

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Lokasi Penelitian

a. Identitas MAN 3 Hulu Sungai Selatan

NPSN : 30315532
NSS : 131163060018
Nama : MAN 3 Hulu Sungai Selatan
Akreditasi : Akreditasi A
Alamat : Jl. Tambak Bitin No. 33
Kabupaten : Hulu Sungai Selatan
Kecamatan : Daha Selatan
Kode Pos : 71253
Nomer Telpon : 051751013
Jenjang : SMA/MA
Status : Negeri
Lintang : -2.628276264108354
Bujur : 115.1064071059227
Ketinggian : 9

b. Sejarah Singkat MAN 3 Hulu Sungai Selatan

Madrasah Aliyah Negeri 3 Hulu Sungai Selatan terletak di Kabupaten Hulu Sungai Selatan, dengan titik koordinat -2,628249 ; 115,106478 tepatnya sekitar 30 km dari Ibu Kota Kabupaten ke arah utara yaitu di Jalan Tambak Bitin Kecamatan Daha Utara, letak yang strategis karena berada tepat di tengah-tengah daerah Negara yang terdiri dari 3 Kecamatan Daha Utara, Daha Selatan dan Daha Barat. Masyarakat Negara terkenal agamis, Madrasah Aliyah Negeri 3 HSS adalah madrasah yang tertua di antara madrasah aliyah yang ada di daerah ini. Madrasah ini sangat diminati masyarakat terbukti jumlah peserta melebihi kapasitas daya tampung madrasah. MAN 3 Hulu Sungai Selatan merupakan restrukturisasi dari PGAN 6 tahun yang didirikan pada tahun 1953 diresmikan menjadi MAN Negara pada tahun 1978. Sejak awal pendirian PGAN yang didirikan pada tahun 1953, hingga pada tahun 1978 menjadi MAN Negara. Pimpinan madrasah yang pernah bertugas di MAN 3 Hulu Sungai Selatan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Pimpinan Madrasah yang pernah bertugas di MAN 3 Hulu Sungai Selatan

No.	Nama	Masa Jabatan
1.	Rasyidi Ahmad	1953-1968
2.	Drs. H. Baderi	1968-1968
3.	Drs. H. Husaini Syarakhsi	1968-1973
4.	H. R. Soepardjono. BA	1973-1988
5.	Drs H. Noor Tajudin	1988-1993
6.	M. Jakpar Al Mansur. BA	1993-1995
7.	Drs. H. Endang Kusnadi	1995-1999
8.	Drs. H. Mahyani. B	1999-2010
9.	Drs. H. Bustami	2010-2011
10.	Drs. H. Syamsidi	2011-2013

No.	Nama	Masa Jabatan
11.	Drs. H. Saifuddin, MM	2013-2021
12.	Muhammad Taufik, S.Ag. M.M.Pd	2021-sekarang

Sumber Data: Dokumen Tata Usaha MAN 3 Hulu Sungai Selatan 2022/2023

c. Visi, Misi, dan Tujuan MAN 3 Hulu Sungai Selatan

Visi Misi MAN 3 Hulu Sungai Selatan ialah terbentuknya insan beriman dan bertaqwa, berpengetahuan, berteknologi, bersikap peduli lingkungan dan unggul dalam bersaing.

Misi MAN 3 Hulu Sungai Selatan adalah:

1. Membentuk kepribadian warga MAN 3 Hulu Sungai Selatan yang harmonis, Agamis, membudayakan pemanfaatan dan pencegahan pencemaran lingkungan
2. Menyelenggarakan pembelajaran aktif, kreatif, inovatif dan kompetitif
3. Menumbuh kembangkan semangat keunggulan peserta didik melalui budaya belajar dan berlatih aktif untuk bersaing di tingkat lokal, nasional dan Internasional
4. Mengoptimalkan pembinaan peserta didik dalam kegiatan keterampilan, keagamaan, ekstrakurikuler dan partisipatif kegiatan lingkungan
5. Menjadikan MAN 3 Hulu Sungai Selatan sebagai madrasah berwawasan lingkungan (*green school*) dengan menjalin kerjasama *stakeholder*
6. Meningkatkan profesionalitas pendidik dan tenaga kependidikan serta tata rumah tangga madrasah

Tujuan MAN 3 Hulu Sungai Selatan adalah:

1. Meningkatkan pelaksanaan pendidikan

2. Meningkatkan pelaksanaan bimbingan dan penyuluhan
3. Meningkatkan hubungan kerjasama dengan orang tua siswa dan masyarakat
4. Meningkatkan kepedulian warga madrasah terhadap lingkungan sehat, bersih dan indah
5. Meningkatkan tata usaha, rumah tangga sekolah, perpustakaan dan laboratorium

d. Data Sarana dan Prasarana

Dalam menyelenggarakan pendidikan dibutuhkan adanya sarana dan prasarana yang memadai dalam menjalankan fungsinya. Sarana dan prasarana adalah unsur penting agar tujuan kegiatan belajar mengajar dapat terlaksana dengan efektif. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2 Data Sarana dan Prasarana MAN 3 Hulu Sungai Selatan 2022/2023

No	Sarana/Prasarana	Jumlah
1.	Ruang Kelas	18
2.	Ruang Kepala Sekolah	1
3.	Ruang Guru	1
4.	Ruang Perpustakaan	1
5.	Ruang UKS	1
6.	Lapangan Olahraga	1
7.	Ruang Tata Usaha	1
8.	Mushola/Aula	1
9.	Laboratorium IPA	1
10.	Wc guru/siswa	12
11.	Kantin	4
12.	Ruang Ambalan	1
13.	Ruang Komputer	1

Sumber Data: Dokumen Tata Usaha MAN 3 Hulu Sungai Selatan 2022/2023

e. Data Pendidik dan Kependidikan

Keadaan tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 3 Hulu Sungai Selatan dapat di klasifikasikan sesuai dengan jabatan, untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3 Data Pendidik dan Kependidikan MAN 3 Hulu Sungai Selatan 2022/2023

No	Nama	Pendidikan Terakhir	Mata Pelajaran
1	Muhammad Taufik, S.Ag, M.M.Pd	UNINUS	Sosiologi
2	Dra. Hj. Rihanah	IAIN Antasari	B. Arab
3	Zulkiplian Noor, S. Pd	UNLAM	Biologi
4	Rinsi, S.Ag.	STAI Al Washliyah	Fiqih
5	Diana, S.Pd.	UNLAM	Ekonomi
6	Wahidah, S. Ag	STAI Al Jami BJM.	Qur'an Hadis
7	Drs. H.M. Ramli	IAIN Antasari	Kepala TU
8	Aslam, S.Pd.	STKIP PGRI	B. Indonesia
9	Hardaniah, S.Ag.	IAIN Antasari	Qur'an Hadis
10	Salahuddin, S.Ag.	IAIN Antasari	TIK
11	Norhasanah, SE.	UNLAM	Ekonomi
12	Siti aisyah, S.Sos.	UNLAM	Geografi
13	Abdul Hamid, S. Pd.I	STAI Darul Ulum	B. Indonesia
14	Ir. Muhammad	Unlam	Matematika
15	H. Marhan, S.Pi.	Unlam	Fisika
16	Fauzur Rahman, M.H.	IAIN Antasari	Fikih, Penjas
17	Maimunah, S.H	STAI Darus Salam	Fikih, SKI
18	Fahrizal Gafur, S. Pd. I	STIQ Amuntai	B.Arab, SKI
19	Nor Fithriah, M. Pd.	IAIN Antasari	B.Arab,Prakarya
20	Yuliyana, S. Pd. I	STAI Darul Ulum	Bendahara
21	Rahmat Hidayat, S. Pd. I	STIQ Amuntai	B. Arab
22	Muhammad Rizal, S. Pd	UNLAM	Geografi,Sejarah
23	Sumiati, S. Akun	STEI SEBI	Operator
24	M. Amin Hasim Maulidi, S.Pd	UNLAM	Seni Budaya,Prakarya
25	Muhammad Rayyan Hadriyawan, S. Pd	FKIP	Kimia,Matematika
26	Azizah, S. Pd	UNLAM	BK
27	Yusti Fauzi, S.Pd	STKIP PGRI	Fisika

No	Nama	Pendidikan Terakhir	Mata Pelajaran
28	Luthfi Rayyan Cesara,S.Pd	UN Yogyakarta	Sosiologi, PKN
29	Ajidah, M. Pd	UIN Malang	B.Arab, SKI
30	Nana, S.Sos.I., S.Pd.I	IAIN Antasari	Kewarganegaraan
31	Imilda, S.Pd.I.	IAIN Antasari	Matematika
32	Muhammad Effendi, S.Pd.	STKIP PGRI	Penjaskes
33	H. A. Zaky, S.Pd.I.	IAIN Antasari	TIK
34	Herry Gunawan, SE.	UNLAM	Sejarah
35	Ratna Cahaya, S.Pd.I.	IAIN Antasari	B. Inggris
36	Akhmad Syamsuri, S.Si.	UNLAM	Kimia
37	Hernawati, S.Pd.I.	IAIN Antasari	B. Inggris
38	Nurul Kamariah, S.Ag.	IAIN Antasari	Fiqih
39	Yuliana arlianti, S.Pd.	UNLAM	Geografi
40	Zainab, S.Pd.	UNLAM	Sosiologi
41	Maisarah, S. Pd.	UNISKA	Biologi
42	Misliani, S. Pd.	UNLAM	Sosiologi
43	Ruslina, S. Pd.	UNISKA	BK
44	Diny Lotfiyani, S. Pd.	UNLAM	Seni Budaya
45	Ahmad Fauzi, S. Pd	UNLAM	Kimia
46	Arief Rahmani Azmi, S. Pd	UNLAM	Geografi,Sejarah
47	Hidayah, S. Pd	UNLAM	Sejarah
48	Santi, S. Pd	UNLAM	Kimia
50	Siti Khadijah, S. I. Pust	UT UNLAM	Kepala Perpus
51	Normiati, S. Pd.I	STAI Darul Ulum	Staf TU
52	Ahmad	MAN Negara	Staf TU
53	Yayi Rahmi, A. Md	IAIN Antasari	Staf Perpus
54	Muhammad Tamrin, S. Kom	UNISKA	Staf TU
55	H. Saudi	SLTA	Penjaga keamanan
56	Aseri	SLTA	Penjaga keamanan
57	Rudi	SLTA	Pesuruh
58	Norhayati	SLTA	Pesuruh

Sumber Data: Dokumen Tata Usaha MAN 3 Hulu Sungai Selatan 2022/2023

2. Penyajian Data

Berdasarkan uraian di atas peneliti sudah memberikan penjelasan tentang gambaran umum lokasi penelitian dan akan menguraikan tentang data-data yang peneliti dapatkan berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi di MAN 3 Hulu Sungai Selatan. Data-data yang didapatkan peneliti disajikan dalam

bentuk deskriptif kualitatif yaitu dengan menggunakan data yang diperoleh ke dalam bentuk penjelasan melalui uraian kata sehingga menjadi kalimat yang mudah untuk dipahami. Subjek yang diteliti untuk mendapatkan data-data tersebut adalah kepala madrasah, guru, dan staf TU. Pada penyajian data ini, peneliti mengelompokkan sesuai dengan urutan fokus penelitian yang telah peneliti buat sebelumnya, agar memudahkan dalam penyajian dan analisis data tersebut.

a. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 3 Hulu Sungai Selatan

1. Pembinaan Kinerja Guru

Pembinaan kinerja guru yang dilakukan kepala madrasah adalah dengan mengikutsertakan guru yang ada di MAN 3 Hulu Sungai Selatan yaitu pelaksanaan sosialisasi, webinar, dan pelatihan. Hal tersebut berdasarkan pernyataan kepala madrasah di MAN 3 Hulu Sungai Selatan saat wawancara sebagai berikut.

Pembinaan kinerja terhadap guru di MAN 3 Hulu Sungai Selatan ada dilakukan, bentuk pembinaannya guru-guru yang ada di sini kita ikutkan pelatihan-pelatihan supaya berkualitas kinerjanya dan juga perangkat pembelajaran bisa diolah dengan bagus, kita sarankan ikut pelatihan kalaunya ada peluang pelatihan, kita usulkan untuk pelatihan, ada diberi acara sosialisasi, kita ikutkan webinar, dengan adanya pembinaan tersebut guru bisa meningkatkan kinerjanya.⁴⁰

Hal tersebut juga disampaikan oleh Ibu Nor Fithriah sebagai berikut.

Pembinaan kinerja guru yang dilakukan kepala madrasah yaitu diadakan rapat dinas bulanan, semua aspek permasalahan dibicarakan salah satunya evaluasi mengenai absen, keadaan guru/murid pada saat proses pembelajaran di kelas.⁴¹

⁴⁰Muhammad Taufik, Kepala MAN 3 Hulu Sungai Selatan, Negara 27 Februari 2023.

⁴¹Nor Fithriah, Wakamad Akademik MAN 3 Hulu Sungai Selatan, Negara 4 Maret 2023.

Berdasarkan dari wawancara di atas dapat disimpulkan kepala madrasah di MAN 3 Hulu Sungai Selatan bentuk pembinaannya guru-guru diikutkan pelatihan, diberi acara sosialisasi, diikutkan webinar, dengan adanya pembinaan kinerja guru tersebut oleh kepala madrasah kinerja guru meningkat. Kepala madrasah di MAN 3 Hulu Sungai Selatan biasanya mengadakan rapat dinas bulanan membahas tentang semua aspek permasalahan dibicarakan salah satunya evaluasi mengenai absen, keadaan guru/murid pada saat proses pembelajaran di kelas.

2. Pengawasan atau Supervisi Terhadap Kinerja Guru

Pengawasan kinerja guru kepala madrasah melakukannya dengan cara melakukan kunjungan kelas secara langsung disaat proses kegiatan belajar-mengajar berlangsung, meskipun tidak semua guru dikunjungi kelasnya, untuk guru-guru yang telah dianggap bagus dalam kegiatan mengajar tidak diawasi lagi. Dengan melakukan kunjungan kelas kepala madrasah bisa secara langsung mengawasi jalannya kegiatan belajar mengajar yang dilakukan guru. Dan juga kepala madrasah melakukan pengawasan lewat cctv. Hal tersebut berdasarkan pernyataan kepala madrasah di MAN 3 Hulu Sungai Selatan saat wawancara sebagai berikut.

Untuk pengawasan yang saya lakukan adalah melihat langsung ke kelas, jadi saya bisa melihat kinerja guru yang bersangkutan, tetapi tidak semua kelas yang saya masuki, untuk guru-guru yang sudah baik dalam mengajar biasanya saya tidak mengunjungi kelasnya lagi dan juga saya mencek lewat cctv, guru yang masuk keruangan kelas pada saat ingin melakukan proses pembelajaran.⁴²

⁴²Muhammad Taufik, Kepala MAN 3 Hulu Sungai Selatan, Negara 27 Februari 2023.

Hal tersebut juga disampaikan oleh Ibu Norhasanah sebagai berikut.

Memang benar, biasanya kepala madrasah melakukan kunjungan kelas untuk melihat kegiatan belajar mengajar, kegiatan tersebut bertujuan agar kinerja guru meningkat.⁴³

Berdasarkan dari wawancara di atas dapat disimpulkan kepala madrasah di MAN 3 Hulu Sungai Selatan melakukan pengawasan dan supervisi terhadap kinerja guru dengan melakukan kunjungan kelas pada saat guru melakukan proses belajar mengajar, dan juga biasanya melakukan pengawasan lewat cctv. Hal tersebut bertujuan agar kinerja guru meningkat.

3. Pembinaan Disiplin Guru

Pembinaan disiplin guru yang kepala madrasah lakukan adalah dengan cara memantau langsung kehadiran guru, biasanya kepala madrasah datang lebih awal dan pulang paling akhir dengan tujuan agar kepala madrasah dapat memantau secara langsung keadaan guru dan siswa, dalam hal kedisiplinannya. Hal tersebut berdasarkan pernyataan kepala madrasah di MAN 3 Hulu Sungai Selatan saat wawancara sebagai berikut.

Untuk pembinaan disiplin, biasanya yang saya lakukan adalah memantau langsung kehadiran guru-guru, setiap hari saya berangkat lebih awal dan pulang paling akhir agar mengetahui siapa yang terlambat, jika ada yang terlambat biasanya ditanya apa alasan terlambat selanjutnya akan mendapat teguran pada saat rapat.⁴⁴

Hal tersebut juga disampaikan oleh Ibu Nor Fithriah sebagai berikut.

Kalaunya kedisiplinan itu kan rata-rata dihimbau guru-gurunya, ada bel jam mengajar sekian sampai sekian, istilahnya kembali ke guru masing-masing tapi gurunya sudah dihimbau untuk melaksanakan mengajar sesuai tugasnya melaksanakan pembelajaran.⁴⁵

⁴³Norhasanah, Wakamad Kesiswaan MAN 3 Hulu Sungai Selatan, Negara 4 Maret 2023.

⁴⁴Muhammad Taufik, Kepala MAN 3 Hulu Sungai Selatan, Negara 27 Februari 2023.

⁴⁵Nor Fithriah, Wakamad Akademik MAN 3 Hulu Sungai Selatan, Negara 4 Maret 2023.

Hal serupa juga disampaikan oleh Ibu Norhasanah sebagai berikut.

Ada tahapan, biasanya dalam bentuk teguran, biasanya kepala madrasah menyampaikan disiplin seorang guru berdasarkan ketentuan pemerintah Kementerian Agama, untuk menyikapi ketidakdisiplinan seorang guru. Kepala madrasah mencontohkan teladan yang baik, datang ke madrasah paling awal dan pulang paling akhir, mencek guru apakah sudah datang dan absensi, secara tidak langsung kepala madrasah memberikan contoh baik kepada guru agar disiplin, karena kinerja salah satunya itu kehadiran pagi itu merupakan kinerja utama, karena pagi itu cermin bila guru hadir maka waktu siang hari pasti ada.⁴⁶

Berdasarkan dari wawancara di atas dapat disimpulkan pembinaan disiplin yang dilakukan di MAN 3 Hulu Sungai Selatan yaitu kepala madrasah memantau langsung kehadiran guru-guru, kepala madrasah menjadi teladan yang baik kepada guru contoh datang paling awal ke madrasah dan pulang paling akhir, agar guru menjadi termotivasi untuk disiplin, apabila ada guru yang tidak disiplin biasanya ditegur oleh kepala madrasah.

4. Pengendalian dan Pengawasan Kinerja Guru

Pengendalian dan pengawasan kinerja guru yang dilakukan kepala madrasah melakukan Penilaian Kinerja Guru (PKG), dan juga biasanya sekaligus melakukan supervisi sehari-hari dilakukan dengan pengamatan, supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah supervisi pembelajaran, ada yang terprogram dan tidak terprogram, yang pertama yang terprogram itu guru mengumpulkan perangkat pembelajaran berupa RPP, yang kedua tidak terprogram kepala madrasah melakukan supervisi kunjungan kelas. Hal tersebut berdasarkan

⁴⁶Norhasanah, Wakamad Kesiswaan MAN 3 Hulu Sungai Selatan, Negara 4 Maret 2023.

pernyataan kepala madrasah di MAN 3 Hulu Sungai Selatan saat wawancara sebagai berikut.

Pengendalian dan pengawasan yang saya lakukan penilaian kinerja guru (PKG) dan juga sekaligus pengamatan sehari-hari atau observasi, biasanya supervisi dilakukan perorangan misal harini guru siapa, supervisi pembelajaran, ada yang terprogram dan tidak terprogram, yang pertama yang terprogram itu guru mengumpulkan perangkat pembelajaran berupa RPP, yang kedua tidak terprogram yaitu melakukan supervisi kunjungan kelas.⁴⁷

Hal tersebut juga disampaikan oleh Ibu Nor Fithriah sebagai berikut.

Pengendalian itu ada standar, apakah standar itu terpenuhi, untuk mengukur keberhasilan berdasarkan standar, kalau segi pengendalian guru untuk masalah administrasi sudah ada standar atau komponen-komponen yang harus dipenuhi, jadi ketika awal semester maka guru-guru menyerahkan dokumen administrasi pembelajaran kepada kepala madrasah untuk ditanda tangani, lalu ada komponen-komponen biasanya diceklis sesuai atau tidaknya, dari segi prosesnya pengawasan semester yang penilaian kinerja guru (PKG) ada beberapa item yang dipenuhi, apabila ada yang kurang maka penilaiannya kurang, tapi sejauh ini untuk PKG sudah baik dan juga ada yang baik sekali.⁴⁸

Berdasarkan dri wawancara di atas dapat disimpulkan kepala madrasah di MAN 3 Hulu Sungai Selatan pengendalian dan pengawasannya yaitu melakukan pengamatan, Penilaian Kinerja Guru (PKG), supervisi pembelajarannya ada yang terprogram dan tidak terprogram, pertama yang terprogram itu guru mengumpulkan perangkat pembelajaran berupa RPP, yang kedua tidak terprogram yaitu kepala madrasah melakukan supervisi kunjungan kelas.

⁴⁷Muhammad Taufik, Kepala MAN 3 Hulu Sungai Selatan, Negara 27 Februari 2023.

⁴⁸Nor Fithriah, Wakamad Akademik MAN 3 Hulu Sungai Selatan, Negara 4 Maret 2023.

5. Pemberian Motivasi

Dalam pemberian motivasi yang dilakukan kepala madrasah kepada guru untuk meningkatkan kinerjanya biasanya kepala madrasah memberikan masukan-masukan kepada guru agar lebih profesional dalam menjalankan tugasnya dan memberikan masukan mengenai kedisiplinan, strategi belajar dan yang lainnya. Hal tersebut berdasarkan pernyataan kepala madrasah di MAN 3 Hulu Sungai Selatan saat wawancara sebagai berikut.

Untuk pemberian motivasi biasanya dilakukan pada saat rapat maupun lewat WhatsApp, dengan cara memberikan motivasi mengenai kedisiplinan agar mereka disiplin tidak hanya kepentingan guru saja tetapi kepentingan anak didik.⁴⁹

Hal tersebut juga disampaikan oleh Ibu Nor Fithriah sebagai berikut.

Kepala madrasah memberikan penghargaan, motivasi dalam bentuk ucapan-ucapan diberikan pada saat rapat atau pada saat pertemuan diberikan motivasi-motivasi.⁵⁰

Berdasarkan dari wawancara di atas dapat disimpulkan kepala madrasah di MAN 3 Hulu Sungai Selatan memberikan motivasi berupa penghargaan dan juga dalam bentuk ucapan-ucapan biasanya dilakukan pada saat rapat maupun lewat WhatsApp, dan juga menyampaikan mengenai pentingnya disiplin kepada guru agar bisa disiplin sehingga kinerja guru meningkat.

6. Pemberian Penghargaan

Pemberian penghargaan di MAN 3 Hulu Sungai Selatan sudah dijalankan oleh kepala madrasah berupa beberapa piagam penghargaan salah satunya Guru Berdedikasi Tinggi dalam tugasnya serta berperan aktif membawa perubahan pada

⁴⁹Muhammad Taufik, Kepala MAN 3 Hulu Sungai Selatan, Negara 27 Februari 2023.

⁵⁰Nor Fithriah, Wakamad Akademik MAN 3 Hulu Sungai Selatan, Negara 4 Maret 2023.

madrasah, selain itu bentuk penghargaan bisa juga berupa promosi jabatan, piagam penghargaan biasanya diberikan menjelang akhir tahun. Hal tersebut berdasarkan pernyataan kepala madrasah di MAN 3 Hulu Sungai Selatan saat wawancara sebagai berikut.

Pemberian penghargaan diberikan berupa piagam penghargaan kepada guru yang telah melakukan kinerjanya dengan baik, diberikan pada saat menjelang akhir tahun.⁵¹

Hal tersebut juga disampaikan oleh Ibu Norhasanah sebagai berikut.

Kepala madrasah memberikan penghargaan (*reward*), mempromosikan jabatan kejenjang lebih tinggi, memposisikan guru pada posisi yang ada di dalam madrasah ataupun di luar madrasah, biasanya kepala madrasah paling gencar mempromosikan jabatan guru karena itu suatu bentuk penghargaan dari kepala madrasah bahwa ada peluang untuk berkarir lebih baik lagi dan juga bentuk penghargaan yang lain yaitu refreshing bersama guru-guru.⁵²

Hal serupa juga disampaikan oleh Ibu Nor Fithriah sebagai berikut.

Penghargaan yang diberikan kepala madrasah kepada guru yang berprestasi biasanya ada piagam penghargaan itu dibagikan kepada guru yang berprestasi dalam hal berinovatif, ada beberapa kategori yang diberikan piagam penghargaan yaitu guru yang berprestasi, berinovasi, dan berdedikasi. Dibagikan pada saat peringatan-peringatan ataupun pada saat upacara bendera, dengan adanya penghargaan tersebut guru yang bersangkutan sudah meningkatkan kinerjanya dengan baik lalu guru-guru yang lain dapat termotivasi untuk lebih baik lagi ke depannya dalam bekerja.⁵³

Berdasarkan dari wawancara di atas dapat disimpulkan kepala madrasah di MAN 3 Hulu Sungai Selatan memberikan penghargaan dalam bentuk piagam penghargaan kepada guru yang kinerjanya sudah bagus, biasanya penghargaan tersebut diberikan pada saat upacara bendera ataupun pada saat hari peringatan-

⁵¹Muhammad Taufik, Kepala MAN 3 Hulu Sungai Selatan, Negara 27 Februari 2023.

⁵²Norhasanah, Wakamad Kesiswaan MAN 3 Hulu Sungai Selatan, Negara 4 Maret 2023.

⁵³Nor Fithriah, Wakamad Akademik MAN 3 Hulu Sungai Selatan, Negara 4 Maret 2023.

peringatan. Dengan adanya sebuah penghargaan tersebut guru yang lain pun ikut termotivasi untuk meningkatkan kinerja lebih baik lagi ke depannya.

b. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 3 Hulu Sungai Selatan

1. Faktor Pendukung

Faktor pendukung kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 3 Hulu Sungai Selatan yaitu kemampuan kepala madrasah sendiri dalam memimpin guru untuk mengembangkan kinerjanya masing-masing.

a) Hubungan yang Harmonis antara Kepala Madrasah dan Guru

Hubungan yang harmonis antar kepala madrasah dan guru menciptakan suasana yang nyaman dan iklim yang positif sehingga menumbuhkan kerjasama yang efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja guru. Hal tersebut berdasarkan pernyataan kepala madrasah di MAN 3 Hulu Sungai Selatan saat wawancara sebagai berikut.

Hubungan yang harmonis antara kepala madrasah dan guru memang menjadi faktor pendukung kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru karena dapat menumbuhkan kerjasama yang efektif dan efisien.⁵⁴

b) Adanya Motivasi yang Kuat dari Guru

Motivasi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat belajar siswa, dengan motivasi itulah siswa dapat mengembangkan aktivitas dan inisiatif dapat mengarahkan dan memelihara ketekunan dalam melakukan proses belajar mengajar. Hal tersebut berdasarkan pernyataan kepala madrasah di MAN 3 Hulu Sungai Selatan saat wawancara sebagai berikut.

⁵⁴Muhammad Taufik, Kepala MAN 3 Hulu Sungai Selatan, Negara 27 Februari 2023.

Memang benar, motivasi kuat itu harus ada dalam diri guru dalam bekerja, untuk mengembangkan aktivitas dan inisiatif siswa dalam proses pembelajaran.⁵⁵

c) Tingkat Pendidikan yang Memadai

Pendidikan menjadi salah satu yang mempengaruhi kualitas, karena kemampuan sumber daya manusia sangat penting dan dibutuhkan. Hal tersebut berdasarkan pernyataan kepala madrasah di MAN 3 Hulu Sungai Selatan saat wawancara sebagai berikut.

Rata-rata S1, cuma secara umum harusnya tingkat pendidikan yang memadai itu menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja guru, tetapi kalaunya saya bukan melihat dari pendidikannya tetapi cenderung melihat tingkat kesadaran dari pengamalan agamanya. Bisa saja tingkat pendidikan yang memadai itu menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja guru cuma relatif.⁵⁶

2. Faktor Penghambat

Faktor penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 3 Hulu Sungai Selatan.

a) Kurangnya Sarana dan Prasarana Belajar

Kurangnya sarana dan prasarana ini membuat pembelajaran di madrasah berjalan kurang optimal dan tidak bisa mencapai tujuan yang diinginkan. Hal tersebut berdasarkan pernyataan kepala madrasah di MAN 3 Hulu Sungai Selatan saat wawancara sebagai berikut.

Bisa jadi, Cuma tidak menjadi penghambat utama dalam meningkatkan kinerja guru apabila kurangnya hanya sedikit saja sarana dan prasarannya, apabila sarana dan prasarannya kurang sama sekali jelas itu menjadi faktor penghambat dalam meningkatkan kinerja guru. Kalaunya di MAN 3 Hulu

⁵⁵Muhammad Taufik, Kepala MAN 3 Hulu Sungai Selatan, Negara 27 Februari 2023.

⁵⁶Muhammad Taufik, Kepala MAN 3 Hulu Sungai Selatan, Negara, 27 Februari 2023.

Sungai Selatan ini sarana dan prasarannya kurangnya hanya sedikit saja tetapi tidak menghambat jalannya proses belajar mengajar.⁵⁷

b) Tempat Tinggal Guru yang Jauh dari Madrasah

Tempat tinggal guru yang jauh dari madrasah ternyata tidak menjadi penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 3 Hulu Sungai Selatan. Hal tersebut berdasarkan pernyataan kepala madrasah di MAN 3 Hulu Sungai Selatan saat wawancara sebagai berikut.

Tidak menjadi faktor penghambat, karena guru yang jauh tempat tinggal dari madrasah justru datang tepat waktu ke madrasah, malah guru yang dekat tempat tinggalnya datang mepet waktunya.⁵⁸

B. Pembahasan

Setelah diperoleh data dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi terkait strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 3 Hulu Sungai Selatan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada penyajian data di atas, maka selanjutnya peneliti dapat melakukan analisis data sebagai berikut.

1. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 3 Hulu Sungai Selatan

a. Pembinaan Kinerja Guru

Pembinaan guru diartikan serangkaian usaha bantuan kepada guru terutama bantuan yang berwujud layanan profesional yang dilakukan oleh kepala madrasah, pemilik madrasah dan pengawas serta pembinaan layanan untuk meningkatkan proses dan hasil belajar. Kegiatan pembinaan terhadap guru dapat

⁵⁷Muhammad Taufik, Kepala MAN 3 Hulu Sungai Selatan, Negara, 27 Februari 2023.

⁵⁸Muhammad Taufik, Kepala MAN 3 Hulu Sungai Selatan, Negara 27 Februari 2023.

dilakukan dengan berbagai cara, antara lain melalui bantuan orang lain, baik itu kepala madrasah, pembina, ketua yayasan, pengawas dan instansi lain yang akan memberikan pembinaan.⁵⁹ Pembinaan guru dapat membantu guru dalam memecahkan permasalahan termasuk membantu dalam menciptakan situasi belajar mengajar ke arah yang lebih baik dengan supervisi yang dilakukan kepala madrasah sehari-hari dan pertemuan pribadi.⁶⁰ Pembinaan kinerja guru yang dilakukan kepala madrasah di MAN 3 Hulu Sungai Selatan bentuk pembinaannya yaitu guru-guru diikutkan pelatihan, diberi acara sosialisasi, diikutkan webinar, dengan adanya pembinaan kinerja guru tersebut oleh kepala madrasah kinerja guru meningkat. Kepala madrasah di MAN 3 Hulu Sungai Selatan biasanya mengadakan rapat dinas bulanan membahas tentang semua aspek permasalahan dibicarakan salah satunya evaluasi mengenai absen, keadaan guru/murid pada saat proses pembelajaran di kelas.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pembinaan kinerja guru di MAN 3 Hulu Sungai Selatan sudah berjalan dengan baik oleh kepala madrasah. Guru-guru diikutkan pelatihan, diberi acara sosialisasi, dan diikutkan webinar sehingga kinerja guru meningkat sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai.

b. Pengawasan atau Supervisi Kinerja Guru

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara

⁵⁹Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 140.

⁶⁰Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Indonesia: Prenada Media, 2016), 132.

membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan.⁶¹ Supervisi atau pengawasan adalah fungsi di dalam manajemen fungsional yang harus dilaksanakan oleh setiap pimpinan semua unit/satuan kerja terhadap pelaksanaan pekerjaan atau pegawai yang melaksanakan sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing.⁶²

Menurut Mulyasa, kualitas mengajar guru secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kualitas pembelajaran siswa. Untuk itu perlu diadakan pembinaan tindak lanjut dari kepala madrasah antara lain melalui supervisi pengajaran.⁶³ Di MAN 3 Hulu Sungai Selatan kepala madrasah melakukan pengawasan dan supervisi terhadap kinerja guru dengan melakukan kunjungan kelas pada saat guru melakukan proses belajar mengajar, dan juga biasanya melakukan pengawasan lewat cctv. Hal tersebut bertujuan agar kinerja guru meningkat.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pengawasan dan supervisi terhadap kinerja guru di MAN 3 Hulu Sungai Selatan sudah berjalan dengan baik oleh kepala madrasah, yang mana dengan dilakukannya pengawasan guru harus benar-benar menyiapkan media pembelajaran sebelum memasuki kelas dan belajar disiplin waktu.

⁶¹Yohannes Yahya, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), 133.

⁶²M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rajawali, 2013), 172.

⁶³E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007) 141.

c. Pembinaan Disiplin Guru

Disiplin adalah suatu keadaan di mana sesuatu itu berada dalam keadaan tertib, teratur, dan semestinya, serta tidak ada suatu pelanggaran-pelanggaran baik secara langsung atau tidak langsung.⁶⁴ Disiplin yaitu suatu sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok, atau masyarakat berupa ketaatan terhadap peraturan-peraturan dan ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etika, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu.⁶⁵ Dalam meningkatkan kinerja guru, kepala madrasah harus menumbuhkan disiplin guru, terutama disiplin diri, dalam hal ini kepala madrasah harus mampu melakukan hal-hal yaitu membantu guru mengembangkan pola perilakunya, membantu guru meningkatkan standar perilakunya, dan menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.⁶⁶ Di MAN 3 Hulu Sungai Selatan kepala madrasah memantau langsung kehadiran guru-guru, kepala madrasah menjadi teladan yang baik kepada guru contoh datang paling awal ke madrasah dan pulang paling akhir, agar guru menjadi termotivasi untuk disiplin, apabila ada guru yang tidak disiplin biasanya ditegur oleh kepala madrasah.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pembinaan disiplin guru di MAN 3 Hulu Sungai Selatan sudah berjalan baik melihat kepala madrasah menjadi teladan yang baik bagi guru untuk

⁶⁴Ali Imron, *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 173.

⁶⁵Muchdarsyah Sinungun, *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 145.

⁶⁶Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 141.

meningkatkan kinerja guru menjadi lebih baik lagi dan tujuan pendidikan dapat tercapai.

d. Pengendalian dan Pengawasan Kinerja Guru

Pengawasan adalah proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu dilakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.⁶⁷ Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang paling esensial, sebaik apapun pekerjaan yang dilaksanakan tanpa adanya pengawasan tidak dapat dikatakan berhasil. Pengawasan yang berhubungan dengan tindakan atau usaha penyelamatan jalannya perusahaan ke arah tujuan yang diinginkan yakni tujuan yang telah direncanakan.⁶⁸

Menurut E. Mulyasa kepala madrasah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja guru. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan di madrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.⁶⁹ Di MAN 3 Hulu Sungai Selatan kepala madrasah melakukan pengendalian dan pengawasannya yaitu melakukan pengamatan, penilaian kinerja guru (PKG), supervisi pembelajarannya ada yang terprogram dan tidak terprogram, pertama yang terprogram itu guru mengumpulkan perangkat pembelajaran berupa RPP, yang kedua tidak terprogram yaitu kepala madrasah melakukan supervisi kunjungan kelas. Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pengendalian dan pengawasan kinerja guru

⁶⁷Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 242.

⁶⁸Usman Efendi, *Asas Manajemen*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 205.

⁶⁹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007) 111.

di MAN 3 Hulu Sungai Selatan sudah berjalan baik melihat kepala madrasah melakukan pengamatan dan kunjungan kelas.

e. Pemberian Motivasi

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.⁷⁰ Motivasi yaitu pemberi daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintergrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan.⁷¹ Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut mengefektifkan kerja, motivasi adalah dorongan atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah tujuan tertentu. Motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam suatu lembaga, guru akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi tinggi, apabila guru memiliki motivasi yang positif maka guru memperlihatkan minat, mempunyai perhatian dan ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan. Dengan kata lain seorang guru akan melakukan semua pekerjaan dengan baik apabila ada faktor pendukungnya yaitu motivasi.⁷² Dalam kaitan ini kepala madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan membangkitkan motivasi para guru sehingga mereka dapat meningkatkan kinerjanya. Di MAN 3 Hulu Sungai Selatan kepala madrasah memberikan motivasi berupa penghargaan dan juga dalam bentuk ucapan-ucapan biasanya dilakukan pada saat rapat maupun lewat WhatsApp, dan juga

⁷⁰V.d. Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2010), 837.

⁷¹M. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 95.

⁷²E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 143.

menyampaikan mengenai pentingnya disiplin kepada guru agar bisa disiplin sehingga kinerja guru meningkat.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pemberian motivasi guru di MAN 3 Hulu Sungai Selatan sudah berjalan baik melihat kepala madrasah memberikan motivasi berupa penghargaan dan juga dalam bentuk ucapan-ucapan seperti memberikan semangat kepada guru dalam proses belajar mengajar.

f. Pemberian Penghargaan

Penghargaan adalah perangsang maupun motivasi guna mengembangkan kinerja yang dicapai individu biasanya seperti bentuk finansial yaitu pemberian insentif, tunjangan, bonus, serta komisi.⁷³ Penghargaan menjadi motivasi yang benar akan menciptakan kondisi kondusif serta berpengaruh kepada produktivitas kerja yang lebih bagus. Sikap, motivasi, dan semangat kerja yang tinggi yang diwujudkan dalam kuantitas produk kerja dapat dipahami sebagai mental individu. Adanya motivasi maka akan terjadilah kemauan kerja, serta adanya kemauan kerja yang besar terciptalah produktivitas tinggi.⁷⁴

Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan kinerja produktivitas kerja dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini dirangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi guru secara terbuka, sehingga setiap guru memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan

⁷³Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi cetak pertama*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2004), 269.

⁷⁴Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2004), 7.

penghargaan ini perlu dilakukan secara cepat, efektif dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif. Kepala madrasah yang mengerti kebutuhan seorang guru, maka dia akan memberikan penyemangat agar guru dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini bisa dengan, kenaikan pangkat, finansial, piagam dan harus disesuaikan dengan tugas yang diberikan serta hasil kinerja guru tersebut.⁷⁵

Di MAN 3 Hulu Sungai Selatan kepala madrasah memberikan penghargaan dalam bentuk piagam penghargaan kepada guru yang kinerjanya sudah bagus, biasanya penghargaan tersebut diberikan pada saat upacara bendera ataupun pada saat hari peringatan-peringatan. Dengan adanya sebuah penghargaan tersebut guru yang lain pun ikut termotivasi untuk meningkatkan kinerja lebih baik lagi ke depannya.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pemberian penghargaan guru di MAN 3 Hulu Sungai Selatan oleh kepala madrasah sudah dijalankan dengan baik yaitu dengan pemberian penghargaan berupa piagam penghargaan kepada guru yang sudah meningkatkan kinerjanya dengan baik.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

a. Faktor Pendukung

Ada beberapa faktor pendukung keberhasilan peningkatan kinerja guru di MAN 3 Hulu Sungai Selatan, faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja guru

⁷⁵E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 151.

yaitu (1) Hubungan yang harmonis antar kepala madrasah dan guru menciptakan suasana yang nyaman dan iklim yang positif sehingga menumbuhkan kerjasama yang efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja guru, (2) Adanya motivasi yang kuat dari guru, motivasi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat belajar siswa, dengan motivasi itulah siswa dapat mengembangkan aktivitas dan inisiatif dapat mengarahkan dan memelihara ketekunan dalam melakukan proses belajar mengajar, (3) Tingkat pendidikan yang memadai, pendidikan menjadi salah satu yang mempengaruhi kualitas, karena kemampuan sumber daya manusia sangat penting dan dibutuhkan.

Dari beberapa faktor pendukung di atas, dinyatakan dapat membantu kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Tugas kepala madrasah dalam mengatur dan mengarahkan guru agar mampu meningkatkan kinerjanya merupakan hal penting bagi seorang kepala madrasah, maka dalam hal ini kepala madrasah perlu didukung dengan berbagai kondisi, keadaan guru merespon bentuk keputusan yang diambil berdasarkan musyawarah merupakan hal sangat utama dalam meningkatkan kinerja guru.

b. Faktor Penghambat

Faktor penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu (1) Kurangnya sarana dan prasarana belajar, kurangnya sarana dan prasarana ini membuat pembelajaran di madrasah berjalan kurang optimal dan tidak bisa mencapai tujuan yang diinginkan, (2) Tempat tinggal guru yang jauh dari madrasah.

Dari beberapa faktor penghambat di atas mengenai kurangnya sarana dan prasarana di MAN 3 Hulu Sungai Selatan berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, sarana dan prasarananya masih ada beberapa yang kurang akan tetapi proses pembelajaran di MAN 3 Hulu Sungai Selatan masih bisa berjalan dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Madrasah MAN 3 Hulu Sungai Selatan bahwa tempat tinggal guru yang jauh dari madrasah tidak menjadi faktor penghambat karena fakta yang didapat dilapangan menurut hasil wawancara guru yang jauh mendisplinkan waktunya karena semakin jauh tempat tinggalnya dengan madrasah seorang guru berpikir untuk cepat sampai ke madrasah karena waktu yang ditempuh dari rumah ke madrasah cukup jauh, sedangkan guru yang rumahnya dekat dengan madrasah kurang disiplin waktu karena merasa rumahnya dekat lalu menyepelkan waktu.