



## KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MA MA'ARIF NU 5 KECAMATAN SEKAMPUNG KABUPATEN LAMPUNG TIMUR TAHUN PELAJARAN 2022/2023

Nurmaid Ruswana Aris<sup>1</sup>, Sulthan Syahril<sup>2</sup>, Etika Pujianti<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup>Universitas Islam An Nur Lampung, Indonesia

Email: <sup>1</sup> nurmaidaruswana27@gmail.com, <sup>2</sup> Sultansyahrir@radenintan.ac.id,

<sup>3</sup>etikapujianti@gmail.com

### Abstract:

*The principal has an important role in improving the quality of education, so he must have the ability to be a leader. To realize educational goals, it takes a school principal who has competence and responsibility accompanied by an increase in the performance of the school community, especially the performance of the teacher as the person in charge in the learning process of students. In the process of the leadership activities of the head of MA Ma'arif NU 5 Sekampung, his ability to influence, guide/direct, mobilize, and motivate teacher performance has been implemented. However, from the activities that have been carried out, it is still found that teachers do not carry out their duties and obligations, so that it can interfere with the process of learning activities. Therefore the aim of this study is to get a complete, accurate and up-to-date picture of the leadership of the Madrasah head in improving the performance of teachers at MA Ma'arif NU 5 Sekampung. This type of research is qualitative research. Data collection techniques used are observation, interviews and documentation. The data analysis technique used is a qualitative analysis technique, with the steps: categorizing data, reducing data, presenting data and classifying data according to the research focus then drawing conclusions from the data obtained in this study. the results of data analysis show that the Madrasah Principal has carried out the four principal leadership characteristics, but has not been implemented optimally, namely in the activities of guiding/directing teachers, mobilizing, and motivating teachers. This can be seen in the fact that the Madrasah head does not routinely provide guidance, direction or guidance to teachers to make learning tools such as lesson plans and RKM, besides that the Madrasah head also does not provide motivation or encouragement for the performance of teachers who still have deficiencies either by giving warnings, sanctions or other. So that the teacher is not routine in preparing daily activity plans or weekly activity plans before carrying out learning in class. This causes less optimal teacher performance at MA Ma'arif NU 5 Sekampung.*

**Keywords:** Leadership, Principal, Teacher Performance

### Abstrak:

Kepala sekolah memiliki peranan yang penting dalam peningkatan mutu pendidikan, sehingga harus memiliki kemampuan sebagai leader. Untuk mewujudkan tujuan pendidikan, dibutuhkan kepala sekolah yang memiliki kompetensi dan tanggung jawab dengan disertai peningkatan kinerja komunitas sekolah, terutama kinerja guru selaku penanggung jawab dalam proses

pembelajaran peserta didik. Dalam proses kegiatan kepemimpinan kepala MA Ma'arif NU 5 Sekampung, kemampuannya dalam mempengaruhi, membimbing/mengarahkan, menggerakkan, serta memotivasi kinerja guru telah dilaksanakan. Akan tetapi dari kegiatan yang telah dilakukan tersebut masih saja ditemukan guru yang tidak melaksanakan tugas dan kewajibannya, sehingga dapat mengganggu dalam proses kegiatan pembelajaran. Oleh sebab itu Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran yang lengkap, akurat dan terkini tentang kepemimpinan kepala Madrasah dalam Meningkatkan kinerja para guru di MA Ma'arif NU 5 Sekampung. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Adapun teknik analisis data yang digunakan teknik analisis kualitatif, dengan langkah-langkah: mengkatagorisasikan data, mereduksi data, menyajikan data dan mengklasifikasikan data sesuai dengan fokus penelitian kemudian menarik kesimpulan dari data yang diperoleh dalam penelitian ini. Hasil analisis data menunjukkan bahwa Kepala Madrasah sudah melaksanakan ke empat hakikat kepemimpinan kepala sekolah, namun belum dilaksanakan dengan optimal, yakni pada kegiatan membimbing/mengarahkan guru, menggerakkan, serta memotivasi guru. Hal tersebut terlihat pada tidak rutusnya kepala Madrasah dalam memberikan pembinaan, arahan maupun bimbingan kepada guru untuk membuat perangkat pembelajaran seperti RPP dan RKM, selain itu kepala Madrasah juga tidak memberikan motivasi ataupun dorongan terhadap kinerja guru yang masih memiliki kekurangan baik dengan memberikan teguran, sanksi atau yang lainnya. Sehingga guru tidak rutin dalam menyusun rencana kegiatan harian ataupun rencana kegiatan mingguan tersebut sebelum melaksanakan pembelajaran dikelas. Hal tersebut menyebabkan kurang optimalnya kinerja guru di MA Ma'arif NU 5 Sekampung.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Kepala Madrasah, Kinerja Guru

## PENDAHULUAN

Era globalisasi merupakan era kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah menimbulkan persaingan dalam berbagai bidang yang menuntut masyarakat Indonesia untuk memantapkan diri dalam peningkatan kualitas dan sumber daya manusia yang unggul, mampu berdaya saing, menguasai ilmu pengetahuan, teknologi serta mempunyai etos kerja yang tinggi (Atiyah et al., 2022). Perwujudan manusia yang berkualitas tersebut menjadi tanggung jawab pendidikan terutama dalam mempersiapkan peserta didik menjadi subjek yang makin berperan, menampilkan keunggulan yang tangguh, kreatif, mandiri dan profesional dalam bidangnya masing-masing.

Madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan formal sudah dikenal dan telah mendapat pengakuan masyarakat sejak masa lampau dengan tugas utamanya mencerdaskan kehidupan bangsa. Sebagai lembaga pendidikan sekolah berfungsi sebagai sarana untuk mengembangkan sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas (Uin et al., 2015). Atas dasar itulah, maka tujuan pendidikan di sekolah sejalan dengan tujuan pendidikan nasional yang intinya untuk mencerdaskan anak bangsa.

Keberhasilan untuk mewujudkan tujuan-tujuan tersebut, kepala sekolah mempunyai peranan penting dalam mengkoordinasikan,

menggerakkan, menyelaraskan sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program yang dilaksanakan secara terencana. Kepala sekolah dituntut untuk menentukan kualitas kinerja kelembagaan pendidikan yang efektif dan produktif (Hartati et al., 2022).

Salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah yang berperan dan bertanggung jawab menghadapi perubahan adalah kepemimpinan kepala sekolah. Yaitu perilaku kepala sekolah yang mampu memprakarsai pemikiran baru didalam proses interaksi dilingkungan sekolah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses atau output dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan. Sebagaimana pengertian kepemimpinan yang diungkapkan kartini kartono yang menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang lebih baik sehingga akan mampu membawa para pengikutnya kepada tujuan yang telah direncanakan (Latifah et al., 2021).

Seorang pemimpin dengan kualitas kepemimpinan yang dimilikinya bukan sekedar berusaha untuk melaksanakan tugas dan berbagai rutinitas pekerjaan saja, namun lebih dari itu ia merupakan simbol dari organisasinya. Dan bagi banyak pihak simbol tersebut telah berubah secara lebih jauh menjadi kekuatan positif yang menggerakkan organisasi tersebut untuk meraih tujuan yang dicita-citakan (Anita et al., 2022).

Dalam kapasitasnya sebagai pemimpin, kepala sekolah berkewajiban untuk meningkatkan kinerja guru khususnya dalam melaksanakan proses pembelajaran yang efektif guna meningkatkan mutu pembelajaran yang bermuara pada peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah sebagai penanggung jawab pendidikan dan pembelajaran di sekolah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik, termasuk perencanaan dan implementasi kurikulum, penyediaan dan pemanfaatan sumber daya guru, rekrutmen sumber daya murid, kerja sama sekolah dan orang tua, serta sosok outcome sekolah yang produktif (Tanjung et al., 2021). Kepala sekolah yang baik akan bersikap dinamis untuk menyiapkan berbagai macam program pendidikan, kepala sekolah akan berhasil apabila memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks, serta mampu melaksanakan peranan dan tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya kepala sekolah harus melakukan pengelolaan dan pembinaan sekolah melalui kegiatan administrasi, manajemen dan kepemimpinan yang sangat tergantung pada kemampuannya (Waliudin et al., 2022).

Melihat pentingnya fungsi kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan maupun pengawasan kinerja guru, maka usaha untuk

meningkatkan kinerja yang lebih tinggi bukanlah merupakan pekerjaan yang mudah bagi kepala sekolah. Karena kegiatan berlangsung sebagai proses yang tidak muncul dengan sendirinya (Atiyah et al., 2022).

Pada kenyataannya banyak kepala sekolah yang sudah berupaya secara maksimal untuk meningkatkan kualitas pendidikan, salah satu caranya memotivasi para guru-guru agar memiliki kinerja lebih baik tapi hasilnya masih jauh dari harapan. Kepala sekolah sebagai orang yang terpendang dilingkungan masyarakat sekolah. Kepala sekolah sebagai pusat teladan bagi warga sekolah dan warga masyarakat di sekitar sekolah. Karena itu kepala sekolah wajib melaksanakan petunjuk tentang usaha peningkatan ketahanan sekolah. Pada umumnya kepala sekolah memiliki tanggungjawab sebagai pemimpin dibidang pengajaran dan pengembangan kurikulum, administrasi personalia, hubungan masyarakat dan perlengkapan organisasi sekolah. Kepala sekolah dapat menerima tanggungjawab tersebut namun ia belum tentu mengerti dengan jelas bagaimana ia dapat menyumbang kearah perbaikan program pengajaran.

Guru yang memiliki kinerja yang baik dan profesional dalam implementasi kurikulum memiliki ciri-ciri: “Mendesain program pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan menilai hasil belajar peserta didik. Kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh dimensi-dimensi: kemampuan menyusun rencana pembelajaran, kemampuan melaksanakan pembelajaran, kemampuan melaksanakan hubungan antar pribadi, kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar, kemampuan melaksanakan program pengayaan, kemampuan melaksanakan program remedial (Fatmawati et al., 2022).

MA Ma’arif NU 5 Kecamatan Sekampung Kabupaten Lampung Timur merupakan salah satu lembaga pendidikan formal yang mempunyai peranan penting dalam mencetak generasi berkualitas, yang nantinya akan menjadi manusia atau masyarakat yang berkualitas pula.

Berkaitan dengan kepemimpinan kepala MA, diperoleh gambaran bahwa kepala MA Ma’arif NU 5 Kecamatan Sekampung memberikan kepercayaan kepada guru untuk melaksanakan tugas, baik sebagai wali kelas, guru sentra, maupun sebagai staf untuk membantu terhadap kegiatan ataupun proses pembelajaran disekolah. Kepala MA memberikan arahan dan bimbingan kepada guru mengenai rencana pembelajaran atau kegiatan sekolah yang akan dilaksanakan selama satu tahun kedepan dalam hal ini kepala MA mengajak guru bersama-sama menentukan tema/sub tema yang akan dipelajari, dengan menyesuaikan kalender pendidikan.

Melihat fakta diatas ternyata disisi lain kepala MA Ma’arif NU 5 Kecamatan Sekampung masih memiliki kekurangan dalam hal melakukan bimbingan untuk mengoreksi atau memperbaiki hasil kerja guru yang masih memiliki kekurangan dalam menyusun rencana kegiatan harian dan mingguan (RPP /RKM) serta tidak rutin mengadakan rapat dengan guru,

selain itu keterbatasan waktu yang dimiliki kepala MA disekolah dikarenakan kepala MA memiliki kesibukan diluar sekolah seperti sering mengikuti rapat dan urusan lain yang mengharuskan kepala MA untuk aktif mengikutinya. Selain itu juga, kepala MA Ma'arif NU 5 Kecamatan Sekampung kurang menggerakkan dan memotivasi guru terhadap tugasnya menyusun rencana kegiatan RPP /RKM sebelum melaksanakan pembelajaran, dalam hal ini kepala MA Ma'arif NU 5 Kecamatan Sekampung tidak memberikan ketegasan berupa teguran maupun sanksi terhadap guru yang tidak membuat perangkat pembelajaran.

Lebih lanjut, kepala MA Ma'arif NU 5 Kecamatan Sekampung tidak memberikan teguran maupun sanksi terhadap guru yang tidak membuat RPP, kepala MA Ma'arif NU 5 Kecamatan Sekampung jarang menanyakan RPP yang dibuat oleh guru. Selain itu juga Kepala MA Ma'arif NU 5 Kecamatan Sekampung baru akan meminta RPP diakhir semester atau jika dibutuhkan.

Dari gambaran permasalahan di atas, penulis tertarik ingin mengadakan penelitian yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala MA dalam mempengaruhi, membimbing/mengarahkan, menggerakkan, serta memotivasi, kinerja guru di MA Ma'arif NU 5 Kecamatan Sekampung. Untuk itu penulis melakukan penelitian tesis dengan judul "Kepemimpinan Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MA Ma'arif NU 5 Kecamatan Sekampung Kabupaten Lampung Timur".

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan teknik analisis deskriptif, yaitu suatu metode yang bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan, faktual, akurat mengenai sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Dengan kata lain, penelitian deskriptif mengambil masalah atau memusatkan perhatian pada masalah-masalah aktual sebagaimana adanya saat penelitian dilaksanakan.

Deskripsi pada penelitian ini untuk menggambarkan kepemimpinan kepala MA dalam meningkatkan kinerja guru di MA Ma'arif NU 5 Kecamatan Sekampung. Yaitu penelitian yang menggambarkan apa adanya tentang suatu variabel gejala atau keadaan yang sebenarnya dan fenomena objek yang diteliti.

Pendekatan kualitatif digunakan untuk menemukan dan memahami apa yang tersembunyi dibalik fenomena yang kadangkala merupakan suatu yang sulit untuk diketahui atau dipahami, pendekatan ini juga diharapkan mampu memberikan penjelasan secara utuh dan terperinci tentang fenomena yang menjadi focus penelitian penulis.

Metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Pendidikan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik dan (utuh). Jadi, dalam hal ini

tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan (Suryabrata, 1998).

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Adapun sumber data dari penelitian ini terdiri dari data primer bersumber dari kepala sekolah, guru, TU, dan tenaga perpustakaan, waka kurikulum dan data skunder berupa dokumen-dokumen kebijakan kepala sekolah dan catatan kinerja guru.

Dalam penelitian ini data di kumpulkan melalui metode wawancara dengan Teknik terpinpin, metode observasi partisipan dengan mengunjungai dan melihat secara langsung aktivitas dilapangan dan metode dokumentasi terkait dengan arsip dan data tertulis terkait dengan masalah penelitian seperti kebijakan kepala sekolah, berupa ijazah pendidik dan tenaga kependidikan, sertifikat mengajar, struktur organisasi, penilaian prestasi guru, data keangkatan guru, data-data pendidik dan tenaga kependidikan.

Data yang telah terkumpul kemudian di Analisa melalui 1) Pengumpulan data dimana Tahap ini tahap awal yang mengumpulkan data dari hasil observasi, wawancara, dokumentasi yang diperoleh dari lapangan, tahap ini mengumpulkan data sebanyak-banyaknya yang dianggap membantu dalam penelitian ini. 2) Reduksi data, Pada tahap ini merupakan tahap memperbaiki, memilih hal-hal yang dianggap penting dan menarik kesimpulan sementara. 3) Penyajian data, Data yang pada awalnya tersusun secara terpisah maka dirangkum dan disajikan secara terpadu sehingga dapat menarik kesimpulan sesuai data yang diperoleh dilapangan. 4) Kesimpulan dan Verifikasi, dokumentasi yang pada mulanya masih belum jelas dan bersifat data sementara namun setelah didukung dengan data dan bukti yang nyata dan kuat dapat menjadikan kesimpulan yang kuat.

Untuk menguji keabsahan data yang di dapatkan, peneliti menggunakan teknik triangulasi data. Triangulasi data adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau juga bisa di sebut sebagai pembanding terhadap data. Triangulasi data digunakan sebagai alat bantu analisis data dilapangan. Triangulasi terbagi menjadi dua yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Kepemimpinan Kepala MA Ma'arif NU 5 dalam Mempengaruhi Guru**

Salah satu indikator dari kepemimpinan kepala MA Ma'arif NU 5 yaitu kegiatan mempengaruhi guru dan staf untuk bisa bekerja sesuai dengan perintahnya, dalam hal ini mempengaruhi guru dalam membuat perencanaan program bersama, melaksanakan program pembelajaran, dengan melibatkan dan memberdayakan guru, staf dan orang tua siswa.

Dalam hal mempengaruhi guru dan staf Kepala MA Ma'arif NU 5 melibatkan guru dalam menentukan program kegiatan selama satu tahun kedepan, membuat perencanaan pencapaian belajar siswa, serta melibatkan guru untuk membuat kegiatan peningkatan pembelajaran. Dengan cara ini guru ikut berperan aktif dalam penyusunan program kerja sekolah, serta akan menumbuhkan rasa tanggung jawab guru terhadap kemajuan sekolah, sehingga apa yang menjadi visi, misi dan tujuan dari sekolah akan tercapai.

Dalam pengambilan keputusan, mengenai kegiatan/program yang akan dilaksanakan kepala MA Ma'arif NU 5 selalu melibatkan seluruh dewan guru, staf dan bila perlu melibatkan orang tua siswa, melalui rapat sekolah menjelang awal tahun ajaran baru, ini dimaksudkan agar guru dan staf yang ada di sekolah ikut ambil bagian dalam perencanaan dan juga pelaksanaannya, mulai dari pembagian tugas mengajar sebagai guru sentra, pembagian wali kelas, program kerja yang akan dilaksanakan dalam satu tahun kedepan, penyusunan organisasi sekolah, dan sebagainya, hal tersebut demi kemajuan sekolah dan peningkatan prestasi belajar siswa. Dalam pelibatan orang tua dimaksudkan agar para orang tua siswa mengetahui rencana kegiatan yang akan dilaksanakan selama satu tahun kedepan, sehingga bisa ikut bekerja sama, memberikan kontribusi serta memberi masukan/ide agar tercapainya tujuan yang diharapkan. Sesuai dengan fungsi kepemimpinan yakni fungsi partisipatif, bahwa dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

Terkait data diatas mengenai pembagian tugas kepada guru yang dilakukan kepala MA seperti pembagian tugas mengajar sebagai guru sentra atau pembagian wali kelas, sejalan dengan ciri-ciri yang diungkapkan oleh Irham Fahmi bahwa pemimpin mampu menerapkan konsep "*the right man and the right place*" secara tepat dan baik. *The right man and the right place* adalah menempatkan orang sesuai dengan tempatnya dan kemampuan atau kompetensi yang dimilikinya. Artinya pemimpin bisa melihat setiap potensi yang dimiliki oleh seseorang dan menempatkan potensi tersebut sesuai pada tempatnya (Fahmi et al., 2020).

Menurut teori diatas, bahwa kepala sekolah memberikan tugas kepada guru sesuai dengan potensi yang di miliki, seperti di MA menempatkan guru pada masing-masing sentra sesuai dengan kompetensi atau kemampuan yang dimiliki.

Kepala MA Ma'arif NU 5 mengadakan rapat dengan guru diawal tahun ajaran baru untuk menentukan tema/materi yang akan diajarkan kepada siswa dengan menyesuaikan kalender akademik, rencana program kegiatan selama satu tahun kedepan yang telah dirumuskan sebelumnya demi kelancaran kegiatan dan tujuan yang diharapkan sesuai visi dan misi dapat tercapai.

Berdasarkan data-data diatas, terkait dengan upaya kepala MA mempengaruhi guru dalam mengambil keputusan dengan melibatkan guru dalam menentukan program kegiatan selama satu tahun kedepan, sejalan dengan pendapat para ahli mengenai pengertian kepemimpinan (*Leadership*) dapat difahami sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial dalam : hubungan interpersonal, penetapan keputusan dan pencapaian tujuan.
- b. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi perilaku orang lain ke arah pencapaian tujuan.<sup>1</sup>

Melihat kepemimpinan adalah proses mempengaruhi sesuai dengan teori para ahli bahwa kepala MA Ma'arif NU 5 Bumisari sudah memiliki kemampuan mempengaruhi para guru seperti halnya dalam mengambil keputusan dan melibatkan guru, staf maupun orang tua siswa dalam merencanakan program kegiatan sekolah.

Selain itu kepala MA Ma'arif NU 5 mampu menunjukkan kepribadian pemimpin yang komunikatif, terbuka, jujur, percaya diri, tanggung jawab, memiliki visi dan misi pengembangan sekolah, mampu membuat keputusan, mampu berkomunikasi dengan baik dengan bawahan, orang tua atau masyarakat, mau menerima masukan dari bawahan, sehingga akan dapat memberikan pengaruh bagi guru dan stafnya.

Hasil penelitian yang diperoleh bahwa kepala MA Ma'arif NU 5 memiliki kepribadian yang santun, sederhana dan terbuka, hal ini merupakan kelebihan bagi kepala MA Ma'arif NU 5 untuk membawa pengaruh bagi bawahan, dengan keteladanan dan contoh perilaku yang dimiliki seorang pemimpin, bawahan akan mencontoh dan meneladaninya, sehingga proses mempengaruhi akan mudah diterima oleh guru dan staf. Karena proses dalam pendidikan di MA tersebut bukan hanya menciptakan siswa yang berprestasi dalam ilmu pengetahuan, tetapi membentuk pribadi yang soleh, bertaqwa baik siswa maupun dewan guru.

Hal-hal diatas terkait dengan kepribadian kepala MA yang santun, sederhana dan terbuka, jujur, percaya diri, tanggung jawab, memiliki visi dan misi pengembangan sekolah, sejalan dengan pernyataan yang dikemukakan E. Mulyasa dalam manajemen & kepemimpinan kepala sekolah, bahwa "kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin (leader) akan tercermin dalam sifat-sifatnya; (a) jujur, (b) percaya diri, (c) tanggung jawab, (d) berani mengambil resiko dan keputusan, (e) berjiwa besar, (f) emosi yang stabil, dan (g) teladan" (Mulyasa & Mukhlis, 2006).

Dalam upaya membangun komunikasi, kepala MA Ma'arif NU 5 cukup terbuka terhadap masukan saran dan kritik dari luar yang dipandang perlu untuk kemajuan sekolah, rapat guru dan orang tua tidak begitu rutin, dalam arti tidak dilaksanakan dengan pasti sesuai jadwal, namun jika ada hal yang sekiranya perlu untuk dimusyawarahkan maka,

---

<sup>1</sup> Soekarso Dan Iskandar Putong, *Kepemimpinan : Kajian Teoritis Dan Praktis*, (Jakarta : Penerbit & Artikel Karya Iskandar Putong, 2015), H. 4

kepala MA segera mengadakan rapat/sosialisasi, silaturahmi kerumah guru dilakukan apabila ada guru atau keluarga dekatnya terkena musibah atau sebaliknya ketika mengadakan tasyakuran, sebagai wujud kekeluargaan dan simpati pada guru dan keluarganya. Hal tersebut makin mempererat persaudaraan dan tali silaturahmi antar guru dan kepala sekolah.

Selain itu, dari hasil pengamatan ditemukan mengenai program-program yang disusun kepala MA Ma'arif NU 5 yang merupakan pengembangan dari visi misi MA Ma'arif NU 5, serta penyusunan struktur organisasi sekolah beserta perincian tugas personil sekolah. Ditemukan pula bahwa kepala MA Ma'arif NU 5, sangat teliti dan cermat dalam pekerjaannya terutama dalam urusan administrasi, beliau cukup rapi dan tertib mengenai arsip-arsip dan dokumen-dokumen penting lainnya, hal ini seharusnya memberikan dampak positif bagi guru untuk lebih teliti dan profesional dalam bekerja.

Dalam hal kedisiplinan waktu kepala MA Ma'arif NU 5 sering mencontohkan datang kesekolah lebih awal, beliau tidak segan-segan untuk ikut membersihkan sekolah dengan menyapu halaman, hal ini menunjukkan bahwa kepala MA Ma'arif NU 5 ingin mencontohkan agar guru maupun seluruh warga sekolah disiplin tepat waktu dan tanggung jawab terhadap tugas ketika piket, dan tidak datang terlambat. Hal inipun berpengaruh terhadap siswa ada yang datang sebelum jam 07.00 wib.

Mengenai hal diatas, terkadang masih ada guru yang datang lebih dari jam 07.00 wib, seharusnya guru datang lebih awal dari siswa, karena sesuai dengan SOP yang dibuat kepala sekolah bahwa guru harus lebih awal sampai disekolah dan menyambut siswa yang baru datang dipintu gerbang masuk sekolah bagi guru yang mendapat jadwal piket.

Melihat kepemimpinan yang dilakukan kepala MA Ma'arif NU 5 dalam kegiatannya mempengaruhi guru telah dilaksanakan sesuai langkahlangkah pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dikemukakan oleh Soekarso dan Iskandar Putong, diantaranya yaitu; Memberi gambaran visi dan misi masa depan untuk kemajuan sekolah, memberi perintah/instruksi, memberi imbalan atau kesejahteraan, melimpahkan wewenang, memberi kepercayaan, memberi tugas/pembagian tugas, meminta pendapat seperti yang yang dilakukan pada saat rapat, memberi teladan dalam perilaku sehari-hari, dan lain sebagainya.

Berdasarkan penelitian yang diperoleh, maka dapat diketahui bahwa kepala MA Ma'arif NU 5 memiliki kemampuan yang baik untuk mempengaruhi guru dan staf dalam pelaksanaan program kerja sekolah, disiplin waktu, serta loyalitasnya terhadap sekolah, sehingga dapat bekerja sesuai dengan substansi kerja kepala sekolah dan untuk mewujudkan tujuan dari visi misi sekolah. Sebagaimana kepemimpinan merupakan upaya untuk meyakinkan orang lain agar mengikuti kehendak pemimpinnya, serta mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu

tujuan yang sudah ditetapkan. Dengan demikian, kondisi kepemimpinan di MA Ma'arif NU 5 dalam kemampuan mempengaruhi sudah sejalan dengan teori yang dikemukakan para ahli.

## **2. Kepemimpinan Kepala MA Ma'arif NU 5 dalam Membimbing/Mengarahkan Guru**

Berkaitan dengan pertanyaan, apakah kepala MA Ma'arif NU 5 mengadakan bimbingan kepada guru, penulis meneliti hal-hal sebagai berikut: apakah kepala MA Ma'arif NU 5 membimbing guru dalam menyusun perencanaan pembelajaran, apakah kepala MA Ma'arif NU 5 membimbing guru dalam pelaksanaan pembelajaran, apakah kepala MA Ma'arif NU 5 membimbing guru dalam memberikan penilaian terhadap kegiatan belajar siswa, dan apakah kepala MA Ma'arif NU 5 mendiskusikan metode mengajar yang baik dengan guru.

Kegiatan kepala MA Ma'arif NU 5 dalam membimbing dan mengarahkan guru dapat diwujudkan dengan memberikan arahan baik secara individu maupun secara kelompok/bersama kepada guru dalam melaksanakan pekerjaan. Dari hasil wawancara dengan kepala MA Ma'arif NU 5, diperoleh informasi bahwa kepala MA Ma'arif NU 5 memberikan arahan atau petunjuk terhadap tugas yang harus dilaksanakan guru atau staf disekolah dalam menggapai visi misi dan tujuan sekolah. Selain itu, dalam hal memberikan bimbingan maupun arahan Kepala MA Ma'arif NU 5 memberikan contoh-contoh seperti bagaimana membuat RKM/RPP yang didapat dari pelatihan yang telah diikutinya.

Kepala MA Ma'arif NU 5 memberikan bimbingan dalam membuat perangkat pembelajaran, beliau memberikan contoh RKM/RPP yang terbaru walaupun tidak langsung menjelaskannya dalam rapat guru, disamping itu kepala MA Ma'arif NU 5 melibatkan guru MA untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan peningkatan profesional guru dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Berdasarkan data-data diatas, terkait dengan kepala MA Ma'arif NU 5 dalam membimbing dan mengarahkan guru diwujudkan dengan memberikan arahan baik secara individu maupun secara kelompok kepada guru dalam melaksanakan pekerjaan. Hal tersebut, sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Hadari Nawawi, bahwa bimbingan dan pengarahan diartikan kegiatan untuk melancarkan jalannya pekerjaan berupa kegiatan memberikan perintah, petunjuk, contoh, kesempatan meningkatkan kemampuan melalui inservice training, ikut serta dalam rapat, mengikuti ceramah latihan kerja dan lainlain.

Berkaitan dengan kegiatan pembinaan guru oleh kepala MA Ma'arif NU 5 bahwa kepala MA memberikan pengarahan, untuk saling kerjasama, gotong royong, saling menghargai, saling menghormati, budi pekerti dan akhlakul karimah, hal tersebut menurut kepala sekolah sangat penting, karena Madrasah Aliyah merupakan lembaga pendidikan yang bercirikan agama islam yang merupakan lembaga pencetak generasi yang memiliki

akhlak yang baik dan memiliki rasa empati terhadap sesama serta harus memiliki rasa ketaqwaan yang tinggi terhadap Allah SWT. Hal tersebut disampaikan saat pagi hari sebelum proses belajar mengajar, setelah kegiatan belajar mengajar.

Kemudian berkaitan dengan bimbingan yang kepala MA Ma'arif NU 5 lakukan berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran, didapat informasi bahwa kepala MA Ma'arif NU 5 juga ikut membantu mengajar dalam rangka memberikan contoh kepada guru bagaimana pelaksanaan pembelajaran yang baik sehingga dapat menarik perhatian siswa dalam belajar dan juga memberikan pemahaman siswa terhadap materi yang diajarkannya.

Kepala MA Ma'arif NU 5 sudah memberikan bimbingan maupun arahan kepada guru dalam melaksanakan tugasnya untuk membuat rencana pembelajaran yaitu penyusunan RPP maupun RKM, walaupun dengan memberikan contoh cara penyusunan RPP atau RKM dan tidak memberikan penjelasan secara langsung. Akan tetapi, kepala MA Ma'arif NU 5 tidak rutin mengadakan bimbingan dalam memperbaiki atau mengoreksi hasil kerja guru yang masih memiliki kekurangan dalam menyusun rencana kegiatan harian dan mingguan (RPP / RKM). Selain itu, keterbatasan waktu yang dimiliki kepala MA disekolah dikarenakan memiliki kesibukan diluar sekolah seperti sering mengikuti rapat dan keperluan lain yang mengharuskan kepala MA untuk aktif mengikutinya.

Sebagaimana hasil wawancara yang diperoleh dari ibu Winarsih bahwa kepala MA Ma'arif NU 5 tidak rutin mengadakan bimbingan dalam memperbaiki atau mengoreksi hasil kerja guru yang masih memiliki kekurangan dalam menyusun rencana kegiatan harian (RPP ). Hal ini seharusnya dilaksanakan setiap hari ataupun setelah kegiatan evaluasi kinerja guru, namun kepala MA MA Ma'arif NU 5 tidak rutin melaksanakan bimbingan tersebut, selain itu juga tidak rutin mengadakan rapat sesuai yang dijadwalkan. Sehingga dalam hal ini berimplikasi pada kinerja guru yang tidak rutin menyiapkan rencana kegiatan pembelajaran tepat waktu yang harusnya dibuat setiap hari sebelum melaksanakan pengajaran dikelas.

Selain itu, hasil wawancara dengan kepala MA bahwa beliau tidak rutin melakukan rapat dengan guru seperti yang sudah dijadwalkan, dikarenakan sering ada pertemuan atau rapat diluar sekolah, jadi banyak kesibukan yang menyebabkan kepala TK tidak rutin mengadakan bimbingan dalam memperbaiki atau mengoreksi hasil kerja guru yang masih memiliki kekurangan dalam menyusun rencana kegiatan harian dan mingguan (RPP / RKM).

Data diatas terkait dengan kepala MA Ma'arif NU 5 tidak rutin mengadakan bimbingan dalam memperbaiki atau mengoreksi hasil kerja guru yang masih memiliki kekurangan, ataupun kesalahan terutama dalam menyusun rencana kegiatan harian (RPP ). Menurut peneliti tidak sejalan

dengan strategi dalam peningkatan kinerja guru dengan pembinaan profesional, menurut Glickman (Selamet, 2017), diantaranya:

- a. Membina dan mengklarifikasi permasalahan dari para guru
- b. Membina dalam mengarahkan apa yang harus dilakukan oleh guru
- c. Membina dan menetapkan standar tingkah laku dalam mengajar sesuai dengan yang dikehendaki

Jika melihat strategi diatas, bahwa bimbingan dalam memperbaiki atau mengoreksi hasil kerja guru sangat diperlukan untuk membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi guru terkait dalam pelaksanaan tugasnya, kemudian perlunya membina dan mengarahkan guru untuk melakukan apa yang seharusnya dilakukan untuk memperbaiki kekurangan dan kesalahannya, serta perlunya menetapkan standar tingkah laku yang harus dimiliki atau dikuasai guru dalam mencapai tujuan yang dikendaki.

Selain itu, upaya Kepala MA Ma'arif NU 5 dalam meningkatkan kinerja guru dengan membimbing guru untuk mengembangkan sumber pengajaran dan media pengajaran, dalam hal ini kepala MA mengarahkan dan memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan keterampilan dan kreatifitasnya dalam penggunaan sumber belajar dan media pengajaran yang tepat, menarik dan sesuai dengan materi yang akan diajarkan, seperti memanfaatkan bahan alam yang ada disekitar, lcd, kertas warna dan sebagainya. Dalam mengembangkan sumber belajar dan media pembelajaran disesuaikan dengan materi yang akan diajarkan kepada siswa, kepala MA mengarahkan guru seperti mengarsir dengan daun, mencap dengan potongan belimbing/pelepah pisang, kolase dan sebagainya. Kepala MA sering mengarahkan demikian, walaupun tidak memberitahukan kepada guru dalam kondisi rapat. Hanya ketika akan berganti tema kepala MA bertanya dengan guru dan memberikan saran untuk menggunakan sumber belajar atau media yang tepat.

Dalam program kerja kepala MA Ma'arif NU 5 terdapat rencana rapat guru setiap dua (2) bulan sekali, namun kepala MA tidak rutin melaksanakannya dikarenakan ada kesibukan lain yang dimiliki oleh kepala MA.

Selain itu, kepala MA Ma'arif NU 5 tidak rutin mengadakan rapat dalam membahas mengenai pengembangan sumber belajar atau media pembelajaran, namun beliau sering memberi arahan terhadap penggunaan sumber belajar atau media pembelajaran yang sesuai dengan materi/tema yang diajarkan setiap akan berganti ke tema berikutnya, dengan bertanya pada guru saat istirahat atau pulang sekolah.

Berkaitan dengan kepala MA Ma'arif NU 5 mengadakan bimbingan kepada guru, bagaimana mengadakan penilaian terhadap hasil kegiatan belajar siswa. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa kepala MA Ma'arif NU 5 memberi pengarahan kepada guru bagaimana melaksanakan penilaian untuk mengetahui setiap tahap perkembangan siswa, ini dilakukan oleh kepala MA Ma'arif NU 5 pada pergantian semester dan tahun ajaran baru.

Namun dalam melakukan penilaian belum sepenuhnya dilaksanakan oleh guru secara optimal, karena tidak semua penilaian dipakai oleh guru, seperti halnya catatan anekdot yang tidak rutin dibuat oleh guru bahkan ada guru yang tidak membuatnya karena kurang paham terhadap penilaian tersebut.

Berdasarkan data-data diatas bahwa kegiatan kepala MA dalam memberikan pengarahan terhadap guru terkait memberikan petunjuk untuk melaksanakan tugas, memberikan kesempatan bagi guru untuk mengembangkan kreatifitas atau keterampilan yang dimiliki, Sebagaimana menurut Hessel Nogi S. Tangkilisan, dalam realitasnya kegiatan bimbingan dapat berbentuk sebagai berikut (Hessel Nogi S. Tangkilisan, n.d.) :

- a. Memberikan dan menjelaskan perintah
- b. Memberikan petunjuk melaksanakan suatu kegiatan
- c. Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan/kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi.
- d. Memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing.
- e. Memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien

Namun terkait dengan memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien, kepala MA Ma'arif NU 5, belum melaksanakannya dengan optimal. Dikarenakan, kepala MA Ma'arif NU 5 tidak rutin mengadakan bimbingan dalam memperbaiki atau mengoreksi hasil kerja guru yang masih memiliki kekurangan

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa tugas kepemimpinan kepala MA Ma'arif NU 5 dalam membimbing/mengarahkan guru terhadap tugas yang harus dilaksanakan guru sudah cukup baik, akan tetapi disisi lain kepala MA masih tidak rutin melakukan bimbingan untuk mengoreksi dan memperbaiki hasil kerja guru dalam penyusunan perangkat pembelajaran. Sehingga berimplikasi pada kinerja guru yang tidak optimal dalam menyiapkan rencana kegiatan pembelajaran yang seharusnya dibuat setiap akan melaksanakan pengajaran dikelas, karena sebagian besar kegiatan bimbingan dilakukan pada saat rapat guru. Berkaitan dengan bimbingan dalam pelaksanaan pembelajaran serta pengembangan sumber dan media pembelajaran, kepala MA Ma'arif NU 5 sudah berusaha mengarahkan meskipun tidak dilaksanakan dalam rapat guru secara rutin sesuai program kerja kepala MA.

### **3. Kepemimpinan Kepala MA Ma'arif NU 5 dalam Menggerakkan Guru**

Dalam upaya meningkatkan kinerja guru, Kepala MA Ma'arif NU 5 menjadwalkan setiap guru untuk bertugas dalam setiap kegiatan, baik kegiatan pembelajaran disekolah maupun kegiatan pembelajaran/ kegiatan sosial ketika diluar sekolah. Hal ini bertujuan agar guru disiplin dan bertanggung

jawab terhadap tugasnya dan tidak saling mengandalkan satu sama lain, tetapi tetap terjalin koordinasi yang baik agar kegiatan berjalan dengan lancar.

Diperoleh informasi dari hasil wawancara dengan salah satu guru bahwa, kepala sekolah akan menunjuk atau menjadwalkan guru untuk menjadi koordinator kegiatan dan ini dilakukan bergantian pada masing-masing guru, saat melakukan kegiatan itu guru berkoordinasi, saling membantu, baik dalam kegiatan di sekolah maupun kegiatan yang berada diluar sekolah. Selain itu, setiap guru diberi jadwal piket untuk datang lebih awal pada saat ia piket, jadwal untuk mengatur barisan/kegiatan diluar, tugas untuk mengkomunikasikan kepada orang tua jika ada informasi penting, tugas untuk memandu kegiatan pembelajaran ketika berada diluar sekolah, dan sebagainya. Hal ini dimaksudkan agar rencana kegiatan berjalan tertib. Kepala MA menjadwalkan tugas kepada masing-masing guru untuk melaksanakan kegiatan yang ada disekolah, jadwal tersebut dibuat dengan persetujuan setiap guru supaya guru melaksanakan tugasnya dengan ikhlas dan tidak terbebani.

Lebih lanjut diperoleh wawancara dengan Winarsih, bahwa kepala MA Ma'arif NU 5 sudah berusaha menggerakkan guru agar menjalankan tugasnya seperti piket, tugas memandu, atau tugas menginformasikan kepada orang tua siswa, apabila ada yang berhalangan atau tidak masuk ketika ia bertugas, maka guru tersebut meminta rekannya untuk menggantikan, agar kegiatan tetap terlaksana.

Berdasarkan data-data diatas terkait kepala MA Ma'arif NU 5 memberi tugas maupun menjadwalkan setiap guru dalam melaksanakan kegiatan, sejalan dengan fungsi pokok penggerakkan dalam manajemen, yang dikemukakan Husein Umar, yaitu:

- a) Mempengaruhi seseorang (orang-orang) supaya bersedia menjadi pengikut.
- b) Menaklukkan daya tolak seseorang (orang-orang)
- c) Membuat seseorang atau orang-orang suka mengerjakan tugas dengan lebih baik.
- d) Menanamkan, memelihara dan memupuk rasa tanggungjawab seseorang (Umar, 2003).

Menurut fungsi penggerakkan tersebut, bahwa dalam upaya menggerakkan seseorang diperlukan kemampuan mempengaruhi supaya orang yang dipengaruhi tersebut bersedia melakukan sesuatu yang dikehendaki pimpinannya, serta diperlukan kemampuan mempengaruhi seseorang atau orang-orang agar suka mengerjakan tugasnya dengan baik, selain itu diperlukan menanamkan rasa tanggung jawab kepada seseorang yang dipimpin.

Selain menjadwalkan tugas piket kepada guru, kepala MA Ma'arif NU 5 juga memberikan tugas dan tanggung jawab kepada setiap guru untuk membuat rencana kegiatan pembelajaran yaitu RPP /RKM yang dibuat setiap harinya sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan

pembelajaran dikelas, yang mana RPP maupun RKM tersebut semestinya dibuat sebelum dilaksanakannya kegiatan pembelajaran. Selain itu juga, kepala MA Ma'arif NU 5 memberikan contoh atau prosedur dalam pembuatan RPP, mengarahkan serta membimbing guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan.

Dalam hal menggerakkan guru yang dilakukan oleh kepala MA Ma'arif NU 5 seperti diatas, bahwa kepala MA memberikan upah/gaji setiap bulan kepada semua guru tepat waktu, sehingga guru termotivasi untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya. Selain memberikan gaji tiap bulan, kepala MA Ma'arif NU 5 memberikan fasilitas untuk memudahkan guru dalam melaksanakan pembelajaran. Akan tetapi dari hasil penelitian ditemukan bahwa ada sebagian guru yang tidak membuat RPP dalam pembelajarannya.

Guru tidak rutin membuat RPP setiap hari dikarenakan kesibukan guru diluar sekolah, sehingga tidak sempat membuat RPP setiap harinya. Selain itu juga, kepala MA Ma'arif NU 5 hanya menanyakan kepada guru, apakah membuat RPP setiap harinya, akan tetapi tidak ada teguran maupun sanksi yang diberikan pada guru yang tidak mempersiapkan RPP sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran, hal tersebut membuat guru merasa tidak perlu untuk membuat RPP setiap hari, yang terpenting kegiatan pembelajaran terlaksana.

Diperoleh hasil wawancara dengan bapak Syaifudin, bahwa guru tidak sempat menyusun RPP setiap hari, dikarenakan banyak aktivitas yang dilakukan selain mengajar di MA. Seperti halnya kesibukan untuk mengajar di tempat yang lain, ada juga kesibukan mengurus urusan rumah tangga, dan lain sebagainya. Selain itu, kepala MA Ma'arif NU 5 jarang mengontrol dan kurang memberikan ketegasan pada guru yang tidak membuat RPP.

Dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar semestinya harus disesuaikan dengan RPP yang telah dibuat agar tujuan pembelajaran dapat tercapai. Jika tidak menyiapkan RPP sebelum pelaksanaan pembelajaran, maka kegiatan yang dilakukan tidak berjalan tertib karena tidak berpedoman pada RPP, walaupun sebelumnya guru telah menyiapkan alat atau media sesuai dengan materi yang diajarkan.

Diperoleh hasil wawancara dari kepala MA Ma'arif NU 5, bahwa guru yang tidak menyiapkan RPP pada saat dia mengajar, maka dalam melaksanakan kegiatan tersebut, guru tidak tertib sebagaimana yang tertulis pada RPP yang semestinya disiapkan. Seperti halnya, dalam alokasi waktu, permainan yang diberikan kepada anak tidak menyesuaikan RPP, maupun lagu-lagu yang dinyanyikan terkadang tidak sesuai dengan tema yang diajarkan.

Berdasarkan data-data diatas bahwa kepala MA belum optimal dalam menggerakkan guru untuk memiliki kesadaran sendiri dan rasa tanggungjawab dalam menyusun dan menyiapkan rencana kegiatan (RPP/RKM) sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran, padahal perangkat

pembelajaran ini sangat penting dan harus disiapkan sebelum melaksanakan kegiatan, karena digunakan sebagai pedoman bagi guru untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan siswa. Dalam hal ini, kenyataan yang terjadi tidak sejalan dengan pernyataan Novianty Djafri bahwa fungsi manajemen menggerakkan adalah memotivasi anggota organisasi dengan kesadaran sendiri untuk bersemangat dalam bekerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Agar penerapannya efektif dibutuhkan adanya suatu kepemimpinan (*leadership*) yang mampu memengaruhi para pegawai untuk menumbuhkan semangat dan kesadaran serta terus bekerja dengan baik dan sungguh-sungguh (Djafri, 2016).

Berdasarkan fungsi manajemen menggerakkan diatas, apabila seorang kepala sekolah mampu mempengaruhi para guru serta mampu memotivasi guru agar memiliki kesadaran sendiri untuk bersemangat dalam bekerja terutama dalam melaksanakan tugasnya mempersiapkan rencana kegiatan harian maupun mingguan, maka guru akan tergerak untuk melaksanakan tugasnya dengan sukarela, berdasarkan kesadaran dirinya sendiri.

Dari hasil penelitian mengenai kegiatan menggerakkan guru oleh Kepala MA, dapat disimpulkan bahwa kepala MA Ma'arif NU 5 sudah menggerakkan setiap guru untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya disekolah dengan memberikan fasilitas yang memudahkan guru dalam melaksanakan tugasnya, selain itu kepala MA memberikan gaji dengan tepat waktu, akan tetapi dalam pelaksanaannya sebagian guru tidak rutin melaksanakan tugas yang telah diberikan yaitu dalam menyusun dan menyiapkan rencana kegiatan (RPP ) sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran. Hal tersebut dikarenakan kurang adanya kontrol kepada setiap guru dalam membuat RPP tepat waktu setiap hari.

Menurut pengertian menggerakkan dalam Husein Umar yakni *Directing, Actuating, Leading, Commanding, dan Motivating*, bahwa kepala MA Ma'arif NU 5 sudah berusaha menggerakkan guru dalam melaksanakan setiap kegiatan di sekolah, namun disisi lain kepala MA Ma'arif NU 5 masih kurang optimal dalam menggerakkan guru untuk bersemangat serta memiliki kesadaran dari diri sendiri dan rasa tanggung jawab untuk menyiapkan rencana kegiatan pembelajaran dalam bentuk RPP maupun RKM yang harus disiapkan sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran.

#### 4. Kepemimpinan Kepala MA Ma'arif NU 5 dalam Memotivasi Guru

Kepala MA Ma'arif NU 5 sebagai pemimpin harus mampu memotivasi bawahannya agar memiliki kinerja yang baik, dengan memberikan dorongan kepada guru agar lebih giat dalam mengajar, memberikan fasilitas sarana dan prasarana yang memadai, serta memberikan sanksi kepada guru yang tidak melaksanakan tugasnya, termasuk upaya untuk memotivasi guru supaya dapat bekerja secara optimal.

Dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwasannya kepala MA Ma'arif NU 5 memberikan motivasi kepada guru untuk meningkatkan kinerja dalam melakukan kegiatan pembelajaran dikelas maupun kedisiplinan guru dengan tujuan agar mereka mau melakukan suatu tindakan secara suka rela atau tanpa terbebani, meskipun itu merupakan pekerjaan yang sulit namun tetap mereka kerjakan. Hal-hal yang dilakukan kepala MA Ma'arif NU 5 dalam memotivasi guru yakni dengan mengikutsertakan guru pada setiap pengambilan keputusan terutama berkenaan dengan kegiatan pembelajaran disekolah, memberikan perhatian, memberikan semangat, memberikan fasilitas mengajar dan hadiah kepada para guru dengan tujuan agar guru mau melaksanakan tugasnya dengan baik.

Selanjutnya, hasil wawancara dengan ibu Asmipatun bahwa kepala MA Ma'arif NU 5 memberikan motivasi dengan memberikan perhatian dan memfasilitasi guru dengan peralatan yang dapat membantu untuk memudahkan guru dalam mengajar, selain itu terkadang kepala MA Ma'arif NU 5 memberikan hadiah kepada guru, dengan maksud agar para guru tambah bersemangat untuk mengajar disekolah.

Berdasarkan data-data diatas bahwa kepala MA Ma'arif NU 5 memotivasi guru dengan memberikan dorongan kepada guru untuk melaksanakan tugas secara sukarela tanpa terbebani. Sejalan dengan pendapat Winardi bahwa Motivasi mewakili proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya dan terjadinya presistensi kegiatan-kegiatan sukarela (volunteer) yang diarahkan kearah tujuan tertentu. Motivasi dapat juga dikatakan serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu sehingga seseorang mau dan ingin melakukan sesuatu, dan bila tidak suka maka akan berusaha untuk meniadakan atau mengelakkan perasaan tidak suka itu.

Sesuai dengan pengertian motivasi diatas, maka dengan adanya dorongan dan motivasi menyebabkan seseorang untuk bertindak atau melakukan sesuatu secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu. Sehingga perasaan tidak suka, yang sebelumnya muncul akan ditiadakan.

Selain itu, hal-hal yang dilakukan kepala MA Ma'arif NU 5 dalam memotivasi guru yakni dengan mengikutsertakan guru pada setiap pengambilan keputusan terutama berkenaan dengan kegiatan pembelajaran disekolah, memberikan perhatian dengan memberikan semangat maupun fasilitas yang dibutuhkan guru untuk memudahkannya dalam melaksanakan pekerjaannya, hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip motivasi yang dikemukakan Anwar Prabu Mangkunegara diantaranya (Prabu Mangku Negera, 2005):

a) Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

b) Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tujuan. Pemberian informasi secara baik dan jelas akan memudahkan pimpinan dalam memotivasi pegawainya.

c) Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai, maka akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Melihat prinsip-prinsip motivasi diatas, bahwa dalam upaya memotivasi orang lain yakni dengan memberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai, pemimpin kepala sekolah perlu memberi informasi tentang segala sesuatu yang dibutuhkan dalam pencapaian tujuan, serta perlu memberikan perhatian kepada guru terhadap apa yang dibutuhkan.

Akan tetapi dalam hal memotivasi yang berkaitan dengan pemberian tugas kepada guru untuk menyusun kegiatan pembelajaran RPP maupun RKM peneliti melihat adanya kekurangan atau kurangnya ketegasan kepala MA Ma'arif NU 5 untuk memberikan teguran maupun sanksi kepada guru yang tidak melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tersebut. Yang mana peneliti melihat guru yang melakukan pembelajaran di kelas tidak menggunakan RPP yang sudah disiapkan sebelumnya yang seharusnya menjadi tugas dan tanggung jawab seorang guru sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran dikelas.

Dari kurang pengontrolan dan kurang tegasnya kepala MA Ma'arif NU 5 terkait penyusunan RPP maupun RKM oleh guru, menjadikan guru tidak rutin dalam membuat RPP maupun RKM bahkan bisa dikatakan enggan untuk membuatnya dikarenakan adanya kesibukan yang lain, sehingga pembuatan RPP maupun RKM dikesampingkan oleh para guru.

Sebagaimana wawancara yang disampaikan oleh salah satu guru bahwa kepala MA Ma'arif NU 5 tidak memberikan teguran maupun sanksi terhadap guru yang tidak membuat RPP, kepala MA Ma'arif NU 5 tidak setiap hari menanyakan atau meminta RPP yang dibuat oleh guru. Selain itu juga Kepala MA Ma'arif NU 5 baru akan meminta RPP diakhir semester atau jika dibutuhkan.

Diperoleh pula hasil wawancara, bahwa kepala MA tidak memberikan teguran pada guru yang tidak membuat RPP sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran, kepala MA tidak rutin setiap hari mengontrol RPP sebagai tugas harian guru, biasanya kepala MA akan memeriksa RPP guru diakhir semester dalam evaluasi kegiatan selama satu semester. Selain itu alasan guru tidak membuat RPP setiap hari, dikarenakan guru memiliki kesibukan yang lain selain mengajar di MA Ma'arif NU 5.

Dalam kegiatan motivasi selain perlu menanamkan motivasi positif, diperlukan pula motivasi negatif dalam menggerakkan guru untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kepala MA kurang optimal dalam pemberian motivasi negatif yakni

kepala MA Ma'arif NU 5 tidak memberikan teguran maupun sanksi terhadap guru yang tidak membuat RPP sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran. Dalam hal ini, fakta yang terjadi dilapangan tidak sejalan dengan motivasi negatif yang diungkapkan oleh M. Fuad bahwa motivasi negatif merupakan proses mempengaruhi orang lain dengan memberikan ancaman atau mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu dengan terpaksa.

Berdasarkan motivasi diatas yang dikemukakan M. Fuad bahwa seorang kepala sekolah perlu menanamkan motivasi negatif kepada para guru, untuk mendorong kemauan guru terhadap sesuatu yang dikehendaki agar tercapai suatu tujuan.

Dengan demikian, kegiatan memotivasi guru sudah dilakukan oleh kepala MA Ma'arif NU 5 dalam melaksanakan setiap kegiatan disekolah dan memotivasi guru untuk mengikuti aturan sekolah. Namun, disisi lain kepala MA tidak memberikan teguran, sanksi atau ketegasan apabila ada guru yang tidak membuat RPP atau RKM, sehingga guru kurang termotivasi untuk menyusun perangkat pembelajaran tersebut dengan tepat waktu dan berimplikasi pula pada pelaksanaan kegiatan yang tidak tertib sesuai dengan RPP yang seharusnya dipersiapkan sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran.

## **KESIMPULAN**

Kemampuan Kepala MA Ma'arif NU 5 Sekampung dalam mempengaruhi guru dan staf yaitu dengan melibatkan guru dalam menentukan program kegiatan selama satu tahun kedepan, untuk mewujudkan tujuan dari visi misi sekolah. Selain itu kepala MA mampu berkomunikasi dengan baik, serta terbuka terhadap masukan yang datang kepadanya. Dengan kemampuan mempengaruhi yang dimiliki Kepala MA tersebut guru merasa dihargai sehingga guru melaksanakan tugas kegiatan sekolah sesuai dengan hasil yang dirapatkan.

Kemampuan Kepala MA Ma'arif NU 5 Sekampung dalam membimbing/mengarahkan guru dilakukakan dengan memberikan arahan atau petunjuk terhadap tugas yang harus dilaksanakan guru atau staf disekolah, memberikan contoh bagaimana membuat RKM/RPP yang didapat dari pelatihan yang telah diikuti. Selain itu, berkaitan dengan bimbingan dalam pelaksanaan pembelajaran serta pengembangan sumber dan media pembelajaran, Kepala MA Ma'arif NU 5 Sekampung mengarahkan guru untuk memanfaatkan sumber belajar yang mudah, murah, efektif dan menarik, selain itu juga memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan kreatifitas, ide ataupun gagasan yang dimilikinya untuk memanfaatkan sumber dan media pembelajaran yang efektif dan menarik. Akan tetapi disisi lain kepala MA tidak rutin melakukan rapat sesuai jadwal yang sudah direncanakan, tidak rutin melakukan bimbingan untuk mengoreksi dan memperbaiki hasil kerja guru dalam penyusunan perangkat pembelajaran, sehingga dalam hal ini

berimplikasi pada kinerja guru yang kurang optimal dalam menyiapkan rencana kegiatan pembelajaran yang seharusnya dibuat setiap akan melaksanakan pengajaran di kelas, karena sebagian besar kegiatan bimbingan dilakukan pada saat rapat guru.

Kemampuan kepala MA Ma'arif NU 5 Sekampung dalam menggerakkan guru untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya di sekolah dilakukan dengan memberi jadwal piket, memberi tugas untuk mengkomunikasikan kepada orang tua jika ada informasi penting, memberi tugas untuk memandu kegiatan di sekolah, serta memberikan fasilitas yang memudahkan guru dalam melaksanakan tugasnya, selain itu juga kepala MA selalu memberikan gaji/upah guru dengan tepat waktu. Akan tetapi di sisi lain, kurang adanya kontrol kepada setiap guru dalam membuat RPP /RKM dengan tepat waktu yang harus disiapkan sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran. Sehingga guru kurang memiliki kesadaran dari diri sendiri dan rasa tanggung jawab untuk menyiapkan rencana kegiatan pembelajaran dalam bentuk RPP maupun RKM yang harus disiapkan sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran.

Kemampuan Kepala MA Ma'arif NU 5 Sekampung dalam memotivasi guru untuk melaksanakan setiap kegiatan di sekolah dan memotivasi guru untuk mengikuti aturan sekolah dilakukan dengan memberikan perhatian dan memberikan semangat serta fasilitas yang dibutuhkan guru untuk memudahkannya dalam melaksanakan pekerjaan. Namun, di sisi lain kepala MA Ma'arif NU 5 Sekampung tidak memberikan teguran, sanksi atau ketegasan apabila ada guru yang tidak membuat RPP atau RKM, sehingga guru kurang termotivasi untuk menyusun perangkat pembelajaran tersebut dengan tepat waktu. dan berimplikasi pula pada pelaksanaan kegiatan yang tidak tertib berpedoman dengan RPP yang seharusnya dipersiapkan sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anita, A., Hasan, M., Warisno, A., Anshori, M. A., & Andari, A. A. (2022). Pesantren, Kepemimpinan Kiai, dan Ajaran Tarekat sebagai Potret Dinamika Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme*, 4(3), 509-524. <https://doi.org/10.37680/SCAFFOLDING.V4I3.1955>
- Atiyah, U., abas, E., & Pujianti, E. (2022). IMLEMENTASI FUNGSI MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH TERHADAP PENINGKATAN KINERJA TENAGA PENDIDIKAN DAN KEPENDIDIKAN DI SD NEGERI 2 SEPANG JAYA KECAMATAN KEDATON KOTA BANDAR LAMPUNG. *UNISAN JURNAL*, 1(1), 742-751. <http://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/471>
- Djafri, N. (2016). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing Dan Kecerdasan Emosi)* (1st ed.). Deepublish.

- [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=KUkwDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA28&dq=Novianty+Djafri,+Manajemen+Kepemimpinan+Kepala+Sekolah+&ots=pyNpkHebkw&sig=ymAdqTFJqIDM92JfDgUEQDFiNso&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Novianty Djafri%2C Manajemen Kepemimpinan Kepala Se](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=KUkwDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA28&dq=Novianty+Djafri,+Manajemen+Kepemimpinan+Kepala+Sekolah+&ots=pyNpkHebkw&sig=ymAdqTFJqIDM92JfDgUEQDFiNso&redir_esc=y#v=onepage&q=Novianty Djafri%2C Manajemen Kepemimpinan Kepala Se)
- Fahmi, I., Fuadi, R., Armia, S., & Adria, A. (2020). The Analysis of the Influence of the Use of Information Technology Systems on Improving the Quality of Employee Performance at BNI Branch of the Banda Aceh. *Proceedings Aceh Global Conference - Business, Economics, and Sustainable Development Trends*, 2(0), 10-16. <https://jurnal.usk.ac.id/AGC-BEST/article/view/16819>
- Fatmawati, S., Jamal, N. A., Al-Ma'arif, S., & Kanan, W. (2022). KENDALA-KENDALA KINERJA GURU ERA COVID 19. *JURNAL AN-NUR: Kajian Ilmu-Ilmu Pendidikan Dan Keislaman*, 8(01). <http://journal.an-nur.ac.id/index.php/annur/article/view/165>
- Hartati, S., Syahril, S., & Setyaningsih, R. (2022). IMPLEMENTASI PERENCANAAN STRATEGIS DALAM MENINGKATKAN MUTU TENAGA PENDIDIK DI SMKN 1 NEGERIKATON KABUPATEN PESAWARAN. *UNISAN JURNAL*, 1(1), 382-388. <http://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/248>
- Hessel Nogi S. Tangkilan. (n.d.). *Manajemen publik*.
- Latifah, A., Warisno, A., & Hidayah, N. (2021). Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Di Ma Nurul Islam Jati Agung. *Jurnal Mubtadiin*, 7(2), 107-108.
- Mulyasa, E., & Mukhlis. (2006). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosda Karya. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=552405>
- Prabu Mangku Negera, A. (2005). *Evaluasi kinerja SDM*. Rafika Aditama.
- Selamet, M. (2017). PENGARUH KOMPETENSI SUPERVISI MANAJERIAL DAN SUPERVISI AKADEMIK PENGAWAS SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU (Studi Deskriptif Kuantitatif pada SMP Negeri di Kota Banjar). *Administrasi Pendidikan : Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana*, 2(1), 73-86. <https://doi.org/10.25157/ADPEN.V2I1.197>
- Suryabrata, S. (1998). *METODOLOGI PENELITIAN*. 116. <https://www.rajagrafindo.co.id/produk/metodologi-penelitian/>
- Tanjung, R., Arifudin, O., Mulyadi, D., BKPSDM Kabupaten Karawang, W., & Sekolah, K. (2021). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(4), 291-296. <https://doi.org/10.54371/JiIP.V4I4.272>
- Uin, K. A., Gunung, S., & Bandung, D. (2015). Lembaga Pendidikan Islam di Nusantara. *TARBIYA: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 1(1), 195-219. <https://journal.uinsgd.ac.id/index.php/jurnal-tarbiya/article/view/143>

Umar, H. (2003). *Business an Introduction* . Gramedia.

Waliudin, A. S., Maunah, B., Islam, U., Sayyid, N., & Tulungagung, A. R. (2022). PERAN DAN TANGGUNG JAWAB KEPALA SEKOLAH DALAM PEMBINAAN GURU PADA SMAN 1 SRENGAT KABUPATEN BLITAR. *SKILLS: Jurnal Riset Dan Studi Manajemen Pendidikan Islam*, 1(Desember), 88–95. <https://doi.org/10.47498/SKILLS.V1I2.1425>