹ *Buku Pedoman Penulisan Tesis Pascasarjana IAIN Curup*, 2018, hal. 18

kepemimpinan kepala madrasah dalam mendisiplinkan dan memperbaiki kinerja guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau.

Metode penelitian kualitatif memiliki karakteristik sebagai berikut (1) Sumber data langsung dalam situasi yang wajar dimana peneliti bertindak sebagai instrumen penelitian utama, (2). Bersifat deskriptif/menjelaskan, (3) Lebih mengutamakan proses dari pada hasil atau produk, (4) analisa data secara induktif (5) mengutamakan makna.

Metode penelitian kualitatif ini sering pula disebut sebagai pendekatan naturalistik ini bertujuan untuk memetakan kondisi lapangan yang bersifat natural dengan cara menggambarkan temuan kondisi dilapangan yang bersifat natural dengan cara menggambarkan temuan kondisi dilapangan disajikan sebagaimana adanya, tanpa adanya manipulasi. Metode penelitian ini dapat menggali data dilapangan secara lebih komprehensif. Penelitian kualitatif ini berupaya untuk melihat dan memahami berbagai elemen kompleks yang terjadi pada Peran kepemimpinan kepala madrasah dalam mendisiplinkan dan memperbaiki kinerja guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau.

Karakteristik metode penelitian kualitatif dapat diperinci lagi sebagai: (1) Penelitian dengan sumber data yang wajar atau *natural setting*, (2) Peneliti bertindak sebagai instrumen utama penelitian (3) sangat deskriptif, (4) mementingkan proses maupun hasil, (5) mencari makna, (6) mengutamakan data langsung/*First riset*, (7) Triangulasi, (8) menonjolkan rincian kontekstual, (9) subjek yang diteliti memiliki

kedudukan sama dengan peneliti, (10) mengutamakan perspektif emik, (11) verifikasi, (12) model sampling purposive, (13) menggunakan audit trail, (14) partisipasi tanpa mengganggu, (15) mengandalkan analisis penelitian sejak awal penelitian. Dengan menggunakan metode kualitatif inilah peneliti mengamati peran kepemimpinan kepala madrasah dalam mendisiplinkan dan memperbaiki kinerja guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau. Selama pelaksanaannya dan pengamatan dilokasi penelitian, dan memaknai terhadap berbagai rangkaian fakta dan kejadian-kejadian yang secara visual dilihat.

Penelitian kualitatif disyaratkan agar terhindar dari permasalahan pribadi terhadap subyek penelitiannya, untuk perlu disusun secara terperinci tentang informasi-informasi hasil penelitian yang di peroleh dari lapangan secara lengkap dan akurat dengan menganalisis bentuknya. Untuk itu diperlukan koordinasi yang baik dengan sumber data dengan mengupayakan eksplorasi untuk dapat memperoleh pemahaman dan masalah-masalah yang akan diteliti telah dirumuskan melalui pertanyaan penelitian ini, peneliti berkeinginan memahami permasalahan obyek dan subjek penelitian yang terjadi.

Berdasarkan hal tersebut dapat dikemukakan bahwa metode penelitian kualitatif itu dilakukan secara intensif, peneliti ikut berpartisipasi di lapangan, mencatat secara hati-hati apa yang terjadi, melakukan analisis reflektif terhadap berbagai dokumen yang ditentukan di lapangan dan membuat laporan penelitian secara mendetail.

C. Latar Penelitian

1. Tempat Penelitian

Berdasarkan penjajakan lapangan, penulis mempertimbangkan informasi-informasi faktual sebelumnya, sehingga kondisi sosial geografis dan situasi internal di lokasi penelitian, penulis sudah mendapat gambaran tentang kesesuaian masalah yang diteliti dengan kenyataan di lokasi. Hal ini penulis hubungkan dengan pendapat Bogdan yang membagi model pentahapan sebuah penulisan kualitatif kepada tiga hal yaitu; 1) pralapangan, 2) kegiatan lapangan, dan 3) Analisis intensif. Atas dasar inilah maka penulis memilih MTs Negeri 1 Lubuklinggau sebagai lokasi penelitian, beralamat di Jalan Jenderal Sudirman No.06 Kelurahan Kaliserayu Kecamatan Lubuklinggau Utara II Kota Lubuklinggau.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini berlangsung selama tiga bulan dan dilakukan secara bertahap, mulai dari tahap persiapan, tahap pelaksanaan, dan tahap penyelesaian. Sasaran penelitian ini adalah langkah-langkah inovatif yang dilakukan kepala madrasah dalam mendisiplinkan dan memperbaiki kinerja guru. Menurut informasi awal manajemen yang diterapkan kepala madrasah telah memberikan dampak positif yang sangat signifikan dalam mendisiplinkan dan memperbaiki kinerja guru, yang selama ini menjadi problem pada MTs Negeri 1 Lubuklinggau sehingga menarik untuk diteliti guna mengetahui keadaan yang sebenarnya.

D. Sumber Data

Data dalam penelitian ini bersumber pada dua jenis data yaitu data primer dan data skunder sebagaimana dijelaskan berikut ini:

1. Data Primer

Menurut Purwanto data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri secara langsung.⁴⁰ Atau yang didapatkan dari penelitian dilapangan melalui observasi dan wawancara. Data Primer juga merupakan data yang didapatkan dari sumber pertama baik dari individu maupun dari perseorangan seperti hasil dari wawancara yang bisa dilakukan oleh peneliti. Seperti kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum dan guru.

2. Data Skunder

Data yang dikumpulkan oleh orang atau lembaga lain.⁴¹ Adalah data didapat dari literature-literatur arsip maupun dokumen yang berkaitan dengan penelitian. Data skunder merupakan data primer yang diolah peneliti untuk proses pembahasan yang lebih lanjut. Data skunder juga bisa didapat dari dokumen madrasah, buku-buku tentang administrasi dari wakil kepala madrasah bidang kurikulum tentang kelengkapan administrasi mengajar guru.

Sumber data primer penulis ambil langsung dari lapangan dengan melakukan observasi dan wawancara kepada kepala madrasah, wakil kepala madrasah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sedangkan

217 ⁴⁰ Purwanto, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Yoogyakarta : Pustaka Pelajar, 2007), hal.

⁴¹ Purwanto... hal .217

untuk data skunder diambil dari beberapa data dan arsip yang ada di MTs Negeri 1 Lubuklinggau.

Tabel 1.2
Data Penelitian

No	Jenis Data	Sumber Data
1	Data Primer	Observasi dan wawancara kepada kepala madrasah, wakil kepala madrasah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan
2	Data Skunder	Data mengenai administrasi madrasah

E. Prosedur Pengumpulan Data

1. Observasi

Dalam penelitian kualitatif observasi dilakukan untuk mengetahui kebenaran yang berhubungan dengan aspek/kategori sebagai aspek studi yang dikembangkan peneliti.⁴² Observasi atau pengamatan, adalah kegiatan pengamatan suatu objek yang sedang diteliti dengan memperhatikan hal-hal yang dianggap penting yang berkaitan dengan

⁴² Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Cet. II; Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 106.

penelitian dan mencatatnya secara sistematis dengan menggunakan panca indera.⁴³

Dalam penelitian ini jenis observasi yang digunakan adalah observasi partisipatif (*participant observation*). Dalam melakukan observasi yang digunakan sebagai sumber data penelitian peneliti terlibat secara langsung. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut mengerjakan apa yang dikerjakan oleh sumber data, dan ikut merasakan suka dukanya. Dengan observasi partisipan ini, maka data yang diperoleh lebih lengkap dan tajam.

Dalam kegiatan observasi ini, penulis sebagai instrumen kunci secara langsung mengadakan pengamatan terhadap hal-hal yang perlu dicatat dengan menggunakan pedoman observasi dan daftar ceklist, dan yang terlibat langsung, khususnya di MTs Negeri Lubuklinggau.

2. Wawancara mendalam (*in-depth interview*)

Wawancara yaitu suatu kegiatan pengumpulan data dengan cara mengungkapkan daftar pertanyaan pada informen secara langsung sehingga informasi yang didapatkan valid. Wawancara dilakukan dengan efektif untuk memperoleh data sebanyak-banyaknya dengan menggunakan waktu seefektif mungkin untuk mendapatkan data yang sebenarnya. Untuk memperoleh data yang objektif dan dapat dipercaya pengumpulan data ini menggunakan bahasa yang jelas dan terarah.

⁴³ Mohammad Ali, *Strategi Penelitian Pendidikan* (Cet. I; Bandung: Angkasa, 1993), hal. 26.

Teknik wawancara ini digunakan untuk menemukan data tentang permasalahan secara lebih terbuka, pihak responden diminta pendapat dan ide-idenya, sedangkan peneliti mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh responden. Sedangkan wawancara yang dilakukan peneliti adalah wawancara mendalam (*in depth interview*), dengan cara ini peneliti dengan leluasa dapat mengembangkan dan mempertajam pertanyaan yang berhubungan dengan fokus penelitian.

Tujuan wawancara mendalam ini untuk mendapatkan informasi kongkrit tentang bagaimana peran kepala madrasah dalam mendisiplinkan dan memperbaiki kinerja guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau. Pelaksanaan wawancara ini dilakukan dengan menggunakan dua model. *Pertama*, secara terstruktur, peneliti menggunakan format tertulis dengan daftar pertanyaan yang telah disusun, pertanyaan tersebut terkait dengan pokok masalah yang sedang diteliti yang diajukan kepada informan. *Kedua*, wawancara tidak terstruktur yakni wawancara secara lisan yang dilakukan secara situasional sesuai dengan data yang dibutuhkan.

3. Dokumentasi

Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan studi metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Dokumen

merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya monumental dari seseorang.⁴⁴

Dokumentasi berupa pengumpulan data yang telah tersedia dilokasi penelitian. Dokumen dapat berbentuk tulisan, dapat berupa catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*) ceritera, biografi, peraturan dan kebijakan. Penulis mengumpulkan data-data penting tentang MTs Negeri 1 Lubuklinggau yang berkaitan dengan tesis. Beberapa teknik yang digunakan penulis untuk mengumpulkan data, antara lain:

- a. Tahap persiapan. Kegiatan yang dilakukan mempersiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan untuk kegiatan selanjutnya, dimulai dengan mengurus izin penelitian, format observasi, instrumen penelitian dan pedoman wawancara.
- b. Tahap pelaksanaan. Pada tahap ini peneliti melakukan riset kepustakaan (*library research*) dan riset lapangan untuk memperoleh data yang berhubungan dengan penelitian. Pengumpulan data yang digunakan penulis dalam tesis ini dengan cara:
 1. *Library research*, penelitian pustaka adalah cara penelitian yang dilakukan dengan mempelajari literatur-literatur dan tulisan yang mempunyai kaitan erat dengan permasalahan yang diajukan dalam penelitian. Untuk mengambil kesimpulan secara teoritis peneliti

⁴⁴ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research I* (Yogyakarta: Andi Offset, 1990), hal. 64.

menggunakan dua teknik yaitu teknik kutipan langsung dan teknik kutipan tidak langsung.

2. *Field Research* adalah objek yang dijadikan sasaran penelitian dengan meneliti langsung di lokasi penelitian.

F. Analisis Data

Menurut Patton, dalam buku metodologi penelitian kualitatif analisis data adalah suatu proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Data yang terkumpul seperti catatan lapangan, gambar, dokumen dan sebagaimana diorganisasikan, dikelola dan setelah menemukan tema, kemudian diangkat menjadi substantiv.

Analisis data dilakukan secara induktif, yakni berangkat dari fakta-fakta atau peristiwa-peristiwa yang bersifat empiris kemudian temuan tersebut dipelajari dan dianalisis sehingga bisa dibuat satu kesimpulan dan generalisasi yang bersifat umum.⁴⁵ Dalam memberikan interpretasi data yang diperoleh, penulis menggunakan metode deskriptif kualitatif, yaitu suatu metode penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi pada saat sekarang.

⁴⁵ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, Jilid I (Yogyakarta: Andi Offset, 2001), Cet.32, hal. 42.

Dalam penelitian kualitatif, teknik analisis data yang digunakan sudah jelas, yaitu diarahkan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam proposal. Aktifitas dalam pengolahan data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas. Mengikuti teori Miles dan Huberman, sebagaimana dikutip oleh Sugiyono bahwa "proses pengolahan data melalui tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data (data display), dan verifikasi atau penarikan kesimpulan".⁴⁶

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, mengorganisasikan dan membuang data yang tidak perlu. Mereduksi data dengan langkah awal menelaah data dari berbagai sumber setelah itu melakukan pemilihan data, penyusunan data serta membuat koding yang sesuai dengan kisi-kisi penelitian. Data yang tidak digunakan akan dibuang dan data yang orisinil akan diambil untuk dianalisis.

2. Data Display/Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif penyajian data akan dilakukan dalam bentuk uraian singkat dengan teks yang bersifat naratif dapat berupa matrik, grafik, bagan dan grafik. Dengan mendisplaykan

⁴⁶ Sugiyono, *op. cit.*, hal. 91.

data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami.

3. Verifikasi Data

Verifikasi data merupakan langkah ketiga/metode terakhir yang dipergunakan untuk meyakinkan bahwa data yang telah terkumpul merupakan data yang valid dan akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

G. Pemeriksaan Atau Pengecekan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data dimaksudkan untuk memastikan keabsahan data, caranya adalah dengan :

1. Kredibilitas Data (*Credibility/Transperability Data*)

Dalam penelitian kualitatif keabsahan (*validitas dan reliabilitas*) data merupakan kredibilitas dari deskripsi, kesimpulan, dan penafsiran data. Analisis data merujuk pada Sugiyono, meliputi uji, *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas).⁴⁷

- a. Teknik membangun kepercayaan diperlukan untuk mempelajari dan menguji ketidakbenaran informasi yang diperkenalkan oleh distorsi dari diri sendiri penelitian maupun yang berasal dari responden. Sehingga dapat dipastikan konteksnya dapat mengerti dan dipahami. Dengan lamanya waktu observasi dan penelitian lapangan dimungkinkan data yang diperoleh terkontaminasi (tercampur) oleh

⁴⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung : Alfa Beta, 2010), hal. 366

distorsi pribadi maupun distorsi lingkungan, baik secara sengaja maupun tidak sehingga data-data yang disajikan telah jelas sumbernya dan strategi untuk memperbaikinya jika data mengalami terkontaminasi (distorsi). Teknik ini diperlukan untuk membangun kepercayaan para subjek terhadap peneliti dan kepercayaan diri sendiri, sebagai alat kontrol untuk mencegah distorsi dan kontaminasi para subyek data.

b. Fokus Data

Teknik fokus pengamatan diperlukan untuk menemukan ciri-ciri dan unsur dalam kondisi yang relevan dengan permasalahan dan isu-isu yang sedang berkembang dan difokuskan secara detail. Melalui teknik ini juga peneliti melakukan kegiatan pengamatan secara mendetail dan berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang dianggap dominan, selanjutnya dilakukan kajian dan penafsiran secara terperinci sehingga seluruh faktor dapat dipahami secara mudah. Pada kegiatan ini peneliti menguraikan secara terperinci bagaimana proses penemuan dilakukan.

c. Triangulasi

Teknik triangulasi adalah mengecek kembali kebenaran data dengan cara membandingkannya dengan data, dari sumber data yang lain secara vertikal atau horizontal. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data

yang ada. Teknik triangulasi untuk membandingkan data, untuk mengecek derajat kepercayaan informasi yang diperoleh pada waktu dan peralatan yang berbeda dengan cara (1) Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil interview (2) membandingkan informasi yang diterima secara umum dan informasi yang diterima secara perorangan (3) membandingkan informasi apa yang diperoleh sepanjang waktu (4) Membandingkan keadaan dan prefekif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang sebagaimana pandangan para pejabat, karyawan biasa, dan para pelanggan (5) membandingkan hasil interview dengan dokumen terkait. Triangulasi model yang digunakan melalui 2 strategi (1) pemeriksaan tingkat kepercayaan penemuan hasil penelitian dengan berbagai teknik pengumpulan data (2) pemeriksaan tingkat kepercayaan berupa sumber data dengan metode yang sama. Triangulasi teori digunakan dengan membandingkan hasil temuan dengan teori yang ada, di mana laporan hasil penelitian disertai dengan penjelasan guna meningkatkan tingkat kepercayaan yang diperoleh.

d. Pemeriksaan Sejawat

Pemeriksaan sejawat ini secara umum dilakukan dalam bentuk pembahasan dengan teman. Teknik pemeriksaan sejawat adalah pemeriksaan yang dilakukan untuk mendeskripsikan hasil penelitian sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk

diskusi analisis dengan kawan-kawan sejawat dari pembimbing akademik. Proses berguna untuk membantu peneliti agar tetap konsekuen dan jujur. Dalam diskusi ini teman sejawat dapat memberikan masukan jika terjadi bias dalam analisis agar menjadi dasar penafsiran yang mendasar.

2. *Confirmability /obyektivitas*

Confirmability atau obyektivitas adalah sejauh mana penelitian dapat berlaku sama dan tidak bergantung pada pengamat dan penelitiannya secara obyektif. Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif obyektifitas sering pula disebut sebagai *confirmability*.

Konfirmabilitas atau obyektifitas dapat dilakukan dengan cara :

- a. Merekam dan mencatat secara lengkap hasil pengamatan, wawancara maupun dokumentasi.
- b. Menyusun hasil analisis dengan cara menyusun data mentah, merangkum dan menyusun kembali dalam bentuk deskripsi
- c. Membuat kesimpulan hasil analisis data.
- d. Melaporkan seluruh rangkaian proses penelitian sejak survei, penyusunan desain, samapi ke pengolahan data.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Madrasah

Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Lubuklinggau merupakan satu-satunya sekolah madrasah negeri yang ada di Kota Lubuklinggau. Pada awal berdiri madrasah ini bernama Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Lubuklinggau yang berdiri sejak tahun 1980 diatas lahan seluas 15.823 m² dengan nomor SK izin operasional: SKM 2711980 tanggal SK 31 Mei 1980 beralamat di jalan Jenderal Sudirman no.06 Kelurahan Kaliserayu, Kecamatan Lubuklinggau Utara II, Kota Lubuklinggau Sumatera Selatan, Kode pos 31628. Sekarang status tanah hak milik dengan sertifikat nomor: 04.13.06.10.4.00002 tanggal 02 Maret 2011. Nomor statistik madrasah: 211160571001, pada tahun 2007 ada penambahan kelas sebanyak 5 kelas di

kampus 2 diatas lahan seluas 9,730 m² status hak milik dengan sertifikat nomor: 04.10.02.04.1.00349 tanggal 19 April 1991.⁴⁸

1. Visi dan Misi MTs Negeri 1 Lubuklinggau

Visi Madrasah

“Mewujudkan sumber daya manusia yang berakhlakul karimah dan berprestasi”

Misi Madrasah

- a. Memperkuat pendidikan karakter melalui kegiatan keagamaan
- b. Melaksanakan program-program di bidang keagamaan
- c. Melaksanakan kegiatan pembelajaran tambahan
- d. Melaksanakan kegiatan kegiatan ekstrakurikuler yang berbasis bakat dan minat
- e. Melaksanakan program khusus pengkajian dan pendalaman Al-qur'an melalui kegiatan rumah tahfiz.⁴⁹

65

2. Tujuan Madrasah

Pada tahun pelajaran 2019/2020 Madrasah memiliki:

Tujuan Akademik:

- a. Nilai UN dapat meningkat minimal 0,07
- b. Jumlah kelulusan Ujian Nasional 100 %
- c. Penguasaan dasar-dasar Bahasa Arab, Bahasa Inggris 50% dari jumlah siswa

⁴⁸. Tata Usaha MTs Negeri Lubuklinggau Tahun 2019

⁴⁹ Tata Usaha MTs Negeri Lubuklinggau Tahun 2019

- d. Kemampuan membaca Al-qur'an dengan Tajwid yang baik dan benar 80%

Tujuan Non Akademik

- a. Bidang olahraga SLTP Juara TK Kota Lubuklinggau dan TK Provinsi
- b. Bidang seni SLTP Juara TK Kota Lubuklinggau, TK Provinsi dan TK Nasional
- c. Pramuka Penggalang Juara SLTP TK Kota Lubuklinggau, TK Provinsi dan TK Nasional
- d. Juara Lomba Madrasah Berprestasi Tingkat Propinsi Sumatera Selatan

3. Struktur Organisasi MTs Negeri 1 Lubuklinggau

- | | | |
|------|--------------------|-------------------------------|
| I. | Kepala Sekolah | : Hedi Herdiana, S.Pd. |
| II. | Wakil Kurikulum | : Asyruddin Lubis, S.Pd. |
| III. | Wakil Kesiswaan | : Saipul Amri, S.Pd. |
| IV. | Wakil Perlengkapan | : Sukardi, S.Ag |
| V. | Wakil Humas | : Santi Mariami, S.Pd., M.Pd. |
| VI. | Kepala Tata Usaha | : AH. Fauzi, SH. |
| VII. | Bendahara Madrasah | : Tuti Asmawati ⁵⁰ |

4. Keadaan Guru dan Pegawai

⁵⁰ Tata Usaha MTs Negeri Lubuklinggau Tahun 2019

Untuk tenaga kependidikan (Guru) di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Lubuklinggau relatif memadai, meskipun masih mengalami kekurangan seperti Guru IPA, PKn, Seni Budaya, Penjaskes dan Guru Matematika. Khusus Guru bidang studi Pendidikan Agama Islam (PAI) mengalami kelebihan. Untuk pegawai Tata Usaha relatif cukup. Untuk lebih jelasnya keadaan pegawai dapat dirincikan sebagai berikut:

a. Tenaga Guru Negeri dan DP 47 Orang terdiri dari :

1. Guru PAI = 13 Orang
2. Guru Mata Pelajaran Umum dan BP = 34 Orang

b. Tenaga Guru Honor 25 Orang terdiri dari :

1. Guru PAI = 3 Orang
2. Guru Mata Pelajaran Umum = 19 Orang
3. Guru BK = 3 Orang

c. Tenaga Kepegawaian 23 Orang terdiri dari :

1. Pegawai Negeri = 5 Orang
2. Pegawai Honorer 18 Orang terdiri dari :
 - a. Administrasi = 12 Orang
 - b. Satpam = 2 Orang
 - c. Kebersihan = 3 Orang
 - d. Penjaga Malam = 1 Orang⁵¹

B. Temuan Penelitian

⁵¹ Tata Usaha MTs Negeri 1 Lubuklinggau Tahun 2019

1. Manajerial Kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau

a. Kemampuan Perencanaan Kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau

Kepala sekolah sebagai seorang manajer pendidikan harus dapat membuat suatu perencanaan dan menyiapkan segala sesuatunya sebelum memulai sesuatu pekerjaan. Perencanaan merupakan fungsi manajerial seorang kepala sekolah dalam menentukan kegiatan yang hendak dicapai pada masa yang akan datang. Dari hasil penelitian melalui dokumentasi yang diperoleh peneliti bahwa dalam menjalankan fungsi tersebut maka kepala sekolah sebagai manajer pendidikan harus membuat perencanaan atau program sekolah yang menentukan keberhasilan sekolah antara lain: perencanaan program kerja kepala sekolah, program mengajar guru, kurikulum, kesiswaan, ketenagaan, ekstrakurikuler, komite sekolah, dan keuangan.

Untuk mengetahui tentang perencanaan kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau penulis wawancara dengan kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau bapak Hedi Herdiana beliau mengatakan selalu merencanakan semua program di madrasah yang dituang dalam bentuk Rencana Kerja Madrasah (RKM) yang dirancang untuk jangka waktu 4 tahun dan Rencana Kerja Tahunan Madrasah (RKTm) untuk jangka waktu 1 tahun. Selain itu kepala madrasah selalu melakukan rapat rutin yaitu rapat awal tahun pelajaran guna menetapkan aturan-aturan tentang pembagian tugas guru dan memantapkan aturan-aturan jam kerja dan tata tertib kehadiran, pakaian, dan pelayanan.

Berdasarkan observasi penulis dapat melihat beberapa isi dari RKM dan RKTM diantaranya Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), dalam hal ini MTs Negeri 1 Lubuklinggau merekrut calon siswa baru yang sudah pandai baca al-qur'an dengan tujuan untuk kelancaran program rumah tahfiz dan pandai membaca al-qur'an merupakan syarat utama untuk dapat mengenyam pendidikan di MTs Negeri 1 Lubuklinggau. untuk kegiatan ekstrakurikuler dengan melibatkan biaya kegiatan kestrakurikuler dan rumah tahfiz kepada siswa baru.⁵²

Kemudian penulis juga wawancara dengan wakil kepala bidang kurikulum bapak Asyaruddin Lubis, S.Pd. dari beliau penulis mendapatkan informasi bahwa kepala madrasah selalu merencanakan kegiatan-kegiatan di awal tahun ajaran seperti menerima siswa baru dengan dua tahapan, tahap pertama dengan jalur prestasi dan tahap kedua dengan jalur reguler yang semua calon siswa baru tersebut harus pandai baca tulis al-quran, selanjutnya kepala madrasah membina disiplin guru dan staf melalui rapat pembinaan terhadap stakeholder serta selalu mengevaluasi dan melengkapi serta memperbaiki sarana prasarana madrasah.⁵³

Untuk menggali lebih jauh tentang peran manajerial kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau pada aspek perencanaan penulis juga

⁵² Wawancara dengan kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau bapak Hedi Herdiana tanggal 22 Januari 2020

⁵³ Wawancara dengan wakil bidang kurikulum bapak asyarudin Lubis tanggal 23 Januari 2020

mewawancara guru madrasah yang bernama ibu Taufa, informasi yang didapat bahwa kepala madrasah selalu merencanakan kegiatan-kegiatan pada awal tahun seperti mengadakan rapat untuk meningkatkan disiplin dan kinerja guru, mengalokasikan dana untuk kegiatan ekstrakurikuler dan rumah tahfiz dan merencanakan untuk renovasi ruang kelas dan kantor.⁵⁴

Hasil observasi pada program kerja yang direncanakan kepala madrasah adalah adanya kegiatan harian, kegiatan mingguan, kegiatan bulanan, kegiatan semester, kegiatan akhir tahun pelajaran dan kegiatan awal tahun pelajaran yang semuanya tertuang dalam Rencana Kerja Madrasah (RKM) dan Rencana Kerja Tahunan Madrasah (RKTm) yang telah dirancang untuk masa 4 tahun dan 1 tahun.⁵⁵

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi penulis peran manajerial kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau dari aspek perencanaan telah berjalan maksimal. Karena dari beberapa informan menyatakan bahwa kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau selalu memiliki program dan terobosan baru untuk kemajuan madrasah. Seperti pendirian rumah tahfiz, menempatkan tahfiz qur'an dalam kurikulum pada muatan lokal jam pelajaran formal sebanyak 2 jam pelajaran perminggu, bekerjasama dengan komite merancang anggaran untuk kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan rumah tahfiz.

⁵⁴ Wawancara dengan seorang guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau tanggal 23 Januari 2020

⁵⁵ Observasi tanggal 22 Januari 2020

b. Kemampuan Mengorganisasikan Kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau

Salah satu fungsi manajerial kepala sekolah adalah keterampilan pengorganisasian. Keterampilan pengorganisasian merupakan suatu proses pengaturan kegiatan-kegiatan dalam hubungan kerja dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif sebagaimana diharapkan. Pengorganisasian ini dilakukan untuk menghimpun serta mengatur semua sumber-sumber yang diperlukan termasuk manusia, agar pekerjaan dapat dilakukan dengan baik sesuai dengan yang direncanakan.

Dalam menjalankan fungsi pengorganisasian ini kepala sekolah harus dapat menyusun atau menempatkan orang-orang yang ada dalam organisasinya sesuai dengan kemampuan yang ada pada individu tersebut ini dilakukan supaya dalam menjalankan tugasnya orang-orang yang ditunjuk itu dapat bekerja sesuai dengan keahliannya dan nantinya dapat menjalankan tugasnya dengan baik seperti yang diharapkan.

Pembagian pekerjaan dalam suatu organisasi adalah pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab melaksanakan tugasnya masing-masing. Tujuannya agar setiap orang didalam organisasi memahami siapa yang bertugas dan bertanggung jawab kepada siapa, apa yang dilakukannya,

bilamana dilakukan, dimana dilakukan, bagaimana melakukan dan bagaimana biayanya.

Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau pada tanggal 22 Januari 2020 diketahui bahwa dengan adanya *job description* ini maka masing-masing bagian telah mengerti atas tanggung jawabnya sehingga dengan pedoman pembagian tugas ini masing-masing individu melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan bidang tugas yang telah ditetapkan serta dapat mengatasinya dengan baik.⁵⁶

Informasi yang penulis dapatkan wakil kepala bidang sarana prasarana bapak Sukardi, S.Ag. bahwa peran manajerial kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau pada aspek pengorganisasian belum berjalan optimal, hal ini disebabkan adanya salah satu wakil kepala yang ditempatkan tidak sesuai dengan bidangnya dan tidak dapat melakukan kerja sama dengan *stakeholder* sehingga dapat menghambat aktivitas dan ditemukan penempatan yang kurang optimal, selanjutnya menurut pak Sukardi kurang optimalnya peran pembina musollah karena tidak semua program dapat dijalankan dengan baik seperti tahun sebelumnya kegiatan sholat zuhur dan duha berjalan lancar.⁵⁷

⁵⁶ Wawancara dengan kepala Kepala MTs N 1 Lubuklinggau Bapak Hedi Herdiana tanggal 22 Januari 2020

⁵⁷ Wawancara dengan wakil bidang sarana prasarana bapak Suakrdi tanggal 22 Januari 2020

Untuk mengetahui kebenaran informasi yang penulis dapatkan sebelumnya penulis mewawancarai ibu Taufah tanggal 23 Januari 2020, berdasarkan informasi yang didapat dari ibu Taufah bahwa benar adanya miskomunikasi antara guru dengan salah satu wakil dan kegiatan musollah madrasah kurang optimal karena tidak semua program dapat dilaksanakan misalnya sholat zuhur dan sholat duha tidak berjalan dengan baik, begitu juga dengan kegiatan sains atau KSM sudah 2 tahun terakhir prestasi siswa/siswi MTs hanya sampai pada tingkat provinsi itupun tidak masuk tiga besar padahal tahun-tahun sebelumnya MTs Negeri 1 Lubuklinggau sampai tingkat nasional, hal ini menunjukkan bahwa peran pengorganisasian kepala madrasah kurang berjalan optimal.⁵⁸

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan di atas dapat dipahami bahwa peran manajerial kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau belum berjalan optimal. Ini dapat dilihat dari banyak keluhan guru dan staf dengan salah satu wakil kepala yang kurang bisa berkordinasi pada saat ada kegiatan, begitu juga kegiatan di musollah belum berjalan optimal, serta pembinaan sains belum mencapai hasil yang optimal akhir-akhir ini.

c. Kemampuan Actuating Kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau

⁵⁸ Wawancara dengan seorang guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau ibu Taufah tanggal 23 Januari 2020

Seorang kepala madrasah harus dapat menjalankan fungsi manajerialnya mulai dari perencanaan, pengorganisasian dan setelah itu menjalankan fungsi pelaksanaan. Fungsi pelaksanaan ini berarti kepala madrasah dapat merealisasikan program-program yang telah dibuat sebelumnya. Dalam melaksanakan fungsi pelaksanaan ini kepala madrasah harus dapat menjalankan dengan sebaik-baiknya karena walaupun perencanaan sudah matang tapi kalau tidak dilaksanakan maka fungsi kepala madrasah itu tidak akan berjalan dengan baik.

Dalam menjalankan fungsi pelaksanaan ini kepala madrasah harus dapat mengarahkan, membimbing guru dalam menjalankan tugasnya. Hal ini bertujuan agar dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah diberikan itu sesuai dengan rencana atau program yang telah mereka buat sebelumnya.

Aspek pelaksanaan program dimulai dengan adanya penyusunan rencana pelaksanaan program yaitu dengan menentukan komponen-komponen dari pembinaan disiplin mengajar guru yang meliputi standar isi yang secara garis besarnya memuat tentang kerangka dan struktur kurikulum, beban belajar dengan menggunakan jam pembelajaran setiap minggu, setiap semester, KTSP yang dikembangkan sesuai dengan ciri khas madrasah dan kalender pendidikan. Standar proses yang meliputi perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian proses pembelajaran dan pengawasan.

Ruang lingkup kerja guru meliputi perencanaan pembelajaran. Guru diwajibkan memuat RPP pada setiap awal tahun atau awal semester, sesuai dengan Rencana Kerja Madrasah (RKM). Kemudian melaksanakan kegiatan interaksi pembelajaran dalam kegiatan belajar mengajar. Kemudian sebelum guru melaksanakan pembelajaran kegiatan tatap muka terlebih dahulu melakukan persiapan seperti apersepsi, pengecekan atau mempersiapkan bahan pelajaran, media dan perangkat pembelajaran.

Selain dari hal tersebut diatas kewajiban sebagai guru melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan tugas pokok seperti menjadi wakil kepala sekolah, pembina kegiatan ekstrakurikuler, pembimbing kegiatan sanggar, wali kelas, guru piket. Disamping itu guru akan terlibat dalam kegiatan manajerial sekolah seperti Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), penyusunan kurikulum dan panitia ujian nasional, ujian semester atau kegiatan-kegiatan lain yang dilaksanakan sekolah. Mengenai beban kerja guru mengajar paling sedikit 24 jam tatap muka dalam satu minggu. Bagi guru yang mendapat tugas tambahan sebagai wakil kepala madrasah 12 jam perminggu, kemudian kepala perpustakaan, kepala laboratorium, multy studi dan laboratorium TIK masing-masing 12 jam tatap muka seminggu.

Dari wawancara penulis dengan kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau dalam menjalankan tugas sehari-harinya kepala

madrasah selalu berkoordinasi dengan wakil-wakil sesuai dengan bidangnya masing-masing. Kepala madrasah selalu minta pendapat para wakil kepala sesuai dengan bidangnya. Misalnya kalau ada masalah tentang KBM kepala madrasah berkoordinasi dengan waka kurikulum, kalau berhubungan dengan masalah siswa kepala madrasah selalu berkoordinasi dengan waka kesiswaan, begitu juga yang berhubungan dengan sapras kepala madrasah selalu berkoordinasi dengan waka sapras. Dalam kesempatan itulah kepala madrasah saling bertukar pikiran dan saling memberi masukan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan kemajuan sekolah.

Selanjutnya penulis juga wawancara dengan wakil kepala bidang kesiswaan bapak Syaiful Amri menurutnya peran manajerial kepala madrasah dalam menggerakkan guru dan staf telah berjalan optimal, karena setiap ada kegiatan baik itu kegiatan rutin atau dadakan wakil kepala madrasah selalu diajak rapat dan selanjutnya hasil rapat tersebut dilaksanakan secara bersama-sama berdasarkan hasil keputusan rapat yang mereka laksanakan. Seperti kegiatan upacara bendera, senam bersama, kegiatan pelepasan kelas IX dan kegiatan PPDB selalu di arahkan dan di gerakkan berdasarkan keputusan bersama.⁵⁹

Wawancara penulis dengan guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau bernama Taufiq didapatkan informasi bahwa kepala madrasah selalu

⁵⁹ Wawancara dengan wakil kepala bidang kesiswaan bapak Syaiful Amri tanggal 14 Mei 2020

mengerakkan guru-guru untuk semua kegiatan baik itu kegiatan rutin maupun kegiatan dadakan. Kepala Madrasah selalu melaksanakan program-program yang sudah di buat pada setiap awal tahun. Program yang dilaksanakan oleh kepala madrasah seperti program tahunan, semester, kurikulum, kesiswaan, ekstrakurikuler dan lain-lain. Bersama-sama dengan wakil kepala dan pembina-pembina yang telah ditunjuk untuk melakukan program kerja masing-masing.⁶⁰

Berdasarkan observasi penulis pada tanggal 15 Mei 2020 memang benar kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau sedang rapat membahas tentang teknik penerimaan siswa baru untuk tahun ajaran baru 2020/2021.⁶¹

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi penulis di lapangan dapat dipahami bahwa peran manajerial kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau pada aspek pengorganisasian atau penggerakkan telah berjalan optimal ini dapat di lihat dari semua kegiatan kepala madrasah selalu mendorong dan mengajak dewan guru dan staf melaksanakan kegiatan tersebut. Seperti kegiatan senam bersama, upacara bendera, yasinan bersama, pelepasan siswa kelas IX, guru dan staf selalu di libatkan dan diarahkan.

d. Kemampuan Pengontrolan Kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau

⁶⁰ Wawancara dengan seorang guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau ibu Taufah tanggal 23 Januari 2020

⁶¹ Observasi pada tanggal 19 Mei 2020

Sebagai supervisor pendidikan, seorang kepala sekolah dapat memberikan pelayanan kepada para guru dan staf baik individu maupun kelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran dengan tujuan memberikan pelayanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas. Kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau melakukan supervisi di bidang kurikulum, bimbingan konseling, ekstrakurikuler, ketatausahaan, humas, sarana dan prasarana, OSIS, dan 7K. Pelaksanaan supervisi dilakukan dengan dibantu oleh wakil-wakil kepala sekolah dan guru-guru senior yang sudah sertifikasi, terutama untuk melaksanakan supervisi kegiatan belajar mengajar. Jadwal dan penilaian supervisi disesuaikan dengan kalender pendidikan sekolah. Guru yang di tunjuk sebagai supervisor bertanggung jawab penuh terhadap tugas yang telah dijadwalkan tersebut dan laporan hasil penilaian supervisi diberikan pada kepala sekolah untuk di telaah lebih lanjut apakah guru yang sudah disupervisi telah ada peningkatan kemampuan atau profesionalitasnya dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Untuk mengetahui hal ini penulis wawancara dengan salah seorang guru madrasah, berdasarkan hasil wawancara guru-guru telah dilakukan supervisi kelas oleh guru-guru senior yang kompeten dan ditunjuk/ditugaskan oleh kepala madrasah. Kemudian hasil analisis disampaikan kepada wakil kepala madrasah bidang kurikulum untuk menganalisis dan menindak lanjuti apabila terdapat masalah yang

ditemui maka akan akan diambil tindakan misalnya dengan memanggil guru tersebut dan memberikan arahan sesuai dengan hasil supervisinya agar kedepan guru tersebut dapat memperbaiki kesalahan dan kekeliruannya⁶²

Dalam wawancara penulis dengan kepala Tu MTs Negeri 1 Lubuklinggau bapak Ahmad Fauzi ditemukan pengontrolan kepala madrasah kurang berjalan optimal, kepala TU madrasah belum pernah melihat kepala madrasah melakukan supervisi ke kelas-kelas dengan terjadwal, begitu juga dengan kegiatan ekstrakurikuler kepala madrasah tidak menganalisa mengapa banyak kegiatan umum dari pada kegiatan keagamaan, begitu juga dengan pengontrolan terhadap staf beliau hanya menerima laporan dari kepala TU tentang staf-staf yang sering datang terlambat.⁶³

Setelah penulis wawancara dengan ibu Taufah guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau diketahui peran supervisor atau pengontrol kepala madrasah belum berjalan optimal. Kepala madrasah belum melakukan supervisi akademik secara langsung, karena berdasarkan pengamatan kepala madrasah jarang melaksanakan supervisi atau pengontrolan terhadap cara guru mengajar di kelas, dan juga dalam hal pengontrolan terhadap kegiatan ekstrakurikuler masih kurang.⁶⁴

⁶² Wawancara dengan kepala Kepala MTs N 1 Lubuklinggau Bapak Hedi Herdiana tanggal 22 Januari 2020

⁶³ Wawancara dengan Kepala Staf tata Usaha Bapak Ahmad Fauzi tanggal 23 Januari 2020

⁶⁴ Wawancara dengan seorang guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau ibu Taufah tanggal 23 Januari 2020

Disamping itu penulis juga melakukan observasi terhadap kegiatan madrasah pada tanggal 22 Januari 2020 bahwa memang benar kepala madrasah melakukan pengontrolan termasuk melakukan kegiatan supervisi guna mengontrol kegiatan proses belajar mengajar guru.⁶⁵

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan dan observasi penulis di atas dapat di pahami bahwa peran manajerial kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau pada aspek pengontrolan belum berjalan optimal. Ini dapat kita lihat volume beliau supervisi ke kelas sangat minim begitu juga pengontrolan terhadap kegiatan ekstrakurikuler keagamaan kurang optimal dibandingkan dengan kegiatan ekstrakurikuler umum.

2. Pendisiplinan Guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau

Kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan disekolah sangat berperan dalam meningkatkan disiplin kerja guru terutama dalam disiplin mengajar. Kepala sekolah dengan kedudukannya memiliki kekuasaan untuk membentuk kedisiplinan pada para guru yang menjadi bawahannya. Kepala sekolah yang menjalankan kepemimpinannya dengan baik akan memberikan peningkatan kinerja bawahannya. Lebih lanjut lagi dengan dimilikinya dedikasi, loyalitas, kesanggupan, disiplin, ketepatan menggunakan metode oleh kepala sekolah dalam menjalankan

⁶⁵ Observasi pada tanggal 22 Januari 2020

kepemimpinannya maka akan berdampak pada peningkatan hasil yang diharapkan.

Penerapan disiplin warga sekolah, khususnya disiplin guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar sangat berkaitan dengan kinerja guru itu sendiri. Kinerja atau prestasi kerja guru dalam mengemban tugas keprofesionalan seperti mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih dan mengevaluasi merupakan aspek utama dalam meningkatkan kecerdasan siswa yang membawa pada peningkatan mutu pendidikan yang diselenggarakan. Selanjutnya guna meningkatkan disiplin guru terbagia 3 bagian disiplin yaitu *preventif, kuratif dan progresif*.

a. Pembinaan Disiplin Preventif

Disiplin *preventif* merupakan upaya untuk menggerakkan guru untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, atau aturan yang telah digariskan oleh madrasah. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan guru berdisiplin diri. Dengan cara *preventif*, guru dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan suatu madrasah.

Setelah penulis wawancara dengan kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau dapat diketahui kepala madrasah selalu mengingatkan guru untuk menyiapkan bahan dan media pembelajaran serta mengajak guru untuk melakukan evaluasi pada akhir pembelajaran guna melihat sejauh mana daya serap siswa terhadap materi pembelajaran yang telah di berikan oleh seorang guru dan memberikan

pengayaan serta remedial kepada siswa untuk pokok bahasan yang belum tuntas.⁶⁶

Masih hasil wawancara dengan kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau tanggal 23 Januari 2020 tentang pembinaan kepala madrasah terhadap guru akan pentingnya seorang guru memahami karakter siswa. Kepala madrasah selalu mengingatkan guru agar memahami karakter siswa satu persatu karena setiap siswa memiliki latar belakang yang berbeda, fisik dan IQ yang juga berbeda, mengingatkan guru-guru agar menyiapkan bahan dan media pembelajaran dan selalu mengingatkan guru agar menciptakan iklim kelas yang kondusif, bersih aman dan rapi guna kenyamanan dalam proses belajar mengajar. Kepala madrasah selalu mengarahkan guru agar selalu memperhatikan murid-murid baik didalam kelas maupun di luar kelas agar mereka memiliki disiplin, berakhlak dan berkarakter sesuai dengan budaya dan norma-norma bangsa Indonesia.⁶⁷

Untuk lebih memperjelas tentang pembinaan kepala madrasah akan pentingnya seorang guru memperhatikan siswa, iklim kelas maka penulis wawancara dengan ibu Taufah diketahui guru-guru selalu diingatkan oleh kepala madrasah agar selalu melaksanakan evaluasi setelah pembelajaran, dan melaksanakan evaluasi pada setiap akhir bab pembelajaran, melakukan pengayaan dan apabila hasil evaluasi

⁶⁶ Wawancara dengan kepala Kepala MTs N 1 Lubuklinggau Bapak Hedi Herdiana tanggal 23 Januari 2020

⁶⁷ Wawancara dengan kepala Kepala MTs N 1 Lubuklinggau Bapak Hedi Herdiana tanggal 23 Januari 2020

kurang baik maka guru melaksanakan remedial sesuai dengan materi yang belum tuntas.⁶⁸

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah dan seorang guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau maka dapat dipahami bahwa kepala madrasah telah melaksanakan disiplin *preventif* terhadap guru-guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau. Ini dapat di lihat kepala madrasah selalu mengingatkan guru-guru untuk memperhatikan peserta didik dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif.

b. Pembinaan Disiplin *Korektif*

Disiplin *korektif* merupakan suatu upaya menggerakkan guru dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada suatu instansi. Dalam hal ini MTs Negeri 1 Lubuklinggau yang terdiri dari berbagai unsur maka seorang kepala madrasah harus mampu menjalankan fungsinya sebagai pembina dan pengarah kedisiplinan guru.

Hasil wawancara penulis dengan kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau diketahui kepala madrasah selalu mengingatkan guru agar datang dan pulang tepat waktu dan tidak meninggalkan kelas ketika proses belajar-mengajar berlangsung serta selalu disiplin dalam melaksanakan tugas. Hal ini selalu di ingatkan baik waktu rapat awal tahun atau rapat pembinaan yang rutin di laksanakan.⁶⁹

⁶⁸ Wawancara dengan ibu taufah tanggal 23 Januari 2020

⁶⁹ Wawancara dengan kepala Kepala MTs N 1 Lubukligngau Bapak Hedi Herdiana tanggal 23 Januari 2020

Untuk mengetahui tentang disiplin agar guru memiliki agenda harian, bulanan dan semesteran disamping untuk tertib administrasi juga untuk menunjang pencairan tunjangan kinerja guru, merupakan hasil wawancara penulis dengan wakil kepala bidang kesiswaan MTs Negeri 1 Lubuklinggau. Sedangkan wawancara penulis dengan kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau tanggal 23 Januari 2020 kepala madrasah mengingatkan guru untuk membuat agenda harian mingguan dan semesteran. Untuk membantu guru dalam kegiatan ini pihak madrasah sudah membagikan buku agenda guru perorangan dan ini ada yang sudah terlaksana dengan baik terutama kegiatan wajib guru seperti rencana ulangan harian, ulangan akhir BAB, dan ulangan semester.⁷⁰

Sejalan dengan itu penulis juga mewawancarai kepala Tata Usaha MTs Negeri 1 Lubuklinggau bapak Ahmad Fauzi, menurutnya berdasarkan pengamatan guru-guru selalu datang tepat waktu namun masih ada beberapa orang guru yang sering datang terlambat mungkin sekitar 5 orang yang sering datang terlambat mungkin faktor rumah yang jauh atau kesibukan rumah tangga atau hal lain. Namun kalau waktu pulang mereka semua kompak sesuai tepat waktu.⁷¹

Berdasarkan wawancara penulis dengan kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau dan kepala Tata Usaha dapat dipahami bahwa kepala MTs Negeri 1 telah melakukan pembinaan disiplin secara *korektif*

⁷⁰ Wawancara dengan kepala Kepala MTs N 1 Lubuklinggau Bapak Hedi Herdiana tanggal 23 Januari 2020

⁷¹ Wawancara dengan kepala Tata Usaha MTs Negeri 1 Lubuklinggau Bapak ah. Fauzi tanggal 23 Januari 2020

terhadap guru-guru yang ada di MTs Negeri 1 Lubuklinggau. Hal ini dapat dilihat dari guru yang hampir semua datang tepat waktu dan administrasi gurupun lengkap seperti silabus, RPP, prota, prosem dan pengevaluasian hasil kerja siswa.

c. Pembinaan Disiplin *Progresif*

Pembinaan merupakan suatu tanggung jawab pimpinan yang harus diberikan pada bawahan secara kontinyu agar bawahan selalu merasa ada perhatian dari pimpinan dalam hubungan kerja. Memberi pembinaan kepada bawahan sama halnya dengan memberi motivasi kerja. Seorang manajer atau pimpinan harus mampu memberi dorongan kepada bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan kebijakan dan rencana kerja yang telah di gariskan.

Dari uraian mengenai proses pembinaan diatas dapat disimpulkan bahwa pembinaan itu tidak dapat terjadi atau muncul begitu saja melainkan dapat terjadi karena adanya proses dan melalui tahapan-tahapan sehingga upaya membina bawahan dapat berjalan dengan baik dan menghasilkan apa yang diinginkan sesuai dengan tujuan. Suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan atau ketertiban. Karena sudah menyatu dengan dirinya, sikap dan perbuatan yang dilakukannya bukan lagi atau tidak dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana ia berbuat tidak sebagaimana lazimnya.

Disiplin merupakan sikap atau tingkah laku yang menggambarkan kepatuhan pada suatu peraturan dan ketentuan demi berlangsungnya suatu kehidupan yang tertib dan teratur, karena sudah menyatu dengan dirinya maka sikap atau perbuatan yang dilakukan bukan lagi sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani dirinya bila mana ia tidak berbuat sebagaimana lazimnya. Nilai-nilai kepatuhan telah menjadi bagian dari perilaku dalam kehidupannya. Sebelum orang lain menyatakan aneh atau merasa malu dan berdosa kalau ia berbuat menyimpang. Dalam hal ini disiplin *progresif* merupakan langkah kepala madrasah yang harus dilakukan guna menstresing guru-guru yang benar-benar susah di atur sehingga kepala madrasah harus melalui panggilan lisan, tertulis bahkan melakukan skorsing.

Untuk mengetahui lebih lanjut penulis mewawancarai kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau informasi yang didapat kepala madrasah selalu memanggil guru yang kurang disiplin ke ruangannya, agar mereka merasa di hargai dan tidak dinasehati di depan umum supaya mereka merasa bertanggung jawab terhadap tugas-tugasnya. Dan masih ada guru yang setelah di tegur tetapi masih kurang disiplin kepala madrasah mengingatkan bahwa kalau masih melakukan hal yang sama beliau akan mengeluarkan surat secara tertulis, namun disini kadang mengalami kesulitan dalam menghadapi guru tersebut karena di samping kekurangannya guru tersebut punya kelebihan

seperti sering membawa siswa berprestasi dibidang seni atau bidang lainnya.⁷²

Dalam wawancara penulis dengan wakil kepala bidang kesiswaan bapak Syaiful Amri diketahui pembinaan disiplin *progresif* kepala madrasah belum berjalan optimal, sebab waktu rapat dengan para wakil kepala dan pembina mereka mengusulkan agar guru yang sering terlambat dan sering meninggalkan kelas ketika jam pelajaran berlangsung agar jam pelajarannya hanya di beri 18 jam perminggu ini artinya kurang 24 jam yang efeknya tidak bisa cair sertifikasi. Dan kalau guru itu sanggup berubah baru di dibrei 24 jam per minggu. Namun hal itu belum terealisasi mungkin kepala madrasah ada pertimbangan lain.⁷³

Penulis melakukan wawancara dengan seorang guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau ibu Taufah mengatakan pembinaan disiplin *progresif* kepala madrasah belum berjalan optimal. Karena dilihat ada beberapa oknum guru yang datang terlambat dan meninggalkan kelas saat jam pelajaran berlangsung. Kepala madrasah hanya melakukan batas teguran lewat rapat, dan panggilan empat mata, ini mungkin seorang guru tersebut pernah berprestasi seperti membawa siswa pada lomba tari sampai tingkat nasional.⁷⁴

⁷² Wawancara dengan kepala Kepala MTs N 1 Lubuklinggau Bapak Hedi Herdiana tanggal 23 Januari 2020

⁷³ Wawancara dengan wakil kepala bidang kesiswaan bapak Syaiful Amri tanggal 23 Januari 2020

⁷⁴ Wawancara dengan ibu Taufah tanggal 23 Januari 2020

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau, wakil kepala bidang kesiswaan dan seorang guru maka dapat kita pahami bahwa kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau melakukan pembinaan disiplin progresif baru sebatas pemanggilan secara lisan belum ada guru yang mendapat teguran secara tertulis apalagi sampai pada tahap penskoran. Dari sini juga dapat kita pahami bahwa dalam melakukan pembinaan disiplin *progresif* kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau belum berjalan optimal.

3. Kinerja Guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau

Pembinaan merupakan usaha-usaha yang dilakukan oleh pimpinan untuk meningkatkan kemampuan bawahannya dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Pembinaan disini dikaitkan dengan usaha pimpinan dalam mendorong disiplin kerja khususnya disiplin mengajar guru. Kedisiplinan dalam menjalankan tugas ini merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan produktivitas sekolah. Dengan adanya upaya pembinaan disiplin mengajar oleh kepala sekolah terhadap semua guru, diharapkan dapat mengendalikan keinginan-keinginan pribadinya demi kepentingan sekolah sehingga tujuan yang akan dicapai dapat berhasil dengan baik.

Keberhasilan dan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas dengan baik yang berupa prestasi kerja disebut juga dengan kinerja. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi bergantung pada

sumber daya yang ada. Dalam suatu madrasah, meskipun memiliki sumber daya lain yang baik, tetapi sumber daya manusia yang dimiliki tidak berkualitas, maka suatu organisasi akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuannya. Hal ini menunjukkan sumber daya manusia berperan penting dalam pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibagikan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran. Kata kinerja terjemahan dari *performance* dengan beberapa "*entries*" yaitu: 1) melakukan, menjalankan, melaksanakan, 2) memenuhi atau melaksanakan suatu niat, 3) melakukan sesuatu yang diharapkan. Selain itu kinerja bukan hanya berupa hasil tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Dalam proses tersebut tentunya adalah tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab. Tugas-tugas tersebut berdasarkan indikator keberhasilan yang diharapkan. Berikut langkah-langkah kepala madrasah dalam memperbaiki kinerja guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau antara lain sebagai berikut :

1. Pembinaan Perencanaan dalam Memperbaiki Kinerja Guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada anak usia jalur

pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Seorang guru dituntut untuk mempunyai profesionalitas dalam menjalankan tugasnya.

Kualitas profesi guru tersebut selalu diupayakan, baik melalui ketentuan kualifikasi pendidikan maupun kegiatan *in-service training* dengan berbagai bentuk seperti pendidikan dan pelatihan/diklat, penataran dan pelibatan dalam berbagai seminar. Pemerintah menyadari betapa penting dan strategisnya peran guru dalam mengantarkan generasi muda untuk menjadi sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan kompetitif sehingga mampu mewujudkan suatu kesejahteraan bersama. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi telah memunculkan paradigma baru dalam keberhasilan, yaitu persaingan.

Kinerja guru adalah hasil kerja yang dicapai oleh guru, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya sebagai seorang guru atau pengajar dalam rangka mencapai tujuan secara baik. Kinerja guru merupakan faktor pendukung yang sangat penting di dalam sekolah untuk berkembangnya dan dapat bersaing dengan sekolah lain.

Untuk mengetahui bagaimana pembinaan perencanaan dalam memperbaiki kinerja guru di madrasah penulis mewawancarai kepala madrasah, peran kepala madrasah dalam memperbaiki kinerja guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau setiap

awal tahun pembelajaran selalu mengingatkan guru agar secepatnya membuat perangkat pembelajaran seperti silabus, RPP, program tahunan, program semester, dan alat peraga karena ini dapat memudahkan guru dalam mengarahkan kegiatan belajar mengajar yang merupakan pedoman dalam mengajar, karena disamping sebagai bukti fisik juga akan ada audit kinerja.⁷⁵

Untuk menggali informasi penulis juga wawancara dengan wakil kepala bidang kurikulum bapak Asyarudin Lubis, mengataksn guru selalu membuat perangkat pembelajaran bersama dan dilakukan pada minggu pertama setiap awal semester, ini merupakan keharusan bagi guru. Dalam kondisi dan situasi bagaimanapun guru harus tetap membuat rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) karena perencanaan itu merupakan pedoman setiap guru untuk melaksanakan pembelajaran, tanpa adanya program maka guru mengajar tanpa arah. Oleh karena itulah maka pembuatan RPP harus dilaksanakan oleh setiap guru.⁷⁶

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau, wakil kepala bidang kurikulum dan guru MTs Negei 1 Lubuklinggau dapat kita pahami bahwa kepala MTs Negeri telah melakukan perencanaan untuk meperbaiki kinerja

⁷⁵ Wawancara dengan kepala Kepala MTs N 1 Lubukligngau Bapak Hedi Herdiana tanggal 23 Januari 2020

⁷⁶ Wawancara dengan wakil kepala bidang kurikulum bapak Asyarudin lubis tanggal 23 Januari 2020

guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau. Ini dapat kita lihat setiap guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau memiliki RPP, silabus, program tahunan, program semester dan perangkat pembelajaran yang lainnya.

2. Pembinaan Pelaksanaan Guru dalam Memperbaiki Kinerja di MTs Negeri 1 Lubuklinggau

Kinerja guru adalah hasil kerja atau prestasi kerja guru yang diberi tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam proses pembelajaran meliputi perencanaan proses belajar mengajar, pelaksanaan proses belajar mengajar, menilai dan mengevaluasi hasil belajar. Yang dapat dilihat dan dirasakan manfaat yang besar dari kinerja tersebut baik bagi dunia pendidikan maupun masyarakat. Dan Kinerja tersebut tidak hanya dipertanggungjawabkan didepan manusia di dunia ini saja, tetapi dipertanggungjawabkan pula di akhirat kelak.

Kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi di madrasah tentunya orang yang paling berperan dalam memperbaiki kinerja guru, wawancara penulis tentang peran kepala madrasah dalam melaksanakan perbaikan terhadap bawahannya guna memperbaiki kinerja guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau kepala madrasah selalu mengingatkan guru-guru agar membuat RPP, silabus, program tahunan, program semester, media pembelajaran setiap awal tahun dan setiap sebelum memulai proses pembelajaran dan

melakukan pembinaan setiap rapat agar guru bertanggung jawab dengan tugasnya masing-masing sehingga dapat meningkatkan kinerja.⁷⁷

Hasil wawancara penulis dengan wakil kepala bidang kurikulum bapak Asyaruddin Lubis, kepala madrasah selalu mengintruksikan guru-guru agar dalam proses belajar mengajar selalu melaksanakan semua yang ada pada perangkat pembelajaran serta menggunakan media dan alat peraga pembelajaran guna tercapainya tujuan pembelajaran yang bermutu dan berkualitas.⁷⁸ Sedangkan wawancara penulis dengan guru madrasah ibu Taufah tentang pelaksanaan kinerja guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau tanggal 23 Januari 2020, guru membuat prota prosem silabus biasanya di awal tahun pembelajaran dan untuk RPP dibuat sebelum proses belajar mengajar. Dan Kami menggunakan stragegi persuasif pendekatan individu terhadap siswa, karena setiap siswa berbeda pola fikir, kecerdasan, latar belakang keluarga dan perbedaan yang lainnya. Dan kami menggunakan metode yang berbeda-beda sesuai dengan sub materi masing-masing, kadang metode cermaha, disikusi, dan kelompok.⁷⁹

⁷⁷Wawancara dengan kepala Kepala MTs N 1 Lubukligngau Bapak Hedi Herdiana tanggal 23 Januari 2020

⁷⁸Wawancara dengan wakil kepala bagian kurikulum bapak Asyarudin Lubis tanggal 23 Januari 2020

⁷⁹Wawancara dengan ibu Taufah tanggal 23 Januari 2020

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala, wakil kepala bidang kurikulum dan seorang guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau dapat kita pahami bahwa kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau telah melaksanakan tugasnya dalam upaya memperbaiki kinerja guru dalam aspek pelaksanaan proses belajar mengajar guru di kelas.

3. Pembinaan Penilaian/evaluasi dan Tindak Lanjut Guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau

Peranan kepala madrasah dalam membina kinerja guru di madrasah sangat menunjang tercapainya hasil secara maksimal. Penerapan peningkatan kinerja sangat penting karena masih terdapat guru yang kurang menghayati, kurang bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan padanya. Melalui pembinaan kinerja yang baik dapat merangsang guru untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik sehingga kegiatan pendidikan dimadrasah akan berjalan dengan baik. Dalam hal pembinaan ketrampilan guru dalam melaksanakan penilaian hasil kerja siswa maka penulis melakukan wawancara kepada kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau, berdasarkan hasil wawancara kepala madrasah selalu membina dan membimbing guru agar selalu melaksanakan evaluasi terhadap hasil belajar siswa baik itu

ulangan harian, ulangan akhir BAB dan ulangan semester, guna untuk mengukur seberapa besar daya serap siswa terhadap materi pelajaran. Kepala madrasah melakukan pembinaan setiap awal tahun disetiap rapat.⁸⁰

Kemudian untuk mengetahui tentang pelaksanaan evaluasi guru setelah proses belajar mengajar penulis melakukan wawancara dengan seorang guru bernama Taufah. Menurut penjelasan ibu Taufah guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau selalu melaksanakan evaluasi harian, akhir BAB, dan evaluasi semester serta selalu melakukan remedial setelah evaluasi dilaksanakan, jika terdapat siswa belum tuntas dalam materi pembelajaran maka materi itulah yang diambil soalnya untuk siswa jawab.⁸¹

Berdasarkan hasil wawancara maka dapat kita pahami bahwa upaya kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau dalam memperbaiki kinerja guru khususnya pelaksanaan evaluasi dan pengayaan materi pembinaan telah dilakukan dan apa-apa yang di sampaikan oleh kepala madrasah telah dilaksanakan oleh guru dengan baik. Ini dapat kita lihat dari setiap guru memiliki dokumen hasil belajar siswa baik dalam bentuk tertulis di absen maupun yang sudah di masukkan di plash disk.

⁸⁰ Wawancara dengan kepala Kepala MTs N 1 Lubukligngau Bapak Hedi Herdiana tanggal 23 Januari 2020

⁸¹ Wawancara dengan ibu Taufah tanggal 23 Januari 2020

4. Manajerial Kepala Madrasah dalam Mendisiplinkan dan Memperbaiki Kinerja Guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau

Kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi di madrasah sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan madrasah dan harus memiliki kemampuan manajerial yang baik, memiliki komitmen yang tinggi dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Seorang kepala madrasah juga harus dapat mengupayakan dalam membina disiplin kerja guru-gurunya yang kurang disiplin dalam bekerja bahkan malas untuk mengajar. Sebagai salah satu kunci kesuksesan dan keberhasilan manajemen madrasah adalah salah satunya memiliki guru yang enerjik semangat dalam melaksanakan tugasnya berpenampilan menarik dan simpatik . Suatu madrasah akan tercermin pencitraan (*image*) yang baik di mata masyarakat apabila madrasah tersebut memiliki guru yang enerjik, simpatik dan berkepribadian yang menawan, menerapkan disiplin mengajar baik dan akan mendatangkan umpan balik positif terhadap perkembangan madrasah terlebih dalam rangka menjaga manajemen madrasah. Dengan adanya peran kepemimpinan kepala madrasah diharapkan dapat menyusun program madrasah yang efektif, menciptakan kondisi madrasah yang kondusif dan membangun kerja personil madrasah serta dapat membina dan membimbing guru dalam melaksanakan proses pembelajaran.

Madrasah merupakan suatu lembaga yang di harapkan kegiatan berjalan dinamis yang mana kepala madrasah senantiasa berinteraksi dengan guru, memonitor dan menilai kegiatan mereka sehari-hari.

Rendahnya disiplin kerja guru akan berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas dan pada gilirannya akan berpengaruh pula terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Sebagai seorang pemimpin kepala madrasah harus dapat mengidentifikasi penyebab rendahnya disiplin mengajar guru. Dalam hal ini kepala madrasah juga harus dapat memberikan suasana yang memungkinkan bagi guru untuk dapat bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab, dedikasi yang tinggi serta disiplin kerja yang tinggi.

Peran kepemimpinan kepala madrasah membangun dan mempertahankan, serta meningkatkan disiplin kerja guru dengan baik dan rasa tanggung jawab. Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan bertanggung jawab dalam menciptakan suatu situasi belajar-mengajar yang kondusif, sehingga guru-guru dapat melaksanakan pembelajaran dengan baik dan peserta didik dapat belajar dengan tenang. Disamping itu kepala madrasah dituntut untuk dapat bekerja sama dengan bawahannya, dalam hal ini adalah guru.

Pembinaan yang baik bagi para guru benar-benar dapat berfungsi sebagai pendidik yang tepat guna dan berhasil guna sesuai dengan sasaran-sasaran organisasi yang hendak dicapainya. Pembinaan disiplin kerja guru merupakan tugas dari kepemimpinan kepala madrasah sebagai pemimpin suatu lembaga pendidikan yang selalu menggerakkan, mengarahkan, dan memberikan motivasi kepada para guru untuk

bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugasnya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan bersama.⁸²

Penulis melakukan wawancara dengan kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau pada tanggal 26 Januari 2020 untuk mengetahui bagaimana manajerial kepala madrasah dalam mendisiplinkan dan memperbaiki kinerja guru. Berdasarkan hasil wawancara kepala madrasah telah merencanakan agar guru memiliki disiplin yang tinggi dan kinerja yang bagus, itu dirancang ketika awal tahun dengan mengajak para wakil kepala dan kepala TU rapat tertutup dan membahas tentang guru-guru yang kurang disiplin dan belum memiliki kinerja yang baik agar di semester atau tahun-tahun yang mendatang menjadi lebih baik. Kepala madrasah merencanakan dalam rapat dengan para wakil terkhusus wakil bidang kurikulum untuk memberi efek jera kepada guru yang kurang disiplin agar di beri *stresing* cuma sekedar warning bahwa jam pelajaran mereka di kurang tidak sampai 24 jam perminggu, dengan kurang 24 jam perminggu artinya sertifikasi mereka tidak bisa cair namun di jadwal yang asli sudah tersusun 24 jam ini cuma trik agar mereka sadar akan pentingnya disiplin tinggi dan kinerja yang baik.⁸³

Wawancara penulis dengan wakil kepala bidang sarana prasaran bapak Sukardi, kepala madrasah selalu merencanakan tentang peningkatan disiplin guru dengan menetapkan pakaian seragam salam

⁸² Mansuri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Guru PAI DI SDN Kec. Indrajaya Kab. Piide*, 2018, h. 6

⁸³ Wawancara dengan kepala Kepala MTs N 1 Lubuklinggau Bapak Hedi Herdiana tanggal 26 Januari 2020

seminggu, absensi kehadiran menggunakan *fingerprint*, dan beliau merencanakan akan memasang CCTV di seluruh kelas untuk memantau kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru dalam kelas dari ruangan kepala madrasah.⁸⁴

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan dapat diketahui bahwa kepala MTs Negeri 1 Lubuklingau telah melaksanakan perencanaan akan penerapan disiplin para guru di MTs Negeri 1 Lubuklingau melalui pembinaan ketika rapat awal tahun dan rapat rutin.

Kepala madrasah sebagai seorang manajer pendidikan yang baik harus memiliki keterampilan menganalisa perkembangan lingkungan pendidikan dan mampu beradaptasi dengan perubahan, mengoreksi kelemahan-kelemahan serta sanggup membawa organisasinya kepada sasaran yang telah ditetapkan. Seorang kepala sekolah juga harus mampu mengadakan pengawasan terhadap organisasinya agar dalam pelaksanaannya tidak menyimpang dari apa yang telah direncanakan. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara penulis dengan kepala MTs Negeri 1 Lubuklingau bapak Hedi Herdiana pada tanggal 26 Januari 2020. Kepala madrasah melakukan pengorganisasian agar roda madrasah yang dipimpinnya bisa berjalan dengan baik yaitu dengan cara menempatkan orang-orang yang mau bekerja dengan baik dan menempatkan orang-orang yang sesuai dengan keahlian di bidang mereka masing-masing.

⁸⁴ Wawancara dengan wakil bidang sarana prasarana bapak Suakrdi tanggal 23 Januari 2020

Termasuk dewan guru mengajar pada disiplin ilmu mereka masing-masing sehingga mereka menguasai materi pembelajaran.⁸⁵

Berdasarkan informasi dari beberapa informan dapat diketahui bahwa pengorganisasian kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau dalam mendisiplinkan guru telah berjalan optimal. Ini dapat di lihat dari pembagaaian tugas mengajar guru yang sesuai dengan disiplin ilmu mereka masing-masing.

Kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi di madrasah sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah dan harus memiliki kemampuan manajerial yang baik, memiliki komitmen yang tinggi dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Seorang kepala madrasah juga harus dapat mengupayakan peningkatan disiplin mengajar guru melalui program pembinaan kemampuan mengajar tenaga pendidik. Kunci kesuksesan dan keberhasilan manajemen dapat dilihat dari kedisiplinan guru dan kinerja guru. Suatu sekolah akan tercermin pencitraan (*image*) yang baik di mata masyarakat apabila sekolah tersebut menerapkan disiplin mengajar yang baik dan akan mendatangkan umpan balik positif terhadap perkembangan sekolah terlebih dalam rangka menjaga manajemen madrasah.

Dari penjelasan kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau berdasarkan wawancara tanggal 26 Januari 2020 kepala madrasah sudah melaksanakan sesuai dengan yang direncanakan untuk mendisiplinkan dan

⁸⁵ Wawancara dengan kepala Kepala MTs N 1 Lubuklinggau Bapak Hedi Herdiana tanggal 26 Januari 2020

meningkatkan kinerja guru. MTs Negeri 1 Lubuklinggau telah melaksanakan MGMP di awal tahun pembelajaran, mengutus guru bidang studi mengikuti diklat di balai diklat kementerian agama Propinsi Sumatera Selatan. Dan untuk mendisiplinkan guru madrasah punya fingerprint jika terlambat atau pulang cepat tunjangan kinerja mereka dipotong. Madrasah memiliki CCTV di kelas untuk memantau guru yang mengajar di kelas.⁸⁶

Informasi yang penulis dapat dari wawancara dengan wakil kepala bidang kurikulum bapak Asyaruddin Lubis, pelaksanaan disiplin di madrasah telah berjalan optimal ini dapat dilihat dari sangsi yang diberikan jika ada guru yang tidak masuk kerja, datang terlambat atau pulang lebih awal akan ada pemotongan uang tunjangan kinerja hal ini dilakukan untuk mendisiplinkan guru dan staf.⁸⁷

Berdasarkan hasil dari wawancara dengan beberapa informan dapat kita pahami bahwa kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau telah melaksanakan pendisiplinan terhadap guru dengan melakukan pemotongan tunjangan kinerja guru, atau menegur secara langsung guru yang tidak disiplin tersebut.

Dengan kemampuan manajerial kepala madrasah/sekolah diharapkan mampu mengelola kurikulum dan sumberdaya yang ada dimadrasah. Kepala madrasah melakukan supervisi klinis dan supervisi

⁸⁶ Wawancara dengan kepala Kepala MTs N 1 Lubuklinggau Bapak Hedi Herdiana tanggal 26 Januari 2020

⁸⁷ Wawancara dengan wakil kepala bagian kurikulum bapak Asyarudin Lubis tanggal 23 Januari 2020

akademik untuk memonitor sumberdaya yang ada. Disiplin guru yang rendah dapat mempengaruhi kinerjanya dan pada akhirnya dapat mempengaruhi pencapaian tujuan pendidikan. Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus dapat mengidentifikasi penyebab rendahnya disiplin mengajar guru. Dalam hal ini kepala sekolah juga harus dapat memberikan suasana yang memungkinkan bagi guru untuk dapat bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab, dedikasi yang tinggi serta disiplin kerja yang tinggi. Melalui kemampuan manajerial yang dimiliki kepala sekolah membangun dan mempertahankan, serta meningkatkan disiplin guru dengan baik dan rasa tanggung jawab. Wawancara penulis dengan kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau tentang pembinaan disiplin dan kinerja guru tanggal 26 Januari 2020, menurut pandangan kepala madrasah sejauh ini disiplin guru di madrasah sudah baik, namun sesekali masih ada yang datang terlambat ke madrasah, terutama musim hujan, kemudian terlambat masuk kelas ketika pergantian jam pelajaran itu kadang-kadang guru mau masuk kelas masih ada guru sebelumnya yang masih dikelas. Tapi yang saya lihat sudah baik.⁸⁸

Banyak hal yang mempengaruhi pencapaian manajemen sekolah salah satunya disiplin guru. Sangat diharapkan guru yang memiliki kendali positif untuk kemaslahatan masyarakat. Guru akan menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab, dedikasi yang tinggi dan kedisiplinan yang kuat. Seorang guru akan menyadari tugas dan

⁸⁸ Wawancara dengan kepala Kepala MTs N 1 Lubuklinggau Bapak Hedi Herdiana tanggal 26 Januari 2020

tanggung jawabnya sebagai tenaga pendidik untuk menciptakan pembelajaran yang berkualitas. Dari wawancara penulis dengan kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau tentang disiplin dan perbaikan kinerja guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau kepala madrasah melakukan pengontrolan seperti melihat rekaman CCTV, melihat hasil print out fingerprint, melakukan supervisi di kelas, mengingatkan guru tentang pentingnya disiplin dan kinerja yang baik ketika rapat dan juga melakukan evaluasi di mana letak kelemahan dari apa yang sudah direncanakan sehingga tidak berjalan dengan baik. Seperti telah merencanakan agar guru yang masih sering terlambat datang ke kelas, akan dievaluasi apakah kelemahan sistem pengawasan di madrasah, atau memang karakter guru yang tidak mau berubah ke arah yang lebih baik.⁸⁹

Untuk mengetahui tentang disiplin dan kinerja guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau penulis wawancara dengan wakil kepala bidang kesiswan MTs Negeri 1 Lubuklinggau bapak Asyruddin Lubis, kepala madrasah melakukan rapat tertutup di ruangan kepala guna membahas siapa saja yang sering malas atau sering terlambat masuk ke kelas kemudian wakil kepala bidang kurikulum memanggil guru tersebut guna memberikan pembinaan, atau warning agar bisa mengajar di dalam kelas tepat waktu dan tidak meninggalkan kelas ketikan pembelajaran berlangsung.⁹⁰

⁸⁹ Wawancara dengan wakil kepala Kepala MTs N 1 Lubukligngau Bapak Syaiful Amri tanggal 26 Januari 2020

⁹⁰ Wawancara dengan kepala Kepala MTs N 1 Lubukligngau Bapak Hedi Herdiana tanggal 26 Januari 2020

Dan berdasarkan hasil observasi penulis di lapangan pada tanggal 24 Januari 2020 kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau melakukan perencanaan, pengontrolan, pengorganisasian serta pelaksanaan kepala madrasah sebagai manajer di MTs Negeri 1 Lubuklinggau melakukan rapat pembinaan, memantau guru dengan CCTV dan melalui observasi kunjungan kelas”.⁹¹

Berdasar hasil wawancara penulis dengan kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau dan observasi penulis dilapangan maka dapat dipahami bahwa kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau telah melakukan pendisiplinan guru dan memperbaiki kinerja guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau, namun masih ada beberapa oknum guru yang belum begitu bagus disiplin dan kinerjanya.

C. Analisa Data Penelitian

1. Manajerial Kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau

Menurut Vincent tugas manajer adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan dan mengendalikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (people who do things right).

Sedangkan menurut Hamirul Kepala sekolah sebagai manager Mempunyai fungsi menyusun perencanaan, mengkoordinasikan kegiatan, melakukan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan,

⁹¹ Observasi pada tanggal 24 Januari 2020

mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur proses pembelajaran, mengatur administrasi, dan mengatur tata usaha, siswa, ketenagaan, sarana dan prasarana, keuangan.

Berdasarkan dari beberapa pendapat di atas maka dapat kita pahami bahwa peran manajerial kepala sekolah/madrasah menyangkut pada aspek penyusunan program, pengelolaan organisasi, penggerakkan guru dan staf serta pengontrolan kegiatan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di lapangan bahwa manajerial kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau dapat di kita pahami sebagai berikut:

- a. Peran manajer kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau pada aspek penyusunan program berdasarkan dari informasi informan dan observasi di lapangan telah berjalan optimal sebab banyak gagasan yang muncul dari kepala madrasah di antaranya membuat rumah tahfiz, memasukan pelajaran thafiz qur'an pada pelajaran mulok sebanyak 2 jam perminggu dan pembelian laptop melalui komite untuk ujian UNBK.
- b. Peran manejer kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau pada aspek pengelolaan organisasi berdasarkan informasi dari informan dan observasi di lapangan bahwa pada aspek ini belum berjalan optimal karena kepala madrasah menempatkan salah satu wakilnya yang kurang bisa bekerja sama baik dengan guru maupun dengan staf. Serta pembina musollah dan sain belum berjalan optimal.

- c. Peran manajer kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau pada aspek penggerakkan guru dan staf berdasarkan informasi dari informan dan observasi di lapangan dapat kita pahami bahwa aspek ini telah berjalan optimal karena kepala madrasah selalu mengajak guru dan staf untuk semua kegiatan baik itu kegiatan rutin maupun kegiatan dadakan.
- d. Peran manajer kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau pada aspek pengontrolan kegiatan belum berjalan optimal. Berdasarkan informasi dari beberapa informan dan observasi di lapangan bahwa kepala madrasah baru pengontrolan terhadap kegiatan PPDB, semesteran, rumah tahfiz, namun pada kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan di musollah, kegiatan sains dan kegiatan belajar mengajar di kelas pengontrolannya belum maksimal.

2. Pendiapan Guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau

Pembinaan merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam upaya meningkatkan kemampuan bawahannya dalam proses kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Pembinaan disini dikaitkan dengan usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi dan mendorong kedisiplinan mengajar guru. Kedisiplinan merupakan salah satu faktor yang dapat menyebabkan terjadinya peningkatan mutu pendidikan. Pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah

agar para guru dapat menjalankan tugasnya terutama tugas mengajar sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang telah disepakati bersama.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi penulis di lapangan dapat dipahami bahwa: Kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau telah menjalankan fungsi dalam mendisiplinkan guru dengan cara melakukan disiplin *preventif*, *korektif* dan *progresif*. Menurut Novitasari disiplin kerja ada 3 macam yaitu: Disiplin *Korektif*, Disiplin *Progresif*, dan Disiplin *Preventif*.⁹²

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara penulis di lapangan dapat kita ketahui bahwa :

- a. Pembinaan disiplin *korektif* di MTs Negeri 1 Lubuklinggau telah berjalan dengan maksimal ini dapat dilihat ketika rapat pembinaan kepala madrasah selalu mengingatkan para guru agar selalu disiplin waktu, disiplin berpakaian dan disiplin dalam bertutur sapa.
- b. Pembinaan disiplin *preventif* di MTs Negeri 1 Lubuklinggau juga telah berjalan maksimal ini dapat kita lihat ketika sudah di ingatkan melalui rapat jika ada guru yang masih *indiscipliner* di panggil dan di bina oleh kepala madrasah.
- c. Pembinaan disiplin *korektif* di MTs Negeri 1 Lubuklinggau belum berjalan maksimal karena ada di antara oknum guru yang sudah di peringati, dipanggil dan masih sering datang terlambat, dan meninggalkan kelas sebelum jam pelajaran selesai. Namun kepala

⁹² Novitasari....hal. 14

madrasah belum melakukan tindakan tegas seperti pengurangan jam mengajar. Mungkin masih ada pertimbangan lain.

3. Kinerja Guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau

Menurut Sahin dalam Ilyas mengatakan bahwa pengertian kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memegang jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi .

Menurut Dharma dalam Tartika pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal berikut:

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan harus dicapai.
- b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya).
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan⁹³.

Berdasarkan hasil wawancara penulis di MTs Negeri 1 Lubuklinggau dapat kita ketahui bahwa kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau telah melakukan pembinaan dalam meningkatkan kinerja guru melalui bimbingan terhadap guru dalam merencanakan pembelajaran,

⁹³ Tartika, R. W., Utami, H. N., & Mukzam, M. D., *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Toyota Auto2000 Sukun-malang)*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 45(1),2017, h. 155-160.

melaksanakan pembelajaran, melakukan evaluasi dan bimbingan dalam hal pengayaan materi pembelajaran.

4. Manajerial Kepala Madrasah dalam Mendisiplinkan dan Memperbaiki Kinerja Guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau

Menurut mukhlis taufan pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah adalah: “Merupakan usaha yang disengaja untuk memperbaiki watak atau sikap dalam hal ini disebut karakter yang kurang baik (sikap negatif) dalam rangka memunculkan sikap yang baik (karakter positif). Untuk memunculkan karakter positif dari seseorang diperlukan pembinaan yang terus menerus sampai muncul kesadaran dari orang yang bersangkutan untuk bertindak positif. Dalam upaya membina karakter positif guru diperlukan upaya dan inovasi dari kepala sekolah agar guru yang dibinanya dengan kesadaran sendiri memunculkan sikap positif yang memang sudah ada dalam diri manusia. Dalam upaya pembinaan berkelanjutan terhadap guru, seorang kepala sekolah/madrasah pertama kali harus menyusun program, mensosialisasikan, melaksanakan, mengevaluasi, serta merefleksi keberhasilan program yang telah disusun. Begitu pula terhadap pembinaan terhadap nilai karakter positif disiplin dan religius guru”.⁹⁴

Pembinaan itu tidak dapat terjadi atau muncul begitu saja melainkan dapat terjadi karena adanya proses dan melalui tahapan-tahapan sehingga upaya membina bawahan dapat berjalan dengan baik

⁹⁴ Mukhlis Taufan, *Upaya Meningkatkan Karakter Positif Guru-guru SD.N. 4 Kuranji Melalui Pembinaan Berkelanjutan*, 2018, hal. 367

dan menghasilkan apa yang diinginkan sesuai dengan tujuan. Suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan atau ketertiban. Karena sudah menyatu dengan dirinya, sikap dan perbuatan yang dilakukannya bukan lagi atau tidak dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana ia berbuat tidak sebagaimana lazimnya.

Menurut Nawawi dalam sebuah organisasi diperlukan pembinaan bagi pegawai untuk mencegah terjadinya pelanggaran-pelanggaran terhadap ketentuan yang telah ditetapkan. Disiplin adalah sebagai usaha mencegah terjadinya pelanggaran-pelanggaran terhadap ketentuan yang telah disetujui bersama dalam melaksanakan kegiatan agar pembinaan hukuman pada seseorang atau kelompok orang dapat dihindari.⁹⁵

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau dan hasil observasi di lapangan bahwa kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau telah melakukan pendisiplinan dan perbaikan kinerja guru melalui rapat pembinaan diawal tahun, melalui pemasangan CCTV di kelas, serta menugaskan guru untuk ikut pelatihan dalam hal peningkatan mutu pendidikan serta mengadakan sendiri pelatihan peningkatan mutu pembelajaran di MTs Negeri 1 Lubuklinggau di awal tahun pembelajaran.

⁹⁵ Nawawi, *Kepemimpinan Yang Efktif*, (Pontianak : Gaja Mada, 1992) h. 104

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan, penelitian ini dapat penulis simpulkan sebagai berikut:

1. Keterampilan kepala madrasah sebagai manajer pendidikan di MTs Negeri 1 Lubuklinggau sudah melaksanakan fungsi perencanaan dan pengontrolan dalam mengelola madrasah untuk mencapai tujuan dengan baik, namun pada pengorganisasian dan pengontrolan terhadap pendisiplinan dan perbaikan kinerja guru belum optimal. Kepala madrasah sudah membuat program kerja yang akan diterapkan pada awal tahun pembelajaran bersama dengan stakeholder seperti program kerja kepala madrasah, wakil-wakil kepala madrasah, pembina-pembina kegiatan dan lain-lain. Untuk memulai kegiatan pembelajaran kepala sekolah juga telah membuat visi dan misi sekolah sesuai dengan kondisi sekolah, membuat kalender pendidikan sebagai acuan pelaksanaan pembelajaran sstu tahun kedepan. Dan setelah itu program-program tersebut di organisasikan dan dilaksanakan serta di lakukan pengontrolan. Tetapi untuk kegiatan MGMP, KKG belum maksimal diadakan.
2. Kepala madrasah juga melakukan pendisiplinan *preventif, progresif* dengan baik dalam rangka meningkatkan disiplin guru, sedangkan disiplin *korektif* belum berjalan. Disiplin guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau sudah mulai baik. Guru dan staf selalu datang dan pulang

tepat waktu, namun masih ada sekitar 5 orang guru yang sering datang terlambat dan terlambat masuk kelas, guru-guru memiliki buku agenda harian, bulanan dan semesteran, dan selalu disiplin dalam berpakaian.

3. Kinerja guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau sudah baik. Mereka melakukan perencanaan seperti membuat RPP, silabus, program tahunan, program semester. Mereka juga melaksanakan apa yang telah mereka rencanakan. Untuk mengetahui hasil mengajar mereka melakukan evaluasi dan setelah evaluasi bagi siswa yang belum tuntas mereka melakukan remedial dan pengayaan materi pembelajaran.
4. Manajerial kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau berjalan dengan baik. Kepala madrasah telah melakukan perencanaan, pelaksanaan dengan baik tetapi dalam pengorganisasian dan pengontrolan belum optimal.

B. Implikasi

Sebagai suatu penelitian yang telah dilakukan di MTs Negeri 1 Lubuklinggau maka kesimpulan yang ditarik tentu mempunyai implikasi dalam bidang dan juga penelitian-penelitian selanjutnya, sehubungan dengan hal tersebut maka implikasinya adalah sebagai berikut:

Untuk itu perlu adanya upaya-upaya yang harus dilakukan diantaranya sebagai berikut:

1. Manajerial kepala madrasah sangat penting dan diutamakan dalam mendisiplinkan dan memperbaiki kinerja guru, maka perlu mengembangkan manajemen madrasah dengan lebih baik lagi.

2. Dalam upaya mendisiplinkan guru, kepala madrasah harus mampu membangun komunitas diantara guru, siswa, orang tua dan staf untuk berbagai tujuan.
3. Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada sumber daya yang ada untuk mengembangkan dan meningkatkan profesionalnya dengan cara mengikutsertakan pendidik dan tenaga pendidik untuk mengikuti diklat, workshop, MGMP, dan pelatihan lainnya serta melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi.

C. Saran

Saran berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan simpulan adalah sebagai berikut:

1. Kepala madrasah sebagai manajer pendidikan dalam membuat perencanaan harus profesional dan meningkatkan kemampuannya dengan lebih banyak belajar dan memiliki referensi yang relevan agar perencanaan benar-benar sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, siapa yang melakukan, kapan dan dimana dilaksanakan serta biaya yang dibutuhkan.
2. Dalam hal pembinaan kepala madrasah hendaknya bertindak tegas dengan memberi peringatan baik secara lisan maupun tertulis kepada guru dan staf yang melanggar peraturan dan tidak melaksanakan tugas dengan baik.

3. Kepala madrasah hendaknya dalam menjalankan fungsi supervisi dapat mengadakan pengawasan lebih intensif agar dapat mengetahui kekurangan-kekurangan guru dalam kegiatan belajar mengajar di kelas dan menindaklanjuti hasilnya agar dapat lebih baik lagi. Selain itu kepala sekolah juga harus dapat melakukan pengawasan terhadap administrasi sekolah agar terlihat lebih rapi dan terkontrol.
4. Kepala Madrasah harus memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada guru untuk meningkatkan kompetensinya dengan mengadakan MGMP, KKG dan mengikuti diklat.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Psikologi Industri, Edisi ke tiga Yogyakarta, Liberty ,2001.
- Arifin, N., *Analisis Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Kerja Karyawan Dalam Peningkatan Kinerja Organisasional Karyawan, Jurnal Ekonomi dan Pendidikan, 2010.*
- Alhadi, *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Sekolah Efektif di MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas, JRTIE: Journal of Research and Thought of Islamic Education* Vol. 1, No. 1, 201
- Anantawikrama, *Pergulatan Metode dan Penelitian Kualitatif Dalam Ranah Ilmu Akutansi, 2013.*
- Arikunto, Suarsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek, Jakarta : Rineka Cipta, 2002.*
- Benardin, H. John and Joyco E. A. Russell, *Human Resources Management: An Experimental Approach, New York: McGraw-Hill, Series In Management, 2011.*
- Chaoirul Anam, *Pengaruh Motivasi, Kompetensi Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMA Kejuruan, 2016.*
- Dahlan dkk, *Pengaruh Kompetensi Manejerial Kepala Sekolah terhadap Kompetensi Sosial Guru di SMA Negeri 11 Makasar, Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik* Volume 7 Nomor 2 Juli – Desember 2017.
- Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif Cet. II; Bandung: Alfabeta, 2010.*
- Efendy, Moctar, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam, Jakarta : Bharatara Karya Aksara, 1986.*
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.*
- Endang Kusmiati, *Hubungan Keterampilan Manajer Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Suko Manunggal Kota Surabaya, Yogyakarta: PPs UNY, 2010.*
- Handoko, *Manajemen Yogyakarta, BPPE, 1995.*

- Hasibuan, Melayu, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta : Bumi Aksara, 2003.
- Hendarman dan Rohanim, *Kepala Sekolah sebagai Manajer*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2018.
- Ife, Jim, *Community Development*, (New York: Macmillan Publishing Company, 1998).
- Kaswan. *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Jakarta: Alfa Beta. 2016.
- Kemendiknas, *Buku Kerja Kepala Sekolah*, (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan 2011).
- Lexy J. Moloeng, *Motode Pendekatan Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2001.
- Mangkunegara, *Manajemen SDM Perusahaan*, (Yogyakarta : Remaja : 2001).
- Mansuri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Guru PAI DI SDN Kec. Indrajaya Kab. Piide*, 2018.
- Mathis, Robert L. And John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat 2012.
- Mohammad Ali, *Strategi Penelitian Pendidikan Cet. I*; Bandung: Angkasa, 1993.
- M. Robie, *Kinerja Kepala Sekolah Disiplin kerja Guru dan efektifitas Manajemen mutu SMA swasta*, 2017.
- Muryani, *Usaha Untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja dan Disiplin Kerja Guru Dalam Mengajar Melalui Penerapan supervisi Akademik*, 2017.
- Nawawi, *Administrasi Pendidikan* Jakarta: Haji Masagung, 1995.
- Nopitasari, E., & Krisnandy, H. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Intrinsik dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Pangansari Utama Food Industry*. Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen, 2019.
- Nurdin, Diding, *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Membangun Iklim Sekolah dan Kepuasan Guru di Sekolah Dasar*, Jurnal FIP Universitas Pendidikan Indonesia (UPI). Volume 24 Nomor 1 tahun 2015
- Paputungan, F. R. *Motivasi, Jenjang Karir Dan Disiplin Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Cabang*

Calaca. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 2013.

PP no 28 tahun 1990

Purwanto, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Yoogyakarta : Pustaka Pelajar, 2007

Rabbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi* Jakarta: Salemba Empat, 2006.

Rahmawati, D., *Pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan PR Fajar Berlian Tulungagung*, Jurnal Bonorowo, 2013.

Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2009.

Sahin, I., Leblebjan, H., Treon, S. P., & Ghobrial, I. M. *Waldenström macroglobulinemia: from biology to treatment.*, *Expert review of hematology*, 7(1),2014.

Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: ALFABETA, 2018.

Tabrani Rusyan, *Pendidikan Budi Pekerti*, Bandung. PT Sinergi Pustaka Indonesia, 2006.

Tartika, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*, (Studi Pada Karyawan PT. Toyota Auto2000 Sukun-malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 45(1),2017

Undang-undang RI nomor 14 tahun 2005, Tentang Guru dan Dosen,

Verawati, *Pengaruh Komitmen Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap disiplin erja Guru Bidang Studi IPS SMA Kabupaten Padang Pariaman*, 2015.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik danPermasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008

Lampiran Foto-foto Wawancara



Foto saat wawancara dengan kepala MTs Negeri 1 Lubuklinggau Bapak Hedi Herdiana, S.Pd. di ruang kepala madrasah pada tanggal 22 Januari 2020



Foto saat wawancara dengan wakil kepala bidang kurikulum bapak Asyarudin Lubis pada tanggal 22 Januari 2020



Foto saat wawancara dengan wakil kepala bidang sarana prasarana bapak Suakrdi pada tanggal 23 Januari 2020



Foto saat wawancara dengan guru IPS ibu Taufah pada tanggal 23 Januari 2020



Foto saat wawancara dengan kepala Tata Usaha bapak Ahmad Fauzi pada tanggal 23 Januari 2020

TABEL HASIL WAWANCARA

NO	VARIABEL	PERTANYAAN	INFORMAN	TANGGAL	JAWABAN
1	Manajerial kepalaMTs Negeri 1 Lubuklinggau			22-1-2020	<p>I. Pencanaan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1384 403 2163 587">1. Kamad ("Setiap awal tahun, kami selalu membuat rencana anggaran pendapatan belanja madrasah, rencana pengembangan madrasah, rencana kerja kepala madrasah , wakil kepala madrasah, pembina ekstrakurikuler,guru dan tata usaha yang mengacu pada visi dan misi madrasah ".) <li data-bbox="1384 691 2163 954">2. Waka kurikulum("Penyusunan program madrasah dilaksanakan secara musyawarah oleh warga madrasah yang terdiri dari kepala madrasah , ketua komite, guru mata pelajaran Staf. Penyusunan ini perlu dimusyawarahkan terlebih dahulu karena mempertimbangkan beberapa aspek diantaranya: sarana dan prasarana, lingkungan, keragaman karakter dan kemampuan siswa serta biaya".) <p>II. Organizing</p> <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1384 1090 2163 1240">1. Ibu Taufah(Dengan adanya <i>job description</i> ini maka masing-masing bagian telah mengerti atas tanggung jawabnya sehingga dengan pedoman pembagian tugas masing-masing seluruh masalah pekerjaan yang rumit akan

mudah dapat diselesaikan dengan baik ”.)

2. Waka saptas (“Pada setiap awal tahun kepala sekolah menunjuk kami untuk menjadi wakil Kepala sekolah. Wakil kepala sekolah ada 3 orang yang membidangi urusan kurikulum, kesiswaan, dan saptas/humas. Dalam menjalankan tugas kami berpedoman pada program yang telah dibuat sebelumnya sehingga dalam menjalankan tugas dapat berjalan dengan baik sesuai yang diharapkan”.)

III. Aktuating

1. Ibu Taufah (“Kepala Madrasah selalu melaksanakan program-program yang sudah di buat pada setiap awal tahun. Program yang dilaksanakan oleh kepala sekolah seperti program tahunan, semester, kurikulum kesiswaan, ekstrakurikuler dan lain-lain. Bersama-sama dengan wakil wakil, pembina-pembina yang telah ditunjuk untuk melakukan program kerja masing-masing.
2. Kamad (“Dalam menjalankan tugas sehari-hari saya selalu berkoordinasi dengan wakil-wakil sesuai dengan urusannya masing-masing. Saya selalu minta pendapat dari mereka sesuai dengan bidangnya. Misalnya kalau ada masalah

tentang KBM saya berkoordinasi dengan waka kurikulum, kalau berhubungan dengan masalah siswa saya selalu berkoordinasi dengan waka kesiswaan, begitu juga yang berhubungan dengan sapras saya selalu berkoordinasi dengan waka sapras. Dalam kesempatan itulah kami saling bertukar pikiran dan saling memberi masukan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan kemajuan sekolah”).

IV. Controlling

1. Kamad (“Saya selalu menerima laporan dari guru-guru yang telah melakukan Supervisi kelas. Dari laporan itu kemudian bersama dengan wakil urusan kurikulum mem bahas nya untuk ditindak lanjuti. Apabila terdapat masalah yang ditemui maka akan kami ambil tindakan misalnya dengan memanggil guru tersebut dan memberikan pengarahan sesuai dengan hasil supervisinya agar kedepan guru tersebut dapat memperbaiki kesalahannya yang sudah dilakukannya”).
2. Kepala Tu (“Pelaksanaan supervisi kegiatan belajar mengajar biasanya dilakukan pada minggu ketiga setelah proses belajar mengajar setiap awal semester dengan melibatkan wakil kepala sekolah dan guru-guru senior. Supervisor melakukan pengamatan dan penilaian terhadap rencana dan pelaksanaan proses belajar mengajar yang dilakukan guru mata pelajaran dikelas.”)

2	Disiplin guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau	I. Disiplin preventif 1. Apakah bapak menyuruh guru melakukan evaluasi setelah proses pembelajaran? 2. Apakah bapak guru agar memahami karakter siswa? 3. Apakah bapak menyuruh guru agar menyiapkan bahan dan media pembelajaran sebelum proses belajar mengajar? 4. Apakah bapak menyuruh guru agar menciptakan iklim kelas yang kondusif? 5. Apakah bapak menyuruh guru agar selalu	Kepala Madarasah, Ibu Taufah	23-1-2020	I. Preventif 1. Kamad (Ya saya selalu menyuruh guru agar melakukan evaluasi setelah proses pembelajaran guna melihat sejauh mana daya serap siswa terhadap materi pembelajaran yang telah di berikan oleh seornagn guru.) 2. Ibu taudah(Ya, kami selalu diingatkan oleh kepala madrasah agar kami melaksnakan evaluasi setelah pembelajaran, dan kami pun melaksanakan evaluasi dalam setiap ahir bab pembelajaran. 3. Kamad(Ya, saya selalu mengingatkan guru agar memahami karakter siswa satu persatu karena setiap siswa memiliki latar belakang yang berbeda, fisik ayng berbeda dan Iq yang berbeda, menginngatkan kami agar menyiapkan bahan dan media pembelajaran) 4. Kamad (ya saya selalu mengingatkan guru agar meciptakan iklim kelas yang kondusif, bersih aman dan rapi guna kenyamanan dalam proses belajar mengajar. 5. kamad (ya saya selalu menyuruh guru agar selalu memperhatikan peserta baik di kelas maupun di luar kelas agar mereka memiliki disiplin, berakhlak dan berkarakter sesuai denan budaya dan norma-norma bangsa indonesia)
---	---	---	------------------------------------	-----------	---

mensehati
peserta didik?

II. Disiplin korektif

1. Apakah bapak menyuruh guru agar datang dan pulang tepat waktu ?
 2. Apakah guru di madrasah ini selalu datang dan pulang tepat waktu ??
 3. Apakah bapak menyuruh guru agar mengatur kehadiran peserta didik ?
 4. Apakah bapak menyuruh guru mengatur jadwal
-

II. Korektif

1. Kamad (Ya saya selalu Menyuruh guru agar datang dan pulang tepat waktu dan tidak meninggalkan kelas ketika proses belajar-mengajar berlangsung. Ini saya ingatkan baik waktu rapat awal tahun atau rapat pembinaan yang rutin di laksanakan)
2. Kepala TU (Kalau guru di sini sepanjang yang saya lihat selalu datang tepat waktu namun masih ada beberpa orang guru yang sering datang terlambat mungkin sekitar 5 orang yang sering datang terlambat mungkin faktor rumah yang jauh atau kesibukan rumah tangga atau hal lain. Namun kalau waktu pulang mereka semua kompak sesuai tepat waktu)
3. Kamad (ya saya selalu menyuru guru agar memiliki agenda harian mingguan an semesteran, untuk membantu guru dalam kegiatan ini kami pihak madrasah sudah membagikan buku agenda guru perorang)

- harian, mingguan dan semesteran ?
5. Apakah jadwal itu sudah terlaksana dengan baik ?

III. Disiplin Progresif

1. Apakah bapak melakukan teguran secara lisan terhadap guru yang kurang disiplin?
 2. Apakah ada guru yang setelah mendapat teguran lisan masih kurang disiplin. Apa yang bapak lakukan untuk mengatasinya?
 3. Apakah ada guru yang sudah di
-

4. Kamad(sepengetahuan saya ada yang sudah terlaksana dengan baik terutama kegiat wajib guru seperti rencana ulangan harian, ulangan ahir bab an ulangan semesteran)

III. Disiplin Progresip

1. Kamad (Ya saya selalu memanggil guru yang kurang disiplin ke ruangan saya, agar mereka merasa di hargai dan tidak di nasehati di depan umum supaya mereka merasa bertanggung jawab terhadap tugas-tugasnya.
2. Kamad (ya masih ada guru yang setelah di tegur tetapi masih kurang disiplin saya Cuma mengingatkan bahwa kalau masih melakukan hal yang sama saya akan mengeluarkan surat secara tertulis, namun disini kami kadang mengalami kesulitan dalam menghadapi guru tersebut karena di samping kekurangannya dia punya kelebihan seperti sering membawa siswa berprestasi dibidang seni atau bidang alinnya.
3. kamad (untuk guru yang sudah ditegur dengan lisan dan tertulis tetapi masih melakukan kesalahan sementara belum ada dan alhmdulillah setelah duo proses pembinaan ada perubahan)

		tegur secara lisan dan diskor tetapi masih kurang disiplin apa yang bapak lakukan terhadap guru tersebut?				4. Ibu Taufah((ya, Kepala madrasah selalu menasehati kalau ada guru yang kurang disiplin dengan cara menegur dan menasehati dengan baik yaitu tidak merendahkan salah satu diantara kami di depan umum)
3	Kinerja guru MTs Negeri 1 Lubuklinggau	<hr/> I. Perencanaan 1. Apakah bapak menyuruh guru merencanakan prota, prosem, silabus, RPP dan penilaian di MTs Negeri 1 Lubuklinggau? 2. Apakah ada kegiatan pembuatan perangkat pembelajaran? 3. Kapan pelaksanaan pelatihan tersebut di laksanakan?	Kepala Madrasah dan wakil bidang Kurikulum	24-1-2020	I. Perencanaan	1. Kamad (Ya, etiap awal tahun pembelajaran saya selalu mengingatkan guru agar secepatnya membuat perangkat pembelajaran karena disamping sebagai bukti fisik itu juga akan ada audit kinerja) 2. kamad (Ya, Biasanya di awal tahun pembelajaran sebelum proses belajar mengajar aktif kami melaksanakan MGMP dalam rangka pembuatan perangkat)pembelajaran bersamas 3. Wakil kurikulum ("Biasanya kami selalu membuat perangkat pembelajaran bersama dan dilakukan pada minggu pertama setiap awal semester, ini merupakan keharusan bagi kami. Dalam kondisi dan situasi bagaimanapun, guru harus tetap membuat rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) karena perencanaan itu merupakan pedoman setiap guru untuk melaksanakan pembelajaran, tanpa adanya program maka guru mengajar tanpa arah. Oleh karena itulah maka pembuatan RPP harus dilaksanakan oleh setiap guru".)

II. Pelaksanaan

1. Kapan bapak membuat prota, prosem, silabus RPP dan penilaian di Madrasah ini?
2. Strategi dan pendekatan apa yang bapak gunakan dalam proses pembelajaran di Madrasah ini? Kepala madrasah dan guru
3. Metode apa yang bapak gunakan dalam proses pembelajaran di Madrasah ini?

III. Penilaian

1. Apakah bapak melaksanakan penilaian terhadap tugas siswa?

II. Pelaksanaan

1. taufah (Kami membuat prota prosem silabus biasanya di awal tahun pembelajaran dan untuk RPP kami buat sebelum proses belajar mengajar.
2. Taufah (Kami menggunakan stragegi persuasif pendekatan individu terhadap siswa, karena setiap siswa berbeda pola fikir, kecerdasan, latar belakang keluarga dan perbedaan yang lainnya.
3. Taufah (kami menggunakan metode ayng berbeda-beda sesuai dengan sub materi masing-masing; kadang metode cermaha, disikusi, dan kelompok)

III. Penilaian

1. kamad (Ya guru kami slealu melakukan evaluasi setiap ahir pembleajaran, ahir bab dan ahir semester)Tauafah(ya, kami selalu melaksanakan ealuasi harian, ahir bab, dan evaluasi

2. Kapan waktu bapak melaksanakan penilaian? semester.)

IV. Tindak lanjut

1. Apakah ada tindak lanjut yang bapak lakukan setelah penilaian?
2. Apa bentuk tindak lanjut yang bapak lakukan terhadap hasil kerja siswa yang di bawah standar? Kepala
3. Apakah bapak mengadakan pengayaan materi pembelajaran di madrasah ini? Madrasah dan guru
4. Bagaimana pengayaan materi yang bapak

IV. Tindak Lanjut

1. kamad (Ya, biasanya guru kami melakukan remedial atau pengayaan materi terhadap siswa yang belum tuntas dalam mengikuti proses pembelajaran.)
2. Kmad (Biasanya dengan mengajukan soal-soal yang berkaitan dengan materi mana siswa yang belum tuntas, sehingga dengan remedial tersebut dalam mencapai KKM yang telah disepakati bersama.)
3. Taufah (Ya, kami selalu melakukan remedial setelah evaluasi dilaksanakan, jika terdapat siswa belum tuntas dalam materi pembelajaran maka materi itulah yang kami ambil soalnya untuk siswa jawab)

lakukan?

- | | | | | | |
|---|---|---|---|-----------|---|
| 4 | Manajerial kepala madrasah dalam mendisiplinkan dan memperbaiki kinerja guru di MTs Negeri 1 Lubuklinggau | 1. Mendisiplinkan guru | Kepala Madrasah dan wakil bidang sarana prasarana, guru | 27-1-2020 | I. Mendisiplinkan guru |
| | | 1. Apakah bapak Merencanakan bagaimana guru bisa disiplin dan meningkatkan kinerja dalam menjalankan tugas ? | | | 1. Kamad (ya saya merencanakan agar guru memiliki disiplin yang tinggi dan kinerja yang bagus, itu saya rancang ketika awal tahun dengan mengajak para waka daan kasubag TU rapat tertutup dan membahas tentang guru-guru yang kurang disiplin dan belum memiliki kinerja yang baik agar di semester atau tahun-tahun yang mendatang menjadi lebih baik. |
| | | 2. rancangan apa yang bapak lakukan agan guru disiplin dan meningkatkan kinerja? | | | 2. Kamad (Kami merencanakan dalam rapat dengan para wakil terkhusus wakil bidang kurikulum untuk memberi efek jerah kepada guru yang kurang disiplin agar di beri stresing Cuma sekedar warning bahwa jam pelajaran mereka di kurang tidak sampai 24 jam perminggu, dengan kurang 24 jam perminggu artinya sertifikasi mereka tidak bisa cair namun di jadwal yang asli sudah tersusun 24 jam ini Cuma trik agar mereka sadar akan pentingnya disiplin tinggi dan kinerja yang baik.) |
| | | 3. Apakah bapak Melakukan pengorganisasian agar guru memilki disiplin yang tinggi dan memilki kinerja yang baik ? | | | 3. kamad (Ya, saya melakukan pengorganisasian agar roda madrasah yang saya pimpin bisa berjalan dengan baik yaitu dengan cara menempatkan orang-orang yang mau bekerja dengan baik dan menempatkan orang-orang yang sesuai dengan keahlian di bidang mereka masing-masing. Termasuk dewan guru mengajar pada disiplin ilmu mereka masing-masing sehingga mereka menguasai materi pembelajaran) |
| | | 4. Apakah yang rencanakan dalam pendisiplinan dan | | | 4. Kamad (ya saya sudah melaksanakan apa yang saya rencanakan untuk mendisiplinkan dan meningkatkan kinerja guru.kami melaksanakan MGMP di awal tahun pembelajaran, mengutus |

- peningkatan
kinerja sudah
dilakukan ?
5. Apakah sekarang disiplin dan kinerja guru di madrasah ini sudah baik ?
 6. Apakah bapak melakukan pengontrolan terhadap peningkatan dan kinerja guru di madrasah ini ?
 7. Jika apa yang sudah bapak rencanakan tentang peningkatan disiplin dan kinerja belum maksimal tercapai apa yang bapak lakukan ?

guru bidang studi mengikuti diklat di balai diklat kementerian agama propinsi sumatera selatan. Dan untuk mendisiplinkan guru kami punya pingerprint jika terlambat atau pulang cepat tunjangan kinerja mereka dipotong. Kami memiliki cctv di kelas untuk memantai guru yang mengajar di kelas.)

5. Kamad (Ya menurut pandangan saya sejauh ini disiplin guru di madrasah ini sudah baik, namun sesekali masih ada yang datang terlambat ke madrasah, terutama musim hujan, kemudian terlambat masuk kelas ketika pergantian jam pelajaran itu kadang-kadang guru mau masuk kelas masih ada guru sebelumnya yang masih dikelas. Tapi yang saya lihat sudah baik.)
6. Kamad (ya saya melakukan pengontrolan seperti melihat rekaman cctv, melihat hasil print out pinger print, melakukan supervisi di kelas, mengingatkan guru tentang pentingnya disiplin dan kinerja ayng baik ketika rapat.)
7. Kamad (saya melakukan evaluasi di mana letak kelemahan dari apa yang saya rencanakan sehingga tidak berjalan dengan baik. Seperti kami merencanakan agar guru yang masih sering terlambat datang ke kelas, saya evaluasi apakah kelemahan sistim pengawasan di madrasah kami, atau memang karakter guru yang tidak mau berubah ke arah yang lebih baik.)
8. wakil kurikulum (ya kami dengan kepala madrasah melakukan rapat tertutup di ruangan kepala guna membahas siapa saja yang sering malas atau sering terlambat masuk ke kelas.kemudian saya sebagai wakil bidang kurikulum memanggil guru tersebut guna memberik binaan, atau warning

agar bisa mengajar di dalam kelas tepat waktu dan tidak meninggalkan kelas ketikan pembelajaran berlangsung.)

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS



Pada tanggal 21 April 1977 tepatnya di Ngunang Musi Banyu Asin, Provinsi Sumatera Selatan dilahirkan seorang anak perempuan dan diberi nama Pertiwi oleh ayahnda dan ibunda, ayahnda bernama H.Hasanuddin (Alm) dan ibunda bernama Hj. Maimuna. Penulis merupakan anak bungsu dari lima bersaudara yakni Rasmeli, Mustari, Maryana, dan Hamsidi.

Setelah menyelesaikan studi S1 dan lulus CPNS penulis menikah dengan seorang bernama Aliaman, S.Pd., M.M. dan dikaruniai satu orang putri bernama Izzati Zaleekah Aisyfaalih dan dua orang putra bernama M. Zaki Faiz Ali dan M. Fakhri Zihni Ali. Penulis tinggal di Jalan Kenangan II Lintas Gang Permai 3 RT.3 No.15 Kelurahan Batu Urip Kecamatan Lubuklinggau Utara II Kota Lubuklinggau Sumatera Selatan.

Pertama kali penulis mulai mengenyam pendidikan di SD N 1 Lubuklinggau pada tahun 1984 dan lulus tahun 1990, kemudian melanjutkan studi di SMP N 3 Lubuklinggau setelah lulus pada tahun 1993 penulis melanjutkan studi di SMEA N 1 Lubuklinggau jurusan Administrasi Perkantoran dan lulus pada tahun 1996. Kemudian penulis bekerja dan tinggal di Jakarta bersama nyai dan bibi setelah kembali ke Lubuklinggau pada tahun 1998 penulis melanjutkan studi di STKIP PGRI Lubuklinggau jurusan MIPA prodi matematika yang tahap penyelesaian studi di Universitas PGRI Palembang alhamdulillah lulus pada tahun 2003 dengan ijazah S1 Universitas PGRI Palembang. Penulis sangat bersyukur dapat menyelesaikan studi di IAIN Curup pada Prodi MPI dengan tepat waktu mulai kuliah tahun 2018 dan selesai pada tahun 2020.

Setelah menyelesaikan studi di SMEA N Lubuklinggau pada tahun 1996-1997 penulis bekerja di PT Jati Indah Zaifo Jakarta Selatan sebagai tenaga administasi, kemudian pada tahun 1997-1998 bekerja di PT Columbia Perdana Pertiwi Kota Lubuklinggau sebagai kepala Accounting, setelah itu pada tahun

1998 mulai kuliah sambil bekerja di Dinas Kesehatan Kota Lubuklinggau sebagai staf koperasi, dan setelah menyelesaikan studi S1 penulis mengikuti seleksi CPNS dan alhamdulillah pada tahun 2003 Lulus CPNS dan bekerja di MTs N Lubuklinggau sebagai guru bidang studi matematika sampai dengan sekarang.

Sebagai pengalaman organisasi sejak SD penulis sudah aktif di pramuka dan di SMP penulis aktif di OSIS bidang kesenian dan pramuka, di SMEA penulis aktif di OSIS bidang seni dan pramuka serta perintis berdirinya GAREPA. Sedangkan di perguruan tinggi penulis aktif menjadi pengurus BEM STKIP PGRI Lubuklinggau 1999-2001, menjadi pengurus Himpunan Mahasiswa Islam sebagai: Bendahara HMI Cabang Lubuklinggau tahun 1998-1999, sekretaris Kohati HMI Cabang Lubuklinggau tahun 1999-2000, Kepala Bidang Pemberdayaan Perempuan HMI Cabang Lubuklinggau tahun 2000-2001, Ketua Umum Korp HMI Wati Cabang Lubuklinggau tahun 2000-2001. Dan setelah bekerja aktif juga di Korp Alumni HMI (KAHMI) di kepengurusan KAHMI Musi Rawas sebagai bendahara tahun 2013-2018. Penulis juga aktif di PGRI Kecamatan Lubuklinggau Utara II sebagai: wakil sekretaris PGRI Kecamatan Lubuklinggau Utara II tahun 2008-2013, sebagai bendahara PGRI Kecamatan Lubuklinggau Utara II tahun 2013-2018, dan sebagai ketua PGRI Kecamatan Lubuklinggau Utara II tahun 2018-2023. Untuk tingkat Kota Lubuklinggau penulis aktif di KAHMI, penulis juga menjadi pengurus Dewan Kehormatan Guru Indonesia (DKGI) Kota Lubuklinggau sebagai sekretaris tahun 2018-2023. Dan di Kabupaten Musi Rawas aktif di: Dharma Wanita Persatuan Kecamatan Muara Beliti Kabupaten Musi Rawas sebagai wakil ketua tahun 2017, PKK Kecamatan Muara Beliti sebagai wakil ketua tahun 2017, dan Dharma Wanita Persatuan Dinas Perhubungan Kabupaten Musi Rawas sebagai ketua bidang ekonomi 2019-2020.

Untuk pengalaman keluar negeri pada tahun 2016 wisata keluarga ke Shingapore, dan pada tahun 2019 Visit Studi ke Shingapore, Malaysia dan Seminar Internasional di Thailand.