

THE PRINCIPAL'S POLICY IN IMPROVING TEACHERS' PERFORMANCE

Murni

STKIP AN-NUR BANDA ACEH

murnimurni808@gmail.com

ABSTRACT

The background of the problem in this research is that there are still teachers who violate school rules and lack of discipline in attending the school and are less responsible for the tasks carried out, there are also teachers who are civil servants who rarely enter and replace their subjects with honorary teachers. This study aims to determine: (1) the performance of teachers in Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur Aceh Selatan (2) the policy of school principals in improving teachers' performance in Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur Aceh Selatan (3) the principal's constraints in implementing Madrasah principals policies in improving teachers' performance at Labuhan Haji Madrasah Timur, East Aceh Selatan. This study uses a qualitative approach, to collect accurate and reliable data on the principal's policies in improving teachers' performance, it is conducted by data collection techniques, namely: interviews and observations with the school principal and teacher council at Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur Aceh Selatan. The results of the study show that: (1) The teachers' performance at Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur Aceh Selatan has run as expected, for example: teachers have implemented discipline and are responsible for their assignments, but there are still some teachers who have low motivation in carrying out their assignment. (2) The principals' policies with empowerment and participation, a 90% attendance standard system, fostering the nature of transparency, applying Qalbu management, and imposing sanctions. (3) The principals' constraints are that many cases are found by teachers who have not been able to arrange teaching programs, and lack of discipline. This is caused by lack of preparation of the teachers themselves.

Keywords: *Headmaster's policy, teachers' performance improvement*

KEBIJAKAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU

Murni

STKIP AN-NUR NANGGROE ACEH DARUSSALAM

murnimurni808@gmail.com

ABSTRAK

Latar belakang masalah dalam penelitian ini adalah masih adanya guru yang melanggar tata tertib sekolah dan kurang disiplin hadir di sekolah serta kurang bertanggung jawab terhadap tugas yang dijalanannya, ada juga guru yang berstatus PNS yang jarang masuk dan menggantikan mata pelajarannya dengan guru honorer. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) kinerja guru di Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur Aceh Selatan (2) kebijakan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur Aceh Selatan (3) kendala kepala sekolah dalam pelaksanaan kebijakan kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur Aceh Selatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, untuk mengumpulkan data yang akurat dan terpercaya terhadap kebijakan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru, dilakukan dengan tehnik pengumpulan data yaitu: wawancara dan observasi dengan kepala sekolah dan dewan guru di Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur Aceh Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kinerja guru di Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur Aceh Selatan sudah berjalan sesuai dengan yang diharapkan, misalnya guru sudah menerapkan kedisiplinan dan bertanggung jawab terhadap tugasnya, tapi walaupun demikian ada juga sebagian guru yang memiliki motivasi yang rendah dalam menjalankan tugasnya. (2) Kebijakan kepala sekolah dengan pemberdayaan dan partisipasi, sistem standar kehadiran 90%, membina sifat transparansi, penerapan manajemen Qalbu, dan pemberian sanksi. (3) Kendala kepala sekolah yaitu banyak kasus yang ditemukan guru yang belum mampu menyusun program pengajaran, dan kurangnya kedisiplinan. Hal ini disebabkan oleh kurangnya persiapan dari guru itu sendiri.

Kata kunci: Kebijakan Kepala Sekolah, Peningkatan Kinerja Guru

PENDAHULUAN

Pendidikan adalah usaha sadar dalam membentuk kepribadian manusia lewat penguasaan pengetahuan, pola sikap dan pola tingkah

laku tertentu.¹ Pendidikan merupakan aspek penting yang harus mendapat perhatian dari semua pihak. Begitu pentingnya pendidikan dalam meningkatkan taraf hidup dan kecerdasan kehidupan bangsa, maka pemerintah telah mengarahkan perhatian yang khusus terhadap aspek/sektor pendidikan.

Pendidikan sebagai usaha membantu anak didik untuk mencapai kedewasaan, diselenggarakan dalam suatu kesatuan organisasi sehingga usaha yang satu dengan yang lain saling berhubungan. Pengelolaan pendidikan dengan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif secara berkelanjutan merupakan komitmen dalam pemenuhan janji sebagai pemimpin pendidikan pada tingkat tertentu.²

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain agar orang lain itu dengan sukarela mau diajak untuk melaksanakan kehendaknya dan gagasannya.³ Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan berpengaruh pula pada peningkatan kinerja guru yang efektif pula.

Dalam konteks kepemimpinan semua orang harus bertanggung jawab dalam proses perbaikan pada suatu kelembagaan pendidikan yang dipimpinnya. Di mana kemampuan kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor utama yang perlu segera dikembangkan dalam menunjukkan peranan pemimpin yang profesional. Sebagai seorang pemimpin khususnya dalam kehidupan bermasyarakat, bangsa dan negara maka pribadi seorang pemimpin harus menjadi *rahmatan lil a'alam* bagi semua orang. Oleh karena itu, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan arah kehidupan yang dipimpinnya, dan seorang pemimpin juga memikul tanggungjawab yang besar terhadap apa yang dipimpinnya. Seperti arti hadis di bawah ini:

¹Dharma Kesuma, dkk. *Pendidikan Karakter: Kajian Teori dan Praktik di Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 6.

²Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan, Cet.III*, (Bandung: IKAPI, 2006), hlm. 170.

³Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 103.

“Bersumber dari Ibnu Umar, dari nabi saw: Sesungguhnya beliau bersabda: “Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap kamu akan dimintai pertanggung jawaban terhadap apa yang kamu pimpin. Seorang raja adalah pemimpin bagi rakyatnya, dan dia akan dimintai pertanggung jawaban terhadap apa yang dipimpinya. Seorang suami adalah pemimpin bagi anggota keluarganya, dan ia akan dimintai pertanggung jawaban terhadap mereka. Seorang istri adalah pemimpin bagi rumah tangga, suami dan anak-anaknya, dan ia akan dimintai pertanggung jawaban terhadap apa yang dipimpinya. Seorang hamba adalah pemimpin.

Dalam pandangan Islam, seorang pemimpin adalah orang yang diberi amanat oleh Allah swt untuk memimpin rakyat, yang di akhirat kelak akan dimintai pertanggungjawaban oleh Allah swt. Sebagaimana telah dijelaskan di atas. Dengan demikian, meskipun seorang pemimpin dapat meloloskan diri dari tuntutan rakyatnya, karena ketidakadilannya, misalkan ia tidak akan mampu meloloskan diri dari tuntutan Allah swt kelak di akhirat. Oleh karena itu, seorang pemimpin hendaknya jangan menganggap dirinya sebagai manusia super yang bebas berbuat dan memerintah apa saja kepada rakyatnya.¹

Dalam meningkatkan mutu pendidikan kebijakan kepala sekolah sangatlah penting dalam mempengaruhi pada tingkat keberhasilan mutu dan peningkatan kualitas pendidikan di sekolahnya. Kepala sekolah adalah salah satu penggerak pelaksanaan manajemen pendidikan, ia bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan sekolah, personalia, sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam pelajaran, ketatausahaan, keuangan, serta mengatur hubungan dengan masyarakat. Selain itu kepala sekolah juga memiliki wewenang untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinya.² Setiap kepala sekolah membawa pengaruh besar terhadap pengajaran untuk kebaikan

¹Rachmat Syafi'ie, *Al-Hadits: Aqidah, Akhlaq, Sosial, dan Hukum*, (Bandung: Pustaka Setia, 2000), hlm. 139.

²Yusak Burhanuddin, *Administrasi Pendidikan: Untuk Fakultas Tarbiyah Komponen MKDK*, (Bandung: Pustaka Setia, 2005), hlm. 120.

atau keburukan, karena kepala sekolah merupakan komponen sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah.¹

Dalam konteks kepemimpinan Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur, kepala sekolah harus mampu menciptakan kebijakan-kebijakan yang tepat bagi guru dan karyawan sekolah, karena untuk meningkatkan kinerja guru tidak hanya dari banyaknya perintah yang diberikan, akan tetapi banyak cara lain yang perlu diperhatikan dengan baik dan benar, misalnya; menciptakan lingkungan sekolah yang bersih dan nyaman, memperhatikan kebutuhan guru, menghargai pendapat guru serta memberikan apresiasi terhadap keberhasilan guru, dan ini merupakan salah satu solusi peningkatan kinerja guru yang harus dilakukan oleh kepala sekolah.

Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur merupakan lembaga pendidikan yang ikut berpartisipasi mencerdaskan kehidupan bangsa demi mensukseskan tujuan pembangunan Nasional Indonesia, madrasah tersebut merupakan lembaga pendidikan Swasta yang berada di bawah naungan Kementrian Agama Republik Indonesia.

Namun berdasarkan observasi awal yang peneliti lakukan pada tanggal 10 November 2015 di madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur Aceh Selatan, bahwa peneliti melihat beberapa permasalahan yang perlu diteliti lebih lanjut hingga menghasilkan sebuah perubahan ke arah yang lebih baik. Di antaranya, masih adanya guru yang melanggar tata tertib sekolah dan kurang disiplin hadir di sekolah serta kurang bertanggung jawab terhadap tugas yang dijalankannya, ada juga guru yang berstatus PNS yang jarang masuk dan menggantikan mata pelajarannya dengan guru honorer. Kepala sekolah kurang kontrol, kurang ketegasan terhadap guru yang misalnya yang melalaikan tugas dan tidak aktif mengajar. Kepala sekolah kurang mengayomi bawahannya atau dewan guru. Hal ini mencerminkan bahwa kepala sekolah belum menerapkan secara efektif

¹M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan, Cet.I*, (Jakarta: Grapindo Persada, 1999), hlm. 81.

tentang kebijakan peningkatan kinerja guru serta kendala-kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur Aceh Selatan tersebut dalam meningkatkan kinerja guru. Oleh karena itu Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur Aceh Selatan menjadi pilihan peneliti untuk di teliti lebih lanjut.

Pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah “Bagaimana kebijakan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di madrasah aliyah labuhan haji timur aceh selatan?”

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk melihat kebijakan-kebijakan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian cara yang teratur dan terpikir dengan baik baik untuk mencapai maksud dalam sebuah kegiatan yang dilakukan. Dalam konteks penelitian metode penelitian merupakan hal yang sangat penting, sebab dengan menggunakan dan pemilihan metode yang tepat serta baik akan menghasilkan penelitian yang sesuai dengan tujuan penelitian.

Rancangan penelitian ini bersifat *kualitatif*, yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami kejadian apa yang dialami oleh subjek penelitian.¹ Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan *sampling purposive* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu atau yang kita pilih sendiri. Informasi atau data penelitian ini berupa pemahaman terhadap makna baik itu diperoleh dari data yang berupa lisan, interaksi dengan responden, maupun berupa tulisan yang diperoleh melalui data dan catatan yang resmi lainnya. Langkah yang dilakukan untuk menemukan peluang-peluang berdasarkan asumsi dan teori yang ada sehingga memungkinkan untuk memunculkan kebijakan kepala sekolah dalam mengupayakan kinerja guru-guru yang ada di sekolah yang dipimpin. Selain itu metode penelitian kualitatif masih bersifat sementara,

¹Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cet. XXV, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hlm. 6.

tentatif, dan akan berkembang atau berganti setelah peneliti berada di lapangan.

Peneliti harus fokus dengan apa yang mau diteliti, dan tingkat informasi yang didapat sebaiknya ada nilai kebaruan informasi, yang diperoleh langsung setelah peneliti terjun langsung ke lokasi penelitian. Informasi yang didapat bisa langsung dari kepala sekolah, guru, bahkan orang tua murid.

Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini adalah kuesioner dan daftar wawancara.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan kasus atau orang yang diikutsertakan dalam penelitian tempat peneliti mengukur variabel-variabel penelitiannya.¹

Penelitian ini memusatkan perhatian pada kegiatan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Untuk memperoleh data dalam penelitian ini, subjek atau responden utama adalah kepala Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur Aceh Selatan dan informasi lain diambil dari dewan guru.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilaksanakan oleh peneliti sendiri, langsung terjun ke lapangan mengumpulkan sejumlah informasi berkenaan dengan implementasi tugas kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Hal ini ditempuh agar dapat memahami kenyataan yang terjadi di lapangan.

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini wawancara dan observasi.

¹Bambang Prasetyo dkk, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005), hlm. 158

Observasi

Observasi adalah memperhatikan sesuatu dengan pengamatan langsung, meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu objek, dengan menggunakan seluruh alat indera melalui penglihatan, penciuman, pendengaran, peraba dan pengecap.¹

Observasi ini, peneliti terlibat langsung dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data, dan ikut merasakan suka dukanya. Dengan observasi ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam, dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak.

Adapun observasi dalam penelitian ini dilakukan untuk mengamati tentang kebijakan kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur Aceh Selatan.

Wawancara

Interview merupakan proses interaksi antara pewawancara dan responden. Selain dari pewawancara dan responden, situasi wawancara dan isi pertanyaan yang ditanyakan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi interaksi dan komunikasi dalam wawancara.²

M. Nasir Budiman menyatakan bahwa wawancara yaitu kegiatan percakapan antara dua pihak dengan tujuan-tujuan tertentu.³ Wawancara (*interview*) merupakan salah satu tehnik pengumpulan informasi yang dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab baik secara langsung maupun tidak langsung.⁴

Wawancara merupakan proses komunikasi antara peneliti dengan

¹Sutrisno Hadi, *MetodologiResearch*, (Yogyakarta: UGM, 1997), hlm. 56.

²Moh. Nazir, *MetodePenelitian*, (Darussalam, Ghalia Indonesia, 1983), hlm. 194.

³M. Nasir Budiman, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Skripsi, Tesis dan Disertasi*, (Banda Aceh: IAIN Ar-Raniry, 2004), hlm. 24.

⁴Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 44.

sumber data dalam rangka menganalisis data untuk mengungkapkan makna yang terkandung dari masalah. Teknik ini digunakan untuk menggali dan memperoleh data atau informasi yang relevan dan lebih mendalam dengan masalah diteliti. Teknik wawancara pada dasarnya dilakukan dengan dua bentuk, yaitu wawancara berstruktur dan wawancara tak berstruktur. Wawancara berstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Sedangkan wawancara tidak berstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya.¹ Wawancara berstruktur ditujukan kepada kepala sekolah, sedangkan dewan guru hanya sebagai penguat data dari hasil wawancara kepala sekolah. Teknik wawancara yang berstruktur yang ditujukan kepada kepala sekolah dan dewan guru dilakukan melalui pertanyaan yang telah disiapkan sesuai dengan permasalahan penelitian dengan berpedoman pada daftar wawancara dan dibantu dengan subjek penelitian/responden. Sedangkan wawancara tidak berstruktur muncul apabila informasi berkembang di luar pertanyaan-pertanyaan terstruktur, namun tidak lepas dari permasalahan penelitian. Kegiatan wawancara ini dimaksudkan untuk mengetahui tentang kebijakan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur Aceh Selatan.

Tehnik Analisis Data

Pengolahan data dalam penelitian ini yaitu dengan mendeskripsikan dan menganalisis kegiatan pembinaan pengembangan kinerja guru di Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur Aceh Selatan.

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan.

¹Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 194-197.

Namun, dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. Dalam kenyataannya, analisis data kualitatif berlangsung selama proses pengumpulan data.

Menurut Sugiyono, tehnik pengolahan dan penafsiran data tersebut dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

Reduksi data (data reduction)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

Pada tahap ini peneliti melakukan pemeriksaan terhadap jawaban-jawaban dari responden dalam hasil observasi, dan wawancara dan catatan lainnya. Tujuan peneliti melakukan proses reduksi data adalah untuk penghalusan data. Proses penghalusan data adalah seperti perbaikan kalimat dan kata, memberikan keterangan tambahan, membuang keterangan berulang atau tidak penting, termasuk juga menterjemahkan ungkapan setempat ke bahasa Indonesia. Penulis memilih data-data yang perlu dan membuang data-data yang tidak perlu. Penulis memilih data-data yang relevan dengan fokus masalah dalam penelitian ini. Selanjutnya penulis membuat rangkuman yang sistematis tentang kebijakan kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru.

Data display (penyajian data)

Display data memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut. Dalam melakukan display data, selain dengan teks yang naratif, juga dapat berupa grafik, matrik, *network* (jejaring kerja) dan *chart*. Untuk mengecek apakah peneliti telah memahami apa yang didisplaykan.

Menyajikan data peneliti memberikan makna terhadap data yang disajikan tersebut. Adapun metode yang penulis gunakan dalam pemberian makna terhadap data-data yang berupa jawaban yang diperoleh tersebut adalah dengan metode kualitatif, yaitu menguraikan data sesuai dengan fenomena yang terjadi. Data-data yang penulis peroleh di lapangan setelah dipilih kemudian disajikan dan dideskripsikan dalam bentuk tulisan.

Verifikasi data

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.¹

Setelah semua data dianalisis maka peneliti melakukan penarikan kesimpulan dari hasil analisis yang dapat mewakili dai seluruh jawaban dari responden.²

Menurut penulis kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kebijakan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur Aceh Selatan

¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hlm. 338-345.

²Ulber Silalahi, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Bandung: Refika Aditama, 2009), hlm. 339.

Meningkatkan kinerja guru merupakan salah satu kewajiban kepala sekolah, untuk mencapai keberhasilan pendidikan di sekolah tidak terlepas dari motivasi dan kebijakan yang dijalankan oleh kepala sekolah kepada setiap guru karena dengan motivasi dan kebijakan itulah kinerja guru dapat ditingkatkan. Dalam konteks Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur Aceh Selatan kepala sekolah harus menciptakan sebuah kebijakan yang tepat bagi para guru serta memberikan contoh yang baik pada guru dan seluruh karyawan di sekolah. Semangat kerja guru selain ditentukan oleh keinginan yang bersumber dari dalam dirinya (rangsangan *internal*) juga berasal dari luar dirinya (rangsangan *eksternal*). Kepala sekolah dituntut untuk memberikan rangsangan eksternal bagi para guru, rangsangan eksternal menjadi motivator bagi para guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai seorang pendidik.

Sementara itu, karena menyadari implementasi program kerja madrasah dalam lingkup proses belajar mengajar sangat ditentukan oleh kinerja para guru, maka kepala madrasah memberikan perhatian khusus terhadap kinerja guru dengan mengupayakan antara lain: pembinaan internal madrasah, seperti rapat madrasah dan diskusi antar guru dengan kepala madrasah secara individual, penanganan kasus-kasus tertentu, seperti memanggil guru-guru yang kurang disiplin dalam mengajar, kurang melengkapi tugas administrasi dan guru-guru yang berprestasi mata pelajaran mengalami penurunan, mengembangkan prinsip-prinsip *reward* atau penghargaan terhadap kinerja guru.

Menghadapi guru-guru yang memiliki kinerja rendah kepala sekolah benar-benar memperhatikan keinginan guru sehingga semangat kerja yang rendah tersebut dapat teratasi dengan baik. Untuk meningkatkan kinerja guru kepala sekolah telah menyusun beberapa kebijakan, kebijakan kepala sekolah tersebut akan dibahas satu persatu dalam pembahasan berikut ini:

Pemberdayaan dan Partisipasi

Kepala Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur melakukan tindakan pemberdayaan dan partisipasi dengan melibatkan para guru dalam berbagai kegiatan sekolah dengan tujuan agar guru dapat mengembangkan diri sesuai dengan minat dan kebutuhan para guru. Tindakan pemberdayaan dilakukan dengan cara melibatkan para guru dalam penetapan tujuan, visi dan misi sekolah, mengajak guru untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh kepala sekolah dan membuat keputusan-keputusan sekolah secara bersama-sama dengan para guru. Proses melibatkan para guru pada kebijakan-kebijakan sekolah juga dilakukan oleh kepala sekolah dengan cara memperlakukan para guru sebagai mitra kerjanya bukan sebagai pegawai bawahan yang hanya menerima perintah saja. Pemberdayaan dan partisipasi yang dilakukan oleh kepala sekolah bermacam-macam antara lain dengan memberikan penghargaan berupa jabatan, kepercayaan, memberikan tugas dan tanggung jawab, mengajak, membujuk, dan meminta saran dan pendapat, meminta pertimbangan, memberi kesempatan berperan, memberikan motivasi dan keteladanan, menciptakan perubahan, dan lain sebagainya.

Pemberdayaan guru dengan cara yang disebut di atas, akan membantu kepala sekolah untuk kelancaran dalam menjalankan kepemimpinannya. Melibatkan para guru dalam semua kebijakan sekolah merupakan salah satu bentuk strategi yang tepat yang dapat menimbulkan aspek positif terhadap peningkatan kinerja dan tercapainya tujuan pendidikan di sekolah.

Penerapan Sistem Standar Kehadiran 90%

Di samping kebijakan pemberdayaan dan partisipasi, kepala Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur untuk meningkatkan kinerja guru juga melakukan kebijakan peningkatan kinerja guru melalui sistem standar kehadiran 90%. Sebagai pegawai tenaga kependidikan (guru) dituntut untuk selalu hadir ke sekolah tempat mereka ditugaskan, kecuali bagi

para guru yang berhalangan atau mendapat izin dari kepala sekolah. Kehadiran guru di sekolah sangatlah penting karena kehadiran dan kedisiplinan mereka sangatlah menentukan pada kelancaran proses belajar mengajar di sekolah. Meningkatkan kinerja guru merupakan salah satu fungsi dari kepemimpinan kepala sekolah, dimana kepala sekolah harus membina dan memberikan semangat kerja pada para guru. Kemudian kepala sekolah juga membuat data guru jam berapa masuk dan jam berapa pulang, di roster akan dibuat guru yang tidak masuk dan diwarnai menurut keterangan:

1. Tanpa keterangan (merah)
2. Hijau (izin)
3. Kuning (sakit)
4. Setengah merah setengah kuning (dinas luar)
5. Biru (cabut)
6. Setengah hijau setengah merah (terlambat datang)
7. Setengah biru setengah merah (cepat pulang)

Bila guru yang berhalangan akan diganti oleh guru lain seizin piket. Guru tersebut akan mendapatkan pengganti intensifnya. Apabila guru PNS dan non PNS dalam 1 bulan hanya mendapatkan izin 3 hari. Selebihnya akan minta izin ke Dinas/Tapaktuan.

Menurut kepala Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur dalam meningkatkan kedisiplinan personel sekolah sistem standar kehadiran 90% ini telah menjadi sebuah kebijakan dan jalan keluar untuk untuk meningkatkan kedisiplinan tersebut. Penerapan sistem ini sudah membawa perubahan yang signifikan bagi kedisiplinan guru di sekolah, sebagaimana yang dikemukakan oleh kepala sekolah bahwa: “penerapan sistem kehadiran 90% pada setiap semester ini sudah berjalan seperti yang diharapkan, artinya kehadiran guru dalam lingkungan madrasah pada tahun 2016 sudah mendekati target tersebut, walaupun masih ada keterlambatan kehadiran tentu disebabkan atas adanya kendala-kendala yang dialami oleh guru yang terjadi diluar kesengajaan mereka, hal yang

demikian tidak menjadi sebuah masalah besar karena bisa diatasi dengan baik.

Penerapan standar kehadiran 90% setiap semester ini menjadi sebuah jalan keluar bagi kepala madrasah untuk meningkatkan kedisiplinan kerja guru dan karyawan. Kebijakan peningkatan kinerja guru dalam sistem standar kehadiran 90% setiap semester ini merupakan salah satu kebijakan yang dijalankan oleh kepala Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur Aceh Selatan untuk menciptakan kedisiplinan kerja tinggi para guru dan karyawan sekolah.

Membina Sifat Tranparansi

Sifat tranparansi dalam mengkoordinir sebuah organisasi sangat diperlukan, baik tentang dana, kebijakan yang akan dijalankan, mencari solusi bahkan juga dalam keberhasilan yang akan dicapai oleh organisasi tersebut. Sifat transparansi dapat menghindari dari konflik internal atau ketidakharmonisan sebuah organisasi. Dalam hal ini, kepala Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timursangat memperhatikan sifat tranparansi tersebut dengan para guru dan karyawannya, baik tentang dana, kebijakan dan peraturan-peraturan yang akan ditetapkan.

Sifat tranparansi akan menjadikan seluruh komponen penyelenggara pendidikan terlibat dalam penetapan visi sekolah, penetapan pembagian tugas, perolehan informasi, pengakuan, dan nilai, serta penetapan rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS).¹ Tranparansi ini perlu dilakukan untuk membina sekolah yang terbuka dan jelas. Kepala sekolah, guru dan pegawai serta penyelenggara pendidikan lainnya akan saling mengevaluasi terhadap kebijakan-kebijakan pendidikan yang dikeluarkan.

Sesuai dengan yang dikemukakan oleh kepala sekolah, yaitu: “berbicara masalah dana, kebijakan sekolah dan keberhasilan yang

¹Ainurrafiq Dawan dan Ahmad Ta'arifin, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*: (Bandung: Lista Fariska Putra, 2004), hlm. 81.

didapatkan kepala sekolah selalu menjelaskan secara detail dan jelas pada para guru, kemudian dalam menetapkan suatu peraturan dan kebijakan sekolah, sangat memperhatikan dan mengedepankan musyawarah dengan para guru dan untuk memudahkan para guru, kepala sekolah dalam memberikan beberapa alternatif yang telah diberikan kepala sekolah tersebut". Sehubungan dengan ini salah seorang guru juga mengatakan bahwa: "dalam kebijakan sekolah, kepala sekolah sering memintai pendapat dan saran para guru mengenai kebijakan yang akan dijalankan di sekolah, misalnya dalam peraturan sekolah, penggunaan anggaran dan sebagainya". Sifat transparansi dan alternatif kebijakan yang diberikan kepala sekolah sangat diperlukan karena dapat menghindari dari hal-hal yang tidak diinginkan, misalnya terjadi kecurigaan terhadap kepala sekolah dalam hal dana dan selanjutnya akan menimbulkan *miss communication* antara guru dengan kepala sekolah, kemudian dengan alternatif kebijakan yang ditawarkan kepala sekolah guru dapat memilih atau memberikan alternatif lain yang bersifat positif untuk peningkatan mutu dan kualitas pendidikan di sekolah.

Penerapan Manajemen Qalbu

Melibatkan hati nurani dalam pengambilan keputusan atau ketika manajemen menetapkan kebijakan merupakan tindakan yang sangat mulia dan terpuji. Oleh karena hati nurani akan menuntun pemimpin bertindak arif dan bijaksana dalam menetapkan keputusan. Hati nuraninya akan mengingatkannya untuk selalu bertindak hati-hati, teliti, waspada, rendah hati dan mawas diri.¹

Baik tidaknya lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh pimpinannya. Jika pimpinan tidak mempunyai konsep yang jelas untuk meningkatkan mutu pendidikan, tentu manajemen sekolah akan kacau dan tidak tentu arah serta sekolah tidak akan pernah maju dan bermutu.

¹E. B Surbakti, *Manajemen dan Kepemimpinan Hati Nurani*, (Jakarta: Ikapi, 2012), hlm. 2.

Penerapan manajemen qalbu merupakan salah satu solusi dari beberapa kebijakan kepala Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur untuk meningkatkan kinerja guru dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Manajemen qalbu merupakan salah satu cara menumbuhkembangkan kesadaran individual seseorang dengan cara memberikan sentuhan hati nurani baik itu dengan cara memberikan bimbingan agama maupun dengan memberikan contoh atau teladan yang baik.

Bagi seorang pemimpin yang ingin menerapkan manajemen qalbu di sekolah tentu harus terlebih dahulu memiliki karakteristik kepemimpinan yang baik, yang dapat menjadi teladan bagi para guru yang ia pimpin. Ada beberapa standar karakteristik pimpinan sekolah yang mampu melakukan manajemen qalbu dengan baik, yaitu:

- a. Terbuka untuk mendengarkan gagasan inovatif, forum-forum sekitar seperti rapat mingguan, bulanan antar guru harus digunakan sebagai forum dialog untuk meningkatkan mutu sekolah. Jika forum ini berjalan dengan baik, maka hal ini merupakan langkah awal kesepakatan bersama (pimpinan staf dan pengajar) untuk menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas.
- b. Pimpinan sekolah yang baik harus memiliki agenda besar kedepan. Ia tidak hanya menjalankan tugas rutin dan mengikuti kebijakan pemerintah. Pimpinan harus mampu mencari alternatif untuk mengembangkan mutu.
- c. Pimpinan harus mampu menekankan visi yang sama pada semua guru menuju kearah peningkatan mutu. Forum dialog harus bisa menambah kesadaran bagi semua guru untuk menuju pendidikan yang bermutu.

Ketiga karakter pimpinan yang disebutkan di atas ini memberikan kesan positif untuk menjalankan manajemen qalbu. Manajemen qalbu yang diterapkan kepala madrasah bertujuan untuk memberikan keadilan dan kesadaran individual kepada guru di sekolah.

Selain itu di Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur khusus pada hari Jum'at membaca yasinan, setelah itu siswa tampil kultum. Tujuannya adalah meningkatkan kognitif dan psikologis anak, sekaligus mental berdiri di depan umum.

Manajemen qalbu yang diterapkan di Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur bertujuan untuk memberikan keadilan dan kesadaran individual kepada guru di sekolah, karena di samping meningkatkan kedisiplinan dan kinerja guru, model pengelolaan ini juga akan mendapat gaji/tunjangan yang sesuai dengan tugas yang dikerjakan. Menurut kepala sekolah manajemen qalbu kedisiplinan guru dalam bekerja dapat terus ditingkatkan karena dengan manajemen qalbu kepala sekolah membina dan melahirkan kesadaran individual guru dan kewajibannya sehari-hari sebagai tenaga pendidikan di sekolah ini. Peningkatan kinerja guru melalui manajemen qalbu, kepala sekolah telah membina kesadaran individual guru terhadap kewajiban mereka sebagai tenaga pendidikan di sekolah tempat mereka ditugaskan, membangun kesadaran ini di contohkan oleh kepala sekolah karena tidak mungkin membangun kesadaran guru apabila kepala sekolah sendiri tidak memberikan contoh dan teladan yang baik untuk bawahannya.

Pemberian Sanksi

Hukuman adalah suatu sanksi yang diterima oleh seseorang sebagai akibat dari pelanggaran pada aturan-aturan yang telah ditentukan.¹ Selain itu hukuman adalah sebagai penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seorang guru sesudah terjadi suatu pelanggaran atau kesalahan.²

Di samping pemberdayaan dan partisipasi, membina sifat transparansi, penerapan sistem standar kehadiran 90%, dan manajemen

¹Eka Prihatin, *Manajemen Peserta Didik*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 104.

²Ngalim Purwanto, *Ilmu Pendidikan Teoretis dan Praktis*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 186.

kalbu, kepala sekolah juga menerapkan kebijakan pemberian sanksi kepada guru yang kurang disiplin dan berkinerja rendah. Menurut kepala sekolah apabila ada guru yang kurang disiplin dan berkinerja rendah sanksi umum yang dapat diberikan dapat berupa teguran secara lisan.

Namun di samping itu, kepala madrasah telah menciptakan sebuah metode pemberian sanksi yaitu berupa "sistem kredit poin pelanggaran", menurut kepala sekolah melalui sistem kontrak atau kredit poin pelanggaran ini guru akan selalu tertantang untuk memberikan pelayanan pendidikan secara bermutu. Jika tidak dilakukan maka akan mendapatkan ancaman keluar dari sekolah atau guru tersebut dipindahkan ke sekolah lain.

Penerapan sistem kredit poin pelanggaran seperti ini bertujuan agar dapat meningkatkan kinerja guru serta tidak mudah mengabaikan tugas yang diberikan kepala sekolah, kemudian dengan sistem ini pula dimaksudkan agar guru lebih diberdayakan secara maksimal dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan di sekolah.

Melaksanakan Program Pengajaran

Dalam melaksanakan program pengajaran terlihat kebijakan kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi, program tindak lanjut hasil supervisi, penguasaan materi pelajaran, memilih dan mengembangkan media pengajaran dan dalam melaksanakan program pengajaran.

Dalam Melaksanakan Supervisi

1. Melaksanakan supervisi sebagai salah satu tugas.
2. Supervisi untuk memperoleh data tentang kekurangan, kelebihan dan kelengkapan administrasi.
3. Data hasil supervisi dijadikan dasar untuk perbaikan dan pembinaan.
4. Supervisi dalam satu semester minimal satu kali dan maksimal tergantung pada hasil supervisi pertama.

Sesuai dengan kebijakan kepala madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur Aceh Selatan dalam mengadakan supervisi mengemukakan

sebagai berikut: supervisi itu merupakan salah satu dari sejumlah tugas pokok saya sebagai kepala sekolah atau salah satu realisasi dari salah satu sub bidang program kerja tahunan kepala sekolah. Supervisi disini bertujuan untuk memperoleh data-data tentang kelebihan dan kekurangan serta kelengkapan administrasi guru-guru (program pengajaran) dan proses belajar mengajar di dalam kelas. Berdasarkan data-data tersebut dijadikan alasan untuk dilakukan perbaikan dan pembinaan. Supervisi guru-guru pada prinsipnya sebagai salah satu tugas pokok kepala sekolah yang harus dilaksanakan dalam setiap semester, minimal 1 kali dan maksimal sangat tergantung pada hasil supervisi pertama.

Dengan melakukan supervisi dalam kegiatan pembelajaran kepala madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur Aceh Selatan telah melakukan suatu kebijakan membina kemampuan kinerja guru dalam melaksanakan program pengajaran.

Penguasaan Materi Pelajaran

Kebijakan kepala Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur dalam peningkatan kinerja guru dalam penguasaan materi meliputi:

- a. Memotivasi guru-guru mengatur tempat duduk di kantor guru secara berkelompok menurut guru mata pelajaran.
- b. Mengusahakan buku-buku sumber yang diperlukan oleh guru.
- c. Memotivasi guru untuk pendalaman materi pembelajaran.
- d. Memotivasi guru untuk mengaktifkan MGMP.

Dalam hal ini kepala madrasah mengatakan bahwa: “kebijakan yang kami lakukan agar guru menguasai materi pelajaran yaitu mengatur tempat duduk guru berdasarkan MGMP agar dapat berdiskusi untuk kepentingan pembelajaran. Mengusahakan buku-buku sumber yang diperlukan, memotivasi guru untuk mendalami materi pelajaran, dan mengaktifkan MGMP di sekolah”.

Dalam hal ini salah seorang guru mengatakan bahwa kebijakan yang dilakukan kepala madrasah dalam kebijakan guru dalam mendalami materi pelajaran adalah: kebijakan yang dilakukan oleh kepala sekolah

pada diri guru itu sendiri. Apabila guru tidak aktif berupaya menguasai materi pelajaran.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur memberikan kebijakan agar guru-guru duduk berkelompok (kelompok MGMP) di ruang guru, menyediakan buku-buku sumber yang diperlukan oleh guru, mendorong guru untuk mendalami materi pelajaran serta mengaktifkan MGMP. Kebijakan ini sangat bermanfaat dalam membina tanggung jawab guru dalam meningkatkan kinerjanya.

Melaksanakan Program Pengajaran

Kebijakan kepala Madrasah Aliyah Labuhan Haji Timur dalam meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan program pengajaran adalah:

- a. Memotivasi guru untuk mampu menciptakan iklim belajar yang tepat mengatur ruang belajar, dan mengelola interaksi belajar mengajar dengan baik.
- b. Memeriksa/memperbaiki program (rencana pembelajaran) yang akan digunakan dalam pembelajaran.
- c. Menyediakan buku-buku sumber dan buku pelengkap untuk guru.

Kepala Madrasah membina dan mendorong guru agar mampu menciptakan iklim belajar yang tepat, mengatur ruang belajar dan mengelola interaksi belajar mengajar dengan baik. Memeriksa/memperbaiki program (rencana pembelajaran) yang akan digunakan dalam pembelajaran. Menyediakan buku-buku sumber dan buku pelengkap untuk guru.

Kebijakan yang dilakukan oleh kepala madrasah seperti yang tertera di atas sudah baik, namun hasilnya belum maksimal yaitu guru kurang mampu melaksanakan program pengajaran yang baik,

SIMPULAN

Kepala sekolah dalam melaksanakan kebijakannya mendapatkan dukungan dari para guru seperti adanya pemberdayaan dan partisipasi

dengan melibatkan para guru dalam berbagai kegiatan sekolah dengan tujuan agar guru dapat mengembangkan diri sesuai dengan minat dan kebutuhan para guru. Selain itu kepala sekolah juga menerapkan kebijakan sistem standar kehadiran 90%. Dimana guru dituntut untuk datang dan pulang tepat pada waktunya. Kehadiran guru dalam lingkungan madrasah ini sudah berjalan seperti yang diharapkan, artinya kehadiran guru dalam lingkungan madrasah ini sudah berjalan seperti yang diharapkan. Kepala sekolah juga menerapkan kebijakannya tentang pengembangan sifat transparansi kepada guru-guru, agar dapat menghindari dari konflik internal atau ketidakharmonisan dalam sebuah organisasi. Kebijakan kepala sekolah berkaitan juga dengan penerapan manajemen qalbu, manajemen qalbu merupakan salah satu cara menumbuhkembangkan kesadaran individual seseorang dengan cara memberikan sentuhan hati nurani baik itu dengan cara memberikan bimbingan agama maupun dengan memberikan contoh atau teladan yang baik. Pemberian sanksi, dengan memberikan sistem kredit poin pelanggaran kepada guru-guru yang kurang disiplin atau membuat kesalahan. Dengan sistem kredit poin pelanggaran ini guru akan selalu tertantang untuk memberikan pelayanan pendidikan secara bermutu.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainurrafiq Dawan dan Ahmad Ta'arifin, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*: Bandung: Lista Fariska Putra, 2004.
- Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Bambang Prasetyo dkk, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Dharma Kesuma, dkk. *Pendidikan Karakter: Kajian Teori dan Praktik di Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.
- E. B Surbakti, *Manajemen dan Kepemimpinan Hati Nurani*, Jakarta: Ikapi, 2012.
- Eka Prihatin, *Manajemen Peserta Didik*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cet. XXV, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan, Cet.I*, Jakarta: Grapindo Persada, 1999.

- M. Nasir Budiman, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Skripsi, Tesis dan Disertasi*, Banda Aceh: IAIN Ar-Raniry, 2004.
- Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, Darussalam, Ghalia Indonesia, 1983.
- Ngalim Purwanto, *Ilmu Pendidikan Teoretis dan Praktis*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Rachmat Syafi'ie, *Al-Hadits: Aqidah, Akhlaq, Sosial, dan Hukum*, Bandung: Pustaka Setia, 2000.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*,
- Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, Yogyakarta: UGM, 1997.
- Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan, Cet.III*, Bandung: IKAPI, 2006.
- Ulber Silalahi, *Metodologi Penelitian Sosial*, Bandung: Refika Aditama, 2009.
- Yusak Burhanuddin, *Administrasi Pendidikan: Untuk Fakultas Tarbiyah Komponen MKDK*, Bandung: Pustaka Setia. 2005.