



Contents lists available at [Journal IICET](#)

JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)

ISSN: 2502-079X (Print) ISSN: 2503-1619 (Electronic)

Journal homepage: <https://jurnal.iicet.org/index.php/jrti>



Manajemen strategis kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru

Ahmad Maki^{1*)}, Iim Wasliman¹, Eva Dianawati¹

¹Universitas Islam Nusantara Bandung, Indonesia

Article Info

Article history:

Received Oct 25th, 2022

Revised Nov 17th, 2022

Accepted Dec 28th, 2022

Keyword:

Manajemen strategis
Kinerja
Produktivitas

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui; 1) Bagaimana perencanaan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru. 2) Bagaimana pelaksanaan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru. 3) Apa masalah yang dihadapi dalam implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru dan 4) Apa solusi masalah yang dihadapi dalam implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru. Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu kualitatif deskriptif dengan studi kasus MAN Kotawaringin Timur Provinsi Kalimantan Tengah. Hasil penelitian ini menemukan bahwa Implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur telah terlaksana melalui tahapan-tahapan manajemen namun masih belum maksimal sesuai program dan tujuan peningkatan kinerja guru agar sesuai dengan standar nasional pendidikan melalui implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur.



© 2022 The Authors. Published by IICET.

This is an open access article under the CC BY-NC-SA license

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

Corresponding Author:

Maki, A.,
Universitas Islam Nusantara Bandung, Indonesia
Email: makiahmad2@gmail.com

Pendahuluan

Kepala madrasah sangat berperan dan berpengaruh terhadap perkembangan dan kemajuan madrasah. Kepala madrasah harus memiliki kompetensi yang mendukung tugas dan fungsinya dalam menjalankan proses permadrasahan. Kepala madrasah pada umumnya masih sebatas jabatan struktural dalam madrasah, hal tersebut ditunjukkan dengan kecenderungan keberadaan kepala madrasah hanya sebatas menjalankan sistem administrasi dan birokrasi (Mashar, 2019). Selama ini keberadaan kepala madrasah masih kurang menyentuh peran utamanya sebagai pihak yang memiliki kekuatan strategis dan manajerial (Alfaris & Gaffar, 2021). Keadaan ini jelas akan mengakibatkan mutu pendidikan madrasah berjalan seiring dengan arus yang tidak terkontrol dan terprogram, sehingga pencapaian tujuan pendidikan yang diharapkan menjadi kurang efisien dan efektif (Tambri et al., 2021).

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan memiliki tugas dan tanggung jawab dalam membina guru yang berada di madrasah yang dipimpinnya (Effendi et al., 2020). Kedudukan kepala madrasah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi madrasah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan (Haji

et al., 2020). Kedudukan kepala madrasah dalam pengembangan kinerja guru dinilai akan sangat efektif karena dipandang lebih memahami kebutuhan yang dirasakan di lapangan (Hasanah et al., 2020).

Menurut (Hasibuan & Yusuf, 2020) menyatakan bahwa pada umumnya skema manajemen kinerja disusun dengan menggunakan peringkat dan ditetapkan setelah dilaksanakan penilaian kinerja. Peringkat tersebut menunjukkan kualitas kinerja atau kompetensi yang ditampilkan pegawai dengan memilih tingkat pada skala yang paling dekat dengan pandangan penilai tentang seberapa baik kinerja pegawai (Komsiyah, 2021). Penelitian lain juga menemukan bahwa penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formula dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran (Nadhirin, 2018) (Mistiani, 2019). Dengan demikian, kinerja adalah merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Pegawai memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka dimasa yang akan datang (Mursidi et al., 2018).

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, penilaian kinerja guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan pengetahuan, penerapan pengetahuan dan keterampilan, sebagai kompetensi yang dibutuhkan sesuai amanat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. (Marmin et al., 2020) Menyebutkan penguasaan kompetensi dan penerapan pengetahuan serta keterampilan guru, sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran atau pembimbingan peserta didik, dan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan bagi madrasah, khususnya bagi guru dengan tugas tambahan tersebut (Darmaji et al., 2019). Sistem penilaian kinerja guru merupakan sistem penilaian yang dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugas melalui pengukuran penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerjanya (Syar'i et al., 2020) (Adilah & Suryana, 2021).

Pendidikan memberikan kontribusi sangat besar terhadap kemajuan suatu bangsa, dan merupakan wahana dalam menerjemahkan pesan konstitusi serta sarana dalam membangun watak bangsa (Lislina et al., 2020). Masyarakat yang cerdas akan memberi nuansa kehidupan yang cerdas dan secara progresif akan membentuk kemandirian (Towaf, 2016). Masyarakat bangsa yang demikian merupakan investasi besar untuk berjuang ke luar dari krisis dan menghadapi dunia global. Tugas guru yang paling penting adalah mendidik dan mengajar murid (Alwis et al., 2020).

Sebagai pengajar guru menyampaikan ilmu pengetahuan dan keterampilan kepada anak didik dengan menggunakan cara-cara tertentu sehingga pengetahuan atau keterampilan itu dapat menjadi milik siswa tersebut. Sebagai pendidik merupakan perantara aktif akan nilai-nilai norma susila yang tinggi dan luhur untuk bekal di masyarakat (Asmarani et al., 2021). Melaksanakan tugasnya tersebut guru dituntut untuk berusaha keras dalam meningkatkan kualitas kerjanya, karena guru merupakan jabatan profesi yang memerlukan suatu keahlian khusus (Yanto, 2020). Maka agar tercapai efisien dan efektifitas kerja sangat diperlukan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugasnya. Oleh sebab itu, tugas yang berat dari seorang guru pada dasarnya dapat dilaksanakan oleh guru yang memiliki kinerja tinggi (Saputro & Murdiono, 2020). Permasalahan kepemimpinan yang dihadapi kepala madrasah adalah terdiri dari beberapa aspek bidang garapan, yaitu kurikulum, kesiswaan, serta sarana dan prasarana (Nadia, F, 2020). Solusi mengatasi permasalahan tersebut menempuh enam langkah, yaitu identifikasi dan memilih masalah, analisis masalah, membangkitkan solusi potensial, memilih dan merencanakan solusi, menerapkan solusi, dan mengevaluasi solusi (Aji Sofanudin et al., 2016).

Implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru MAN hanya mengandalkan ketentuan yang telah ditetapkan dalam program pendidikan yang sudah baku (Wachidi et al., 2020). Keadaan ini jelas akan mengakibatkan pelaksanaan program madrasah menjadi kaku dan kurang disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terjadi di madrasah. Belum terciptanya program madrasah yang benar-benar menyentuh permasalahan kinerja guru, karena kepala madrasah hanya menjalankan program madrasah sebatas menjadi birokrat administratif yang ada, sehingga jelas hasilnya pun tidak maksimal.

Penguatan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru MAN menekankan kepada aspek yang bersifat administratif dibandingkan dengan aspek yang bersifat operasional, sehingga keadaan ini menjadikan kekaburan terhadap pencapaian tujuan pendidikan dan pengembangan mutu pendidikan yang sebenarnya. Jarangnya program supervisi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah terhadap guru, sehingga pengawasan dan penjaminan mutu layanan pembelajaran hampir tidak tersentuh (Astenia. et al., 2019). Kondisi tersebut jelas berdampak terhadap kinerja guru pendidikan (Tajudin & Aprilianto, 2020). Penyebab

utama (akar masalah) tersebut adalah kurangnya keahlian manajemen kepala madrasah yang merefleksikan pada peningkatan kinerja guru, baik pada tingkat konsep maupun praktek (BAIHAQI, 2018).

Berkenaan dengan pemahaman tersebut, maka yang dimaksud dengan penilaian kinerja guru adalah sesuatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan memetakan sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil kerja guru terkait dengan peran yang diembannya (Sari et al., 2022). Dengan demikian, penilaian kinerja guru merupakan hasil kerja guru dalam lingkup tanggung jawabnya (Yusuf et al., 2022). Penilaian kinerja guru tidak hanya berkisar pada aspek karakter individu melainkan juga pada hal-hal yang menunjukkan proses dan hasil kerja yang dicapainya, seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan sebagainya (Mashar, 2019) (Abdul Hanan, 2018).

Penelitian (Wachidi et al., 2020) menemukan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sangat heterogen, terdiri dari perbedaan suku, bahasa, warna kulit, jenis kelamin, perbedaan usia, dan latar belakang pendidikan yang berbeda merupakan sebuah tantangan dalam memimpin. Penelitian yang dilakukan (Hasanah et al., 2020) Menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dapat dilaksanakan secara demokratis sehingga dalam melaksanakan tugas dapat dilakukan dengan baik.

Berdasarkan dari permasalahan yang diatas dan beberapa penelitian hanya melakukan penelitian terkait implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru, akan tetapi hal-hal seperti perencanaan, pelaksanaan, masalah dan solusi dalam menerapkan kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru tidak diperhatikan. maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui; 1) Bagaimana perencanaan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur. 2) Bagaimana pelaksanaan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur. 3) Apa masalah yang dihadapi dalam implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur dan 4) Apa solusi masalah yang dihadapi dalam implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur.

Metode

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif (Amalia & Zuhro, 2022) dengan studi kasus MAN Kotawaringin Timur Provinsi Kalimantan Tengah. Tujuan pada penelitian study kasus ini untuk memperoleh diskripsi terkait implementasi program penguatan pendidikan karakter akhlak mulia pada ekstra kurikuler kepramukaan di Madrasah Aliyah Negeri. Oleh karena itu, satu dari elemen terpenting metode studi kasus adalah diskusi secara kolaboratif terkait isu yang akan diteliti oleh peneliti yaitu tentang program penguatan pendidikan karakter akhlak mulia siswa MAN, implementasi program penguatan pendidikan karakter akhlak mulia siswa MAN dan dampak dari implementasi program penguatan pendidikan karakter akhlak mulia siswa MAN. Sehingga peneliti dapat mengidentifikasi apa yang perlu mereka ketahui dengan tujuan untuk memahami kasus dan menetapkan masalah untuk diinvestigasi. Adapun langkah-langkah yang dilakukan pada penelitian ini sebagai berikut

Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada MAN Kotawaringin Timur Provinsi Kalimantan Tengah. Adapun alasan penelitian memilih MAN ini karena telah menerapkan manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian dipilih pada penelitian ini adalah manusia dan untuk penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan secara purposive sampling, dimana pemilihan informan dipilih secara sengaja berdasarkan kriteria. Adapun key informance dalam penelitian ini sebagai berikut;

1. Kabid Madrasah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah
2. Kasi Pendidikan Madrasah Kabupaten Kotawaringin Timur
3. Pengawas Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kotawaringin Timur
4. Kepala MAN Kotawaringin Timur
5. Guru MAN Kotawaringin Timur
6. Siswa MAN Kotawaringin Timur

Langkah-Langkah Penelitian

Terdapat empat langkah dalam penelitian ini yaitu tahap orientasi atau studi permasalahan, tahap eksplorasi atau pelaksanaan penelitian dan tahap member check. Secara keseluruhan kegiatan-kegiatan tersebut yaitu :

1. Melakukan pembicaraan pendahuluan dengan Kepala Seksi Pendidikan Madrasah dan Pokjawas Kantor Kementerian Agama Kota Palangka Raya, Kepala MAN Kotawaringin Timur yang akan dijadikan sebagai subjek penelitian.
2. Melaksanakan kegiatan pengumpulan data secara intensif melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi.
3. Selama penelitian berlangsung dilakukan pula kegiatan analisa data yang dituangkan dalam transkrip data lapangan, triangulasi dengan jelas mengungkapkan kembali data yang diperoleh kepada sumber data yang lain dan meminta tanggapan tentang hal yang sama agar didapat tingkat kepercayaan yang lebih menjamin dan member check untuk mengkonfirmasi atau mengecek kebenaran catatan lapangan yang telah dianalisis kepada sumbernya.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis data lapangan secara substansi dengan merujuk kepada hasil studi kepustakaan dan mempelajari laporan-laporan lapangan.

Hasil dan Pembahasan

Perencanaan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumen pada lokus penelitian MAN Kotawaringin Timur Provinsi Kalimantan Tengah menyebutkan bahwa seluruh aspek yang berkaitan perencanaan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur dilakukan penyusunan kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru dilakukan oleh kepala madrasah, pengawas, wakamad beserta guru senior. Adapun wawancara dengan dengan kepala madrasah menyebutkan "*sekolah MAN Kotawaringin timur sejak saya menjabat sebagai kepala sekolah telah kami rencanakan terkait kebijakan implementasi penguatan kepemimpinan*".

Kebijakan penyusunan kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru mencakup seluruh komponen supak, seperti yang termaktub dalam tupoksi pengawasan akademik, terutama yang kegiatan-kegiatan yang dipandang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru. Pihak yang terlibat dalam penyusunan kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru yaitu (a) Pengawas, (b) Kepala Madrasah dan juga guru, dan (c) Penmad sebagai pembuat kebijakan pendidikan secara institusi yang ikut berpengaruh terhadap proses pendidikan dan pengawasan di madrasah. Pokjawas Madrasah mempunyai beberapa peran dalam penyusunan kebijakan dan program supak dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu (a) Penyusunan Program Tahunan pada standar proses, (b) Sebagai pelaksana kebijakan dan mengevaluasi pelaksanaan program supak, (c) Sebagai pemberi masukan kepada pihak Penmad dalam membuat kebijakan atas madrasah di lingkungannya, dan (d) Sebagai pengawal kebijakan yang dibuat oleh Bidang Penmad maupun Kementerian Agama secara umum.

Perihal mengenai perangkat pembelajaran, seperti penyusunan program, pelaksanaan ataupun penilaian pembelajaran, serta analisis hasil penilaian, serta kunjungan kelas saat seorang guru mengajar di dalam kelas. Pihak yang terlibat dalam penyusunan kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru, yaitu kepala madrasah ataupun wakil kepala madrasah bagian kurikulum. Guru lain di lingkungan sekolah tidak memiliki peran dalam penyusunan kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru (Dewi, 2018).

Responden lain juga menyatakan bahwa penyusunan kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru dirumuskan berdasarkan acuan yang harus sesuai antara supervispengawas dengan kepala madrasah, dalam rangka sinkronisasi untuk mencapai kualitas pembelajaran. Apapun yang menjadi pengawas harus sinkron dengan rencana yang dilakukan oleh kepala madrasah. Dengan sinkronisasi tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru. Proses perencanaan setiap awal tahun ajaran baru dilakukan evaluasi terhadap kinerja guru, sehingga diketahui kekurangan dan kelemahan, dari sana ditentukan durasi untuk bimbingan yang dilakukan.

Aspek perencanaan penyusunan kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru adalah mencakup seluruh komponen supak, seperti yang termaktub

dalam tupoksi pengawasan akademik, terutama yang kegiatan-kegiatan yang dipandang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru.

Ada juga responden lain mengatakan bahwa penyusunan kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru dilakukan oleh pengawas, berkolaborasi dengan kepala Madrasah. Namun dalam pelaksanaannya di MAN Kotawaringin Timur Provinsi Kalimantan Tengah. sekarang ini, supervisi akademik hanya dilaksanakan oleh Kepala Madrasah, tanpa di awasi atau dipantau oleh pengawas. Proses perencanaan supervisi akademik, mungkin salah satu program pengawas dalam meningkatkan kinerja guru. Beberapa guru hanya mengetahui adanya suatu organisasi MGMP, yang dilaksanakan oleh pengurus, yang tidak mengetahui, apakah itu merupakan salah satu program yang dilakukan oleh seorang pengawas.

Penelitian ini juga menemukan bahwa perencanaan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur dilakukan pengawas dalam meningkatkan kinerja guru dirumuskan berdasarkan (a) Hasil pembinaan tahun sebelumnya, (b) Peraturan atau undang-undang yang mendasari terkait tupoksi pengawas, dan (c) Kebutuhan atau tuntutan madrasah (guru) binaan. Perencanaan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur dibuat dengan beberapa hal yang mendasari, yaitu (a) Berdasarkan kebutuhan atau tuntutan madrasah (guru) binaan, (b) dituangkan dalam bentuk atau format program tahunan, program semester dan rencana program akademik (RPA), dan (c) dibuat dengan memperhatikan atau menyesuaikan dengan beban kerja pengawas.

Pelaksanaan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumen tentang pelaksanaan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur dirumuskan secara terstruktur, jelas dan memiliki efektivitas yang tinggi untuk direalisasikan di lingkungan sekolah secara efektif dan efisien. Pelaksanaan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur didahului dengan melakukan koordinasi antar pihak pihak sekolah yang bertanggung jawab atas kemajuan dalam pelayanan pendidikan melalui musyawarah dan bimbingan tentang hal hal penting dan yang dirasa perlu dipersiapkan berkaitan perangkat-perangkat penunjang kegiatan pembelajaran seluruh mata pelajaran dan data indikator peningkatan pelayanan pendidikan di sekolah sehubungan dengan supervisi yang akan dilaksanakan.

Penelitian ini juga menemukan bahwa pelaksanaan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur dilaksanakan dengan beberapa tahap yang bertujuan membantu kepala sekolah melaksanakan pengawasan terhadap kinerja guru yaitu merumuskan pelaksanaan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur dengan melakukan koordinasi dengan kepala madrasah dan guru-guru dimadrasah. Pelaksanaan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur terdiri dari merumuskan tujuan dan target yang akan dicapai, jadwal supervisi dan instrumen yang akan digunakan dalam melaksanakan. Merumuskan tujuan dan target yang dicapai dalam produktivitas kinerja guru yaitu membantu guru mengelola proses pembelajaran lebih baik lagi baik dari perencanaan pembelajaran pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran (Daheri, 2022).

Dalam pelaksanaan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur, pengawas madrasah, kepala madrasah, para wakil kepala madrasah dan guru-guru serta siswa dimadrasah. Hasil wawancara juga menemukan bahwa pelaksanaan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur dilakukan secara bersama-sama oleh pihak pengawas sendiri, kepala madrasah dan guru yang bersangkutan.

Adapun pihak yang terlibat dalam pelaksanaan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur adalah pihak pengawas, dan kepala madrasah, guru dan siswa madrasah. Peran guru dalam pelaksanaan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur adalah merencanakan dan melaksanakan kegiatan belajar mengajar, misalnya: penyusunan rencana mengajar, melakukan demonstrasi mengajar, mengembangkan materi pelajaran, memilih dan memanfaatkan lingkungan sebagai sumber belajar, membuat dan menggunakan alat belajar sederhana, dan menyusun bahan pembelajaran tertulis. Hasil wawancara telah menemukan pelaksanaan implementasi

kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur bahwa keterlibatan peran guru dalam perencanaan proses pelaksanaan sangat penting, misalnya: Penyusunan rencana mengajar, Melakukan demonstrasi mengajar, Mengembangkan materi pelajaran, Memilih dan memanfaatkan lingkungan sebagai sumber belajar, Membuat dan menggunakan alat belajar sederhana, dan menyusun bahan pembelajaran tertulis (Tsuroyya & Arif, 2021).

Masalah yang dihadapi dalam implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur

Permasalahan yang ditemui dalam kebijakan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur, yaitu :

1. Keterbatasan kepala madrasah dalam melaksanakan fungsinya dalam menjalankan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur yang disebabkan kompleksitas tugas manajerialnya maupun hal lainnya.
2. Belum terwujudnya budaya mutu di kalangan para guru, sehingga masih ada bahkan banyak guru yang menilai negatif terhadap implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur yang dilaksanakan kepada mereka.
3. Kurang memadainya sarana prasarana madrasah dalam menunjang pembelajaran.

Permasalahan tersebut secara langsung berpengaruh terhadap kebijakan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur. Adapun indikator peningkatan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur adalah jika seorang guru menunjukkan atau mencapai pada indikasi tertentu yang tertuang pada program supak yang dibuat oleh pengawas, dan jika guru tersebut mencapai tingkat pengetahuan, keterampilan maupun kompetensi tertentu seperti yang ditargetkan atau dituangkan pada program supak pengawas tersebut.

Permasalahan tersebut berpengaruh terhadap implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur dalam meningkatkan kinerja guru, sejauh ini hanya dilakukan melalui kunjungan kelas, itupun tidak semua guru bisa giliran. Jadi masalah yang dirumuskan di awal tidak dibahas atau dibicarakan pada saat selesai supervisi, Solusi untuk mengatasi permasalahan dan perbaikan ke depan pelaksanaan supervisi akademik pengawas untuk meningkatkan kinerja guru, kalau solusinya, guru harus terlebih dahulu mengetahui permasalahan yang timbul dalam pelaksanaan supervisi akademik, dengan cara melibatkan sebagian guru, misalnya pengawas bersama-sama guru merumuskan jadwal kunjungan kelas, evaluasi, bimbingan invidual yang ditargetkan persemester (Hamdi et al., 2022).

Permasalahan tersebut secara langsung berpengaruh terhadap kebijakan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur dalam penentuan tindak lanjut solusi untuk mengatsi permasalahan tersebut dapat dilaksanakan dengan cara:

1. Melakukan pendekatan dan koordinasi dengan kepala madrasah mengenai waktu dan tugasnya melaksanakan produktivitas kinerja kepada guru,
2. Memberikan bimbingan dalam proses peningkatan kinerja maupun kompetensi pada guru
3. Memberikan bimbingan dan inspirasi kepada kepala madrasah dalam meningkatkan sarana prasarana madrasah kuantitas maupun kualitasnya.
4. Memberikan bimbingan dan inspirasi serta motivasi kepada guru dan termotivasi untuk memberdayakan segala sumber/lingkungan menjadi sarana atau media maupun sumber pembelajaran.

Untuk penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian untuk menemukan masalah agar implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru dapat berjalan dengan baik.

Solusi masalah yang dihadapi dalam implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur

Berdasarkan hasil temuan indikator implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur di antaranya:

1. Pengarahan,
2. Membantu memecahkan masalah guru,
3. Melaksanakan pengawasan,

4. Menciptakan hubungan antarpribadi,
5. Penilaian hasil kerja

Solusi untuk memecahkan masalah yang dihadapi tersebut mungkin dengan cara pendekatan terlebih dahulu kepada guru yang bersangkutan dan juga memberikan penjelasan bahwa kegiatan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur sehingga mendorong guru untuk bisa mengeksplor kemampuan nya dalam mengembangkan berbagai metode pembelajaran dan menguasai alat atau media pembelajaran dengan meningkatkan pengetahuan dalam metode-metode terbaru pembelajaran, mengikuti pelatihan-pelatihan dan workshop menggunakan media mengajar yang lebih baik. Di dalam hal meningkatkan kinerja guru hal yang dapat dilakukan adalah melakukan pelatihan kepada guru, membimbing guru untuk dapat menggunakan teknologi dalam kegiatan pembelajaran, mengusulkan penyediaan alat-alat teknologi untuk memfasilitasi kegiatan guru agar lebih mudah dan lebih baik dalam meningkatkan pengetahuan dan kinerjanya. Dalam kebijakan dan program supak pengawas dalam meningkatkan kinerja guru ditemui beberapa masalah, yaitu :

1. Keterbatasan kepala madrasah dalam melaksanakan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur.
2. Kurangnya kesiapan guru dalam menghadapi implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur.
3. Kurang memadainya sarana prasarana madrasah dalam menunjang pembelajaran.

Permasalahan tersebut secara langsung berpengaruh terhadap implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur. Maksudnya permasalahan tersebut harus dijadikan sebagai tantangan dalam melaksanakan supak berikutnya, dalam arti bahwa dalam pelaksanaan supak berikutnya poin-poin masalah itulah yang dijadikan poin kegiatan yang dicarikan solusinya. Solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut dapat dilaksanakan dengan cara :

1. Melakukan pendekatan dan koordinasi dengan kepala madrasah agar dia dapat lebih baik dalam mengatur waktu dan tugasnya melaksanakan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur kepada guru,
2. Memberikan bimbingan, inspirasi dan ide-ide dalam proses peningkatan kinerja maupun kompetensinya.
3. Memberikan bimbingan dan inspirasi kepada kepala madrasah dalam meningkatkan sarana prasarana madrasah kuantitas maupun kualitasnya.
4. Memberikan bimbingan dan inspirasi serta motivasi kepada guru agar secara sadar termotivasi untuk memberdayakan segala sumber/lingkungan menjadi sarana/media maupun sumber pembelajaran.

Tindak lanjut dari manajemen supervisi akademik untuk meningkatkan kinerja guru adalah :

1. Mengidentifikasi hasil pelaksanaan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur.
2. Menganalisis penyebab permasalahan tersebut permasalahan tersebut,
3. Berkolaborasi dengan kepala madrasah, guru maupun pihak lainnya dalm mencari solusi terbaik terhadap permasalahan tersebut.

Gagasan inovasi yang dilakukan manajemen implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur Kepala sekolah harus memiliki strategi dalam meningkatkan Kemampuan guru melalui pembinaan kemampuan guru dalam proses pembelajaran,

1. Strategi kepala Sekolah dalam meningkatkan disiplin guru yaitu :
 - Menegakkan kedisiplinan guru,
 - Meningkatkan Standar prilaku guru,
 - Melaksanakan semua peraturan,
2. Strategi kepala sekolah dalam Meningkatkan motivasi guru yaitu menciptakan situasi yang harmonis, memenuhi semua Perlengkapan yang diperlukan serta memberikan penghargaan dan hukuman,
3. Strategi kepala Sekolah dalam meningkatkan komitmen guru adalah: mengadakan pelatihan, mendatangkan tutor ke Sekolah dan memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan,

Alur kegiatan pengawasan dimulai dengan menentukan sasaran dan target pengawasan yaitu guru dan kepala madrasah serta tenaga kependidikan lainnya. Ada lima kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh pengawas madrasah, yaitu pengawasan akademik dan manajerial, pembinaan, pemantauan SNP, penilaian kinerja guru dan atau kepala madrasah, pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan atau kepala madrasah. Kelima kegiatan kepengawasan tersebut setelah dilakukan oleh pengawas madrasah harus disusun laporan kegiatannya yang kemudian dilakukan evaluasi hasil pelaksanaan pengawasan yang dituangkan dalam laporan evaluasi hasil pelaksanaan pengawasan. Untuk penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian untuk menemukan solusi yang tepat terkait implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru.

Simpulan

Implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur telah terlaksana melalui tahapan-tahapan manajemen namun masih belum maksimal sesuai program dan tujuan peningkatan kinerja guru agar sesuai dengan standar nasional pendidikan melalui implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru MAN kotawaringin timur. Sementara kesimpulan secara khusus yang ditemukan dalam penelitian ini; (1) Perencanaan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru dilaksanakan berdasarkan kebijakan dan program kelompok kerja pengawas. (2) Pelaksanaan implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru telah dilaksanakan sepenuhnya menyentuh kinerja guru yang sesungguhnya. (3) Masalah yang dihadapi dalam implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru terdapat pembagian tugas supervisi akademik yang belum jelas. (4) Solusi masalah yang dihadapi dalam implementasi kebijakan penguatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kinerja guru dengan memberikan kejelasan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi supervisi akademik untuk meningkatkan kinerja guru

Referensi

- Abdul Hanan, A. H. (2018). Analisis Manajemen Strategik Kepala MTs Ishlahul Muslimin Senteluk Lombok Barat Perspektif SWOT. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 171.
- Adilah, H. G., & Suryana, Y. (2021). Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah. *Jurnal Isema : Islamic Educational Management*, 6(1), 87–94.
- Aji Sofanudin, Rokhman, F., Wasino, & Rusdarti. (2016). Quality-Oriented Management of Educational Innovation at Madrasah Ibtidaiyah. *Journal of Education and Practice*, 7(27), 176–180.
- Alfaris, M. M., & Gaffar, M. A. (2021). Guidance and Counseling Management on Personal , Social , Learning and Career Development of SMK 19 Bandung Students During Covid-19 Pandemics. *Journal of Social Work and Science Education Volume*, 2(20), 169–176.
- Alwis, A., Z., S. M., Effendi, M., & Jama, J. (2020). Developing Academic Supervision Model To Improve Islamic Education (PAI) Teachers' Performance At Madrasah Aliyah (Islamic Senior High Schools). *Digital Press Social Sciences and Humanities*, 6, 14.
- Amalia, N. F., & Zuhro, D. H. (2022). Analisis Manajemen Pendidikan Karakter Madrasah Ibtidaiyah dalam Mewujudkan Generasi Berakhlakul Karimah. *Jurnal Basicedu*, 6(2), 2370–2379.
- Asmarani, A., Sukarno, & Widdah, M. El. (2021). The Relationship of Professional Competence With Teacher Work Productivity In Madrasah Aliyah. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 220–235.
- Astania., D., Rugaiyah., & Neti Karnati. (2019). The Evaluation Of The School Madrasah Accreditation Program Implmentation In Kota Palembang. *Indonesian Journal of Educational Review*, 6(1), 22–34.
- Baihaqi, A. (2018). *Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Madrasah Adiwiyata Di MTs Negeri 6 Ponorogo* [Institut Agama Islam Negeri Ponorogo].
- Daheri, M. (2022). Religious Moderation, Inclusive, and Global Citizenship as New Directions for Islamic Religious Education in Madrasah. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(1), 64–77.
- Darmaji, D., Supriyanto, A., & Timan, A. (2019). Sistem Penjaminan Mutu Internalsekolah Untuk Meningkatkan Mutu Lulusan. *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 3(3), 130–136.
- Dewi, B. (2018). Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Program Unggulan Madrasah. *Jurnal Isema : Islamic Educational Management*, 3(1), 77–88.
- Effendi, R., Lian, B., & Sari, A. P. (2020). Principal Leadership Policy in Improving Instructional Quality. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 368–375.

- Haji, S., Lian, B., & Fitriani, Y. (2020). An Evaluation Of School Operational Fund Program. *International Journal of Educational Review*, 2(2), 212–221.
- Hamdi, S., Wahdah, N., Ahmadi, & Musthofa, K. (2022). The Problem of Implementation of Islamic Education Curriculum In The Aspect Of Moderation Learning and Hots Evaluation. *Edureligia : Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 06(01), 21–36.
- Hasanah, A., Nonitasari, I., & Habibah, H. (2020). Madrasah Head Policy in Improving the Quality of Teacher Profession. *International Journal for Educational and Vocational Studies*, 2(12), 1024–1029.
- Hasibuan, L., & Yusuf, M. (2020). *Education Personnel Management Model for Improving the Performance of Public Madrasah Aliyah Teachers in Jambi Province*. 23(2), 9.
- Komsiyah, I. (2021). Implementation of Internal Quality Assurance to Improve the Quality of Islamic Education. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 13(3), 2241–2248.
- Lisliana, L., Fitria, H., & Rohana, R. (2020). The Implementation of Class Supervision and Its Positive Impact. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(2), 146–160.
- Marmin, M., Koderi, K., Muin, J. A., Fahri, J., & Imam, S. (2020). The Effectiveness of Supervision Program At Madrasah Aliyah in Pesawaran Regency. *Educational Management*, 9(2), 248–257.
- Mashar, A. (2019). Manajemen Strategik Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan. *Jurnal Isema : Islamic Educational Management*, 4(1), 39–54.
- Mistian, W. (2019). Penerapan Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah. *Paedagogia: Jurnal Pendidikan*, 7(1), 171–186.
- Mursidi, A., Soeharto, S., Setyowati, R., Ting, I., Sundiman, D., & Sabran, S. (2018). Model of Internal Quality Assurance System (Spmi) in Stkip Singkawang. *Sinergi : Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 8(1), 1–9.
- Nadhirin, N. (2018). Teaching Supervision of Madrasah Headmaster Based on Pesantren Culture. *QIIS (Qudus International Journal of Islamic Studies)*, 5(2).
- Nadia, F, A. (2020). Effects of the Pesantren Law on Indonesia's Education System – A Projection. *Center for Indonesia Policy Studies*, 9.
- Saputro, J. D., & Murdiono, M. (2020). Implementation of Character Education through a Holistic Approach to Senior High School Students. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(11), 460–470.
- Sari, M., Fadhil, M., & Amin, M. (2022). Implementasi Manajemen Strategik Kepala Madrasah Untuk Menghadapi Era Revolusi 4.0. *Jurnal Al-Kifayah: Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan*, 1(1), 27–38.
- Syar'i, A., Akrim, A., & Hamdanah. (2020). The Development of Madrasa Education in Indonesia. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(4), 513.
- Tajudin, A., & Aprilianto, A. (2020). Strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Religius Peserta Didik. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 101–110. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v1i2.34>
- Tambrin, M., Wasliman, I., Hanafiah, H., & Mudrikah, A. (2021). Implementation and Evaluation of Teachers' Performance Supervision at Madrasah Aliyah (Islamic Senior High School). *Journal of Education Research and Evaluation*, 5(4), 645.
- Towaf, S. M. (2016). The Application of Scientific Approach as the Recommendation of 2013 Curriculum for Social Studies Learning in Among Learning System. *Research on Humanities and Social Sciences*, 6(8), 58–65.
- Tsuroyya, E., & Arif, M. (2021). The Role of the MGMP in the Implementation of the Curriculum for the Subject of Islamic History at Islamic Senior High School Yogyakarta in 2019. *Edukasia : Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, 16(2), 177.
- Wachidi, W., Rodgers, A., & Tumanov, D. Y. (2020). Professional Competence Understanding Level of Elementary School in Implementing Curriculum 2013. *International Journal of Educational Review*, 2(1), 99–105.
- Yanto, M. (2020). Manajemen kepala Madrasah Ibtidaiyah dalam menumbuhkan pendidikan karakter religius pada era digital. *Jurnal Konseling Dan Pendidikan*, 8(3), 176.
- Yusuf, M., Saifudin, A., Darussalam, S., Nganjuk, K., Nuruz, A., Stai, Z., & Krempyang Nganjuk, D. (2022). Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kemampuan Literasi Digital Guru pada Masa Pandemi Covid-19. *Intizam : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 81–96.