

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Setting Penelitian**

Melalui analisis studi dokumen pada tatausaha MAN 2 Model Medan dapat dideskripsikan beberapa hasil penelitian dari madrasah tersebut, yaitu:

##### **1. Letak Geografis**

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Model Medan terletak di kota Medan, Sumatera Utara. Secara administratif, sekolah ini berada di wilayah kecamatan Medan Tembung kelurahan Sidorejo. MAN 2 Model Medan beralamat di Jalan Willem Iskandar/Pancing No. 7A Medan Estate. Letaknya yang strategis di kawasan ini membuatnya mudah diakses dari berbagai penjurur kota Medan. Adapun denah Gedung MAN 2 Model Medan adalah sebagai berikut:

##### **2. Sejarah Berdiri dan Perkembangan MAN 2 Model Medan**

MAN 2 Model Medan pada awalnya merupakan sekolah Pendidikan Guru Agama (PGA) 6 tahun yang berdiri tahun 1972. Tahun 1975 dikeluarkannya SKB 3 Menteri, sehingga berubah menjadi PGA 4 tahun ditambah Pendidikan Guru Agama Lanjutan (PGAL) 2 tahun. Tahun 1992, Menteri Agama RI Munawir Sjazali mengeluarkan SK Menteri Agama Nomor 42 Tahun 1992 tentang perubahan PGA menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) dengan nama MAN 2 Medan. Selanjutnya berdasarkan SK Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Nomor. E.IV/PP.00.6/kep/17.A/98. MAN 2 Medan ditetapkan sebagai MAN percontohan bagi seluruh Madrasah Aliyah di Wilayah Sumatera Utara dan salah satu MAN Model diantara 35 MAN Model di Indonesia. MAN Model diantara 35 MAN Model di Indonesia.

Sejak berdirinya hingga saat ini, MAN 2 Model Medan telah mengalami 15 periode kepemimpinan, yaitu;

- 1) H. Bustami Ibrahim (Kepala PGAN 1957-1962)
- 2) Ibrahim Abdul Halim (Kepala PGAN 1962-1965)
- 3) Abdul Malik Syafi'i (Kepala PGAN 1965-1977)
- 4) Drs. Nazaruddin Yassin (Kepala PGAN 1977-1988)
- 5) Drs. H. Miskun AR, MA (Kepala PGAN/MAN 1988-1993)
- 6) Drs. H. Musa (Kepala MAN/MAKN 1993- 1998)
- 7) Drs.H. Yulizar M.Ag (Kepala MAN 2 Model Medan/1998-2000)
- 8) Drs. H. M.Hadi KS (2000-2002)
- 9) Drs. H. Syaiful Syah (2002-2005)
- 10) H. Ali Masran Daulay, S.Pd, MA (2005-2009)
- 11) Drs. H.Amarullah, SH, M.Pd (2009-2013)
- 12) Drs. H. Anwar, AA (Plt. Kepala MAN 2 Model Medan/2013-2014)
- 13) Dr. H. Burhanuddin, M.Pd (2014-2018),
- 14) Irwansyah, MA (2018-2022)
- 15) Wuri Tamtama Abdi, S.Pd.I, M.Pd (2022-sekarang).

MAN 2 Model Medan merupakan salah satu madrasah unggul pada bidang akademik dan riset di Indonesia dan menjadi madrasah pilot implementasi Kurikulum Merdeka (KM) di Kota Medan. MAN 2 Model Medan juga telah menyelenggarakan Program Madrasah Berbasis Sistem Kredit Semester (SKS) yang dimaksudkan kepada peserta didik yang memiliki kecerdasan dan bakat istimewa untuk Penyelesaian Masa Pendidikan Lebih Cepat yaitu 2 (dua) Tahun. Sebagai madrasah unggul, MAN 2 Model Medan telah dan terus memperoleh prestasi pada tingkat nasional dan internasional dalam penguasaan IPTEK yang ditunjang oleh akhlakul karimah. Pada tahun 2023, sebanyak 376 lulusan MAN 2 Model Medan berhasil masuk ke

perguruan tinggi negeri yang tersebar di seluruh Indonesia seperti, ITB, UGM, IPB, UB, ITERA, UNAND, USU, UNIMED, UINSU, dan lain sebagainya. Siswa/i MAN 2 Model Medan terus berkembang dan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Berbagai kegiatan ekstrakurikuler diselenggarakan di MAN 2 Model Medan untuk menunjang peningkatan kemampuan peserta didik di bidang non akademik seperti, Paskibra, Drumband, Pramuka, Pandu Digital, Basket, Futsal, Band Islami, dan lain-lain.

MAN 2 Model Medan memiliki 2 gedung, yaitu gedung utama yang berlokasi di Pancing, Jl. Willem Iskandar No. 7A, Bantan Timur dan lokasi helvetia yang beralamat di Jl. Melati Raya No. 173B, Helvetia. Gedung MAN 2 Model Medan dilengkapi dengan Ruang Kelas, Aula, Masjid, Klinik kesehatan, Studio, Lapangan, pentas seni, Perpustakaan, Beberapa laboratorium seperti laboratorium komputer, bahasa, sains, serta dilengkapi juga Ruang guru, Ruang BK, Kantin, Kamar mandi, Gedung Asrama dan berbagai Ruang Organisasi siswa.

### 3. Visi Misi MAN 2 Model Medan

#### VISI:

“Berkarakter Islami, Unggul dalam Prestasi, Berwawasan Global, Cinta Lingkungan dan Tanah Air”

#### MISI:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA MEDAN

- 1) Taat beribadah serta cinta Al-Qur'an.
- 2) Meningkatkan kualitas prestasi peserta didik.
- 3) Pendidikan berwawasan global.
- 4) Menciptakan madrasah yang nyaman, aman, disiplin, kreatif, dan menyenangkan.
- 5) Cinta tanah air dan lingkungan.
- 6) Mengembangkan sikap bela negara

#### 4. Struktur Organisasi MAN 2 Model Medan

Struktur organisasi MAN 2 Model Medan yaitu berbentuk garis dan staf yang disusun berdasarkan atas pertimbangan untuk pencapaian tujuan – tujuan organisasi baik jangka panjang maupun jangka pendek. Salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam menyusun struktur adalah rentang pengawasan yaitu jumlah orang yang diawasi oleh atasan tertentu. Adapun struktur organisasi di MAN 2 Model Medan ditampilkan dalam gambar sebagaimana dalam lampiran.

#### 5. Luas Bangunan

MAN 2 Model Medan terletak di dua lokasi berbeda. Lokasi gedung di jalan Williem Iskandar adalah gedung induk dan gedung Helvetia merupakan cabang madrasah yang baru. Rekapitulasi luas bangunan MAN 2 Model Medan dijelaskan dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 4.1**  
**Luas Bangunan MAN 2 Model Medan**

No.	Nama Bangunan	Alamat Bangunan	Luas (M <sup>2</sup> )
1	Gedung MAN 2 Pancing	Jl. William Iskanda No. 7 A Medan Tembung	13.142
2	Gedung MAN 2 Helvetia	Jl. Melati Raya No. 173 Medan Helvetia	3.746
<b>Jumlah</b>			<b>16.888</b>

#### 6. Program-program Unggulan MAN 2 Model Medan

MAN 2 Model Medan merupakan salah satu pilihan madrasah favorit dikalangan siswa. Berdasarkan hasil studi dokumen yang dilakukan pada dokumen profil MAN 2 Model Medan ditemukan beberapa program unggulan madrasah yaitu:

1) Program *Full Day School*

Sejak tahun pelajaran 2014/2015 sampai sekarang, MAN 2 Model Medan menerapkan Program *Full Day School*.

2) Program SKS

Program Layanan Sistem Kredit Semester (SKS), merupakan program yang telah dijalankan mulai tahun 2020 di MAN 2 Model Medan.

3) Program Asrama (Mondok)

Sebagai salah satu madrasah yang dilengkapi dengan fasilitas asrama, sudah selayaknya MAN 2 Model Medan memanfaatkan fasilitas tersebut dengan sebaik mungkin.

4) Program Implementasi Kurikulum Merdeka (IKM).

Program ini adalah program yang dilaksanakan di MAN 2 Model Medan untuk mengikuti perkembangan kurikulum yang ada di Indonesia.

**7. Kompetensi Lulusan MAN 2 Model Medan**

- 1) Tahfizul Qur'an: Juz 30, Juz 1-4, Surat Yasiin, Al Mulk, As Sajadah, Ar Rahman dan Al Waqiah.
- 2) Akhlakul Karimah: kepada Allah, manusia, dan alam semesta.
- 3) Imam sholat (fardhu, jenazah, dan gerhana), memimpin tahtim-tahlil, muadzdzin, iqamat dan khatib jum'at.
- 4) Penguasaan kitab kuning bidang fiqh, tafsir, hadits dan keagamaan lainnya.
- 5) Bahasa: menguasai Bahasa Arab dan Inggris secara lisan dan tulisan.
- 6) Olimpiade MIPA, Olimpiade IPS, Olimpiade Bahasa, Karya Tulis Ilmiah (KTI), dan ICT pada ajang Nasional dan Internasional.
- 7) Studi Lanjutan: lulus ujian akhir madrasah 100%, melanjutkan ke Perguruan Tinggi Dalam Negeri (umum dan agama) dan Luar

Negeri (Timur Tengah) melalui jalur undangan (tanpa tes) maupun jalur tes.

## B. Deskripsi Temuan Hasil Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti secara langsung di MAN 2 Model Medan peneliti memperoleh beberapa hasil informasi terkait dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan efikasi diri dan kinerja guru di MAN 2 Model Medan. Pada proses penelitian, peneliti mendapatkan beberapa hasil informasi ini dari proses wawancara sebagai media dalam pengumpulan data sehingga peneliti dapat memperoleh beberapa hasil penelitian yang akan dijelaskan secara optimal sebagai berikut:

### 1. Deskripsi Efikasi Diri dan Kinerja Guru di MAN 2 Model Medan

Berdasarkan proses penelitian yang dilakukan oleh peneliti di MAN 2 Model Medan, peneliti memperoleh data hasil penelitian terkait dengan efikasi diri dan kinerja guru di MAN 2 Model Medan. Pada proses penelitian peneliti memperoleh beberapa data hasil penelitian dari proses observasi, dokumentasi, dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap beberapa narasumber yaitu kepala madrasah dan partisipan yang merupakan perwakilan dari unsur wakil kepala madrasah, guru, dan staf yang terdapat di MAN 2 Model Medan. Pada proses penelitian, peneliti mendapatkan informasi terkait tingkat efikasi diri dan kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Adapun dalam hal ini disampaikan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

“Jadi dari hasil tinjauan supervisi yang sudah kami laksanakan ada kita temukan beberapa tipe guru. yang pertama, Guru punya kemampuan secara teori, tapi tidak bisa menyampaikan materi ke siswa. Yang kedua ada guru yang tidak lengkap persiapannya, tapi dia mampu menyelesaikan permasalahan-permasalahan pembelajaran di kelas. Yang ke tiga, ada guru yang memang kita bisa katakan sempurna. Dia secara teori mampu, mampu juga menjelaskan sehingga siswa senang.” (*Interview dengan P. WTA*)

Berdasarkan wawancara dengan P.WTA, ditemukan adanya berbagai tipe guru di MAN 2 Model Medan. Pertama, ada tipe guru yang memiliki kemampuan kuat dalam hal teori pendidikan. Mereka memahami konsep-konsep dan prinsip-prinsip pembelajaran dengan baik, namun sayangnya, mereka menghadapi kesulitan dalam menyampaikan materi tersebut kepada siswa. Akibatnya, meskipun memiliki pengetahuan yang mendalam, guru-guru ini kurang efektif dalam membantu siswa memahami pelajaran.

Selanjutnya, ada tipe guru yang manajemen pembelajarannya bagus, tetapi perangkat pembelajarannya tidak optimal. Meski demikian, guru tersebut bisa langsung optimal mengajar. Hal ini disampaikan P.WTA karena dari hasil supervisi guru tersebut meski tidak mempunyai perencanaan yang baik sebelum terjun ke kelas, tetapi dirinya mampu mengajar dengan baik. Salah satu yang dituntut untuk dilaksanakan guru adalah merencanakan pembelajaran yang lengkap yang tergabung dalam perangkat pembelajaran. Guru ini mungkin tidak selalu mempersiapkan materi pembelajaran atau rencana pengajaran dengan lengkap. Namun, mereka memiliki kemampuan yang luar biasa dalam menyelesaikan permasalahan yang muncul selama proses pembelajaran di kelas. Dengan kemampuan ini, mereka tetap mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan efektif bagi siswa, meskipun persiapan mereka mungkin kurang.

Terakhir, kepala madrasah menemukan tipe guru yang bisa dikatakan sempurna. Guru-guru ini tidak hanya kuat dalam hal teori, tetapi juga sangat mampu dalam menjelaskan materi kepada siswa. Kemampuan mereka dalam mengajar membuat siswa merasa senang dan lebih mudah memahami pelajaran. Guru-guru seperti inilah yang menjadi contoh ideal dalam dunia pendidikan, karena mereka mampu menggabungkan pengetahuan teori dengan keterampilan praktis dalam mengajar.

Selain itu, terdapat pendapat lain dari wakil kepala madrasah mengenai tingkat efikasi diri dan kinerja guru di MAN 2 Model Medan. Penjelasan mengenai hal ini adalah sebagai berikut:

“Madrasah kita rutin melaksanakan supervisi setiap semesternya. Terdapat temuan hasil pengamatan kita kalau administrasi hampir 100% guru-guru mampu memenuhi administrasi pembelajaran seperti perangkat pembelajaran dan modul ajar. Terdapat dua jenis modul ajar yang kita pakai di MAN 2 Model Medan ini, yaitu Modul ajar berbasis unit kegiatan belajar mandiri, dan modul ajar berbasis kurikulum yang ada. Tapi jika dilihat dari metode dan kemampuan menggunakan modul ajar, 85% guru sudah mampu. (*Interview dengan P.1*)

Berdasarkan pemaparan partisipan di atas, secara rutin madrasah melaksanakan supervisi setiap semesternya. Dari hasil pengamatan yang telah dilakukan, ditemukan bahwa hampir 100% guru-guru mampu memenuhi administrasi pembelajaran, seperti perangkat pembelajaran dan modul ajar. Di MAN 2 Model Medan ini, terdapat dua jenis modul ajar yang digunakan, yaitu modul ajar berbasis unit kegiatan belajar mandiri dan modul ajar berbasis kurikulum yang ada.

Jika dilihat dari metode dan kemampuan dalam menggunakan modul ajar, 85% guru sudah mampu menerapkannya dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar guru di MAN 2 Model Medan telah memiliki keterampilan yang memadai dalam mengelola dan menyampaikan materi pembelajaran sesuai dengan modul yang tersedia.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, peneliti menganalisis dokumen perangkat pembelajaran yang diwajibkan kepada guru untuk membuatnya sebelum memulai mengajar setiap semesternya. Berdasarkan dokumen perangkat pembelajaran yang ditelaah peneliti, ada beberapa item yang terjilid dalam perangkat pembelajaran ini, yaitu: Perangkat Kelender Pendidikan, Program Tahunan, Program Semester, Capaian Pembelajaran, dan Modul ajar yang terdiri dari lampiran yang berisi

lampiran 1 sampai lampiran 6 yang berisi Lembar Kerja Peserta Didik (LKPD), Materi Pelajaran, Power Point, Materi Ajar, Soal-Soal Asesmen, Remedial, Pengayaan, dan Lampiran pendukung yang relevan dengan materi ajar.

Selain tanggapan yang peneliti jelaskan di atas, terdapat juga hasil wawancara dengan partisipan lain terkait dengan tingkat efikasi diri dan kinerja guru ini, peneliti mendapatkan informasi dari partisipan lain. Penjelasan mengenai hal ini adalah sebagai berikut:

“saya melihat kinerja rekan-rekan guru disini bisa dikatakan baik. hanya saja tentu saja tidak ada yang sempurna. Beberapa kawan-kawan seperti kami yang sudah lebih tua ini terkadang merasa tidak mampu menyesuaikan dengan perkembangan zaman yang serba komputer. Tetapi kita harus berusaha terus untuk bisa”.  
(*Interview dengan P.4*)

Berdasarkan wawancara tersebut, partisipan melihat bahwa kinerja rekan-rekan guru di MAN 2 Model Medan dapat dikatakan baik. Namun, tentu saja semua butuh proses yang lebih baik lagi. Beberapa dari guru, terutama yang sudah lebih tua usianya, terkadang merasa kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman yang tidak bisa dilepaskan lagi dari teknologi informasi dan komputer. Meskipun demikian, guru-guru di MAN 2 Model Medan terus berusaha untuk bisa mengikuti perkembangan teknologi ini dengan efikasi diri yang tinggi. Dengan tekad dan upaya bersama, mereka yakin semua guru bisa terus meningkatkan kemampuan dan beradaptasi dengan zaman demi peningkatan kualitas proses pembelajaran di MAN 2 Model Medan.

Selain pendapat partisipan P.4 di atas, hal itu juga disampaikan oleh partisipan P.1 dengan pendapat yang senada mengenai guru yang usianya lebih tua sulit untuk beradaptasi dengan teknologi. Pendapatnya sebagai berikut.

“kalau ada 85% guru mampu dan bisa, berarti 15% lagi masih perlu perhatian. Yang kategori 15% ini rata-rata guru-guru kita yang usianya lebih tua. Karena mungkin zamannya mereka sudah berbeda. Dulu belum ada komputer walaupun ada mungkin masih jarang, tetapi sekarang sudah serba harus bisa menguasai komputer. Apalagi di MAN 2 Model Medan ini berbasis UKBM. Selain itu juga dipengaruhi juga dari tingkat pendidikan.” (*Interview dengan P.1*)

Partisipan P.1 melanjutkan paparannya terkait efikasi diri dan kinerja guru di MAN 2 Model Medan. Terdapat ada 15% guru yang memerlukan perhatian lebih terutama dalam penggunaan teknologi yang mendukung pembelajaran. Sekarang, keterampilan dalam menguasai komputer menjadi sangat penting, terutama di MAN 2 Model Medan yang berbasis Unit Kegiatan Belajar Mandiri (UKBM) dan program SKS.

Peneliti juga menganalisis dokumen satu yang dikembangkan tim TPM MAN 2 Model Medan terkait dengan program SKS yang diterapkan di MAN 2 Model Medan. Hasil temuan studi dokumen satu MAN 2 Model Medan ditemukan bahwa program Layanan Sistem Kredit Semester (SKS), merupakan program yang telah dijalankan mulai tahun 2020 di MAN 2 Model Medan. Program ini memungkinkan siswa yang memiliki kemampuan dan kecerdasan tinggi untuk menyelesaikan pembelajaran selama 2 tahun. SKS merupakan program layanan yang dipersiapkan untuk siswa, dengan pemanfaatan Unit Kegiatan Belajar Mandiri (UKBM) dan dilaksanakan secara homogen di MAN 2 Model Medan. Pada Sistem SKS ini kegiatan akademik diawali dengan melakukan bimbingan siswa oleh pembimbing akademik, dan pengisian KRS dan di akhir proses pembelajaran setiap semester siswa memperoleh KHS.

Selain itu, faktor lain yang memengaruhi adalah tingkat pendidikan. Guru-guru yang tingkat pendidikannya lebih tinggi cenderung lebih mudah beradaptasi dengan teknologi dan metode pembelajaran baru.

“yang saya ketahui guru-guru disini rata-rata kualifikasi pendidikannya masih S1, tetapi sudah adalah sekitar 20-an orang pendidikan S2, dan bahkan ada yang sedang menempuh pendidikan doktoral. Kalau dari masa kerja disini bisa dikatakan seimbang. Ada yang sekitar 10 tahun lebih. Bahkan banyak disini guru-guru kita yang

masih baru mengajar sekitar lima tahun bahkan ada yang masih 2 tahun. Yang baru masuk ini guru honor dan kita sudah seleksi dengan baik. bisa dikatakan mempunyai kepercayaan diri yang lebih tinggi akan tugasnya sebagai guru”. (*Interview dengan P.1*)

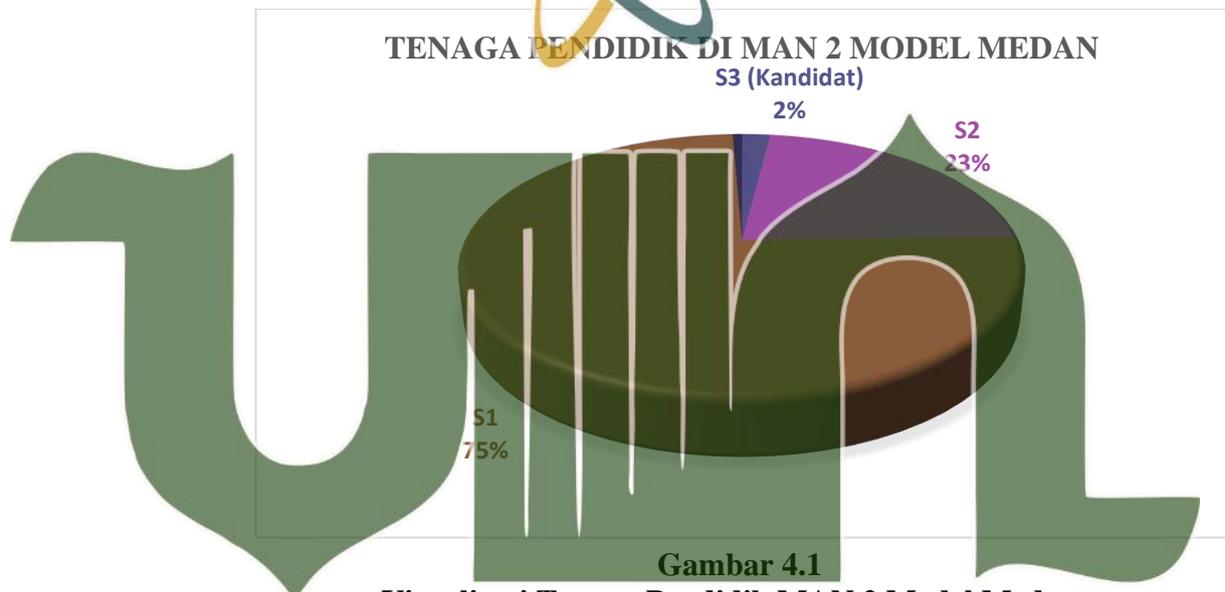
Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai pihak di MAN 2 Model Medan, disimpulkan bahwa secara umum kualifikasi akademik dan pengalaman mengajar para guru di madrasah tersebut cukup baik. Kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan salah satu guru, serta kepala tata usaha madrasah menyatakan bahwa rata-rata guru memiliki latar belakang pendidikan S1 dan beberapa guru sudah S2. Bahkan ada 3 diantaranya sedang menempuh pendidikan doctoral. Semua guru rata-rata berasal dari jurusan ilmu pendidikan dengan latar belakang jurusan dan kampus yang beragam. Sebagian besar alumni UNIMED dan UIN Sumatera Utara. Selain itu, sebagian besar guru memiliki pengalaman mengajar yang cukup lama, yaitu antara 5-10 tahun, bahkan ada yang diatas sepuluh tahun mengajar. Dengan kualifikasi akademik dan masa kerja yang memadai ini, para guru dinilai memiliki kompetensi yang baik dalam mengelola kelas dan memberikan pengajaran berkualitas bagi siswa di MAN 2 Model Medan.

Upaya menggali lebih dalam bagaimana kualifikasi pendidikan guru di MAN 2 Model Medan ini, peneliti juga menganalisis data dokumen identitas guru dan tenaga kependidikan di MAN 2 Model Medan. Berdasarkan analisis dokumen tersebut ditemukan tenaga pendidik (guru) yang memadai dan sesuai dengan latar belakang pendidikan merupakan salah satu faktor penentu tercapainya kualitas pembelajaran. Sampai tahun pembelajaran 2023/2024, tenaga pendidik di MAN 2 Model Medan terdiri dari 154 orang. yang berlatar belakang pendidikan S3/Doktoral sebanyak 1,95%, S2/Magister sebanyak 22,73%, S1/Sarjana sebanyak 74,68%, dan sisanya D3 0,65%.

**Tabel 4.2**  
**Rekapitulasi Tenaga Pendidikan di MAN 2 Model Medan**

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentasi
1	S3 (Kandidat)	3	1,95%
2	S2	35	22,73%
3	S3	115	74,68%
4	D3	1	0,65%
<b>Total</b>		<b>154</b>	<b>100%</b>

Visualisasi data pendidikan di MAN 2 Model Medan dapat dilihat dari diagram berikut ini:



**Gambar 4.1**

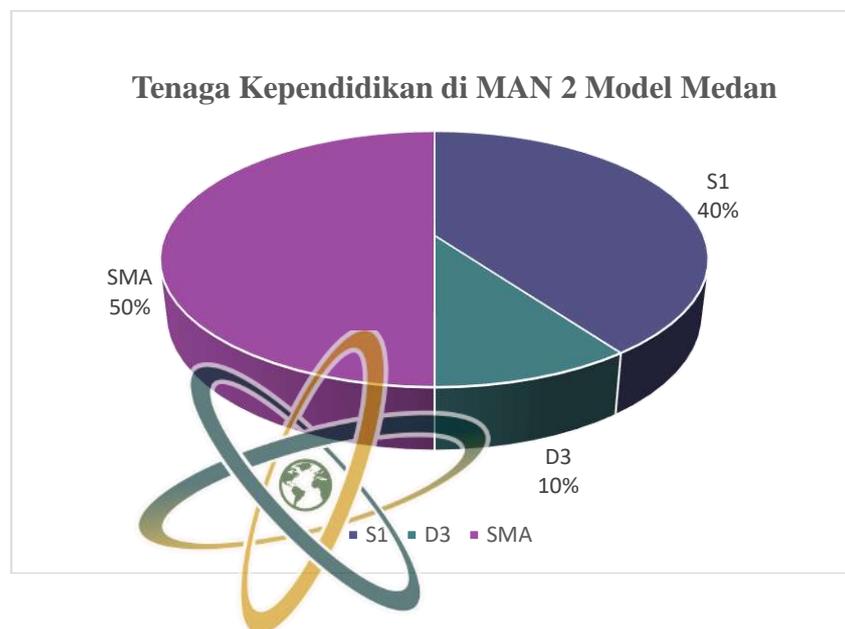
**Visualisasi Tenaga Pendidik MAN 2 Model Medan**

**T.P 2023/2024**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**

**SUMATERA UTARA MEDAN**

Untuk mendukung kelancaran kegiatan pembelajaran, MAN 2 Model Medan dibantu oleh tenaga kependidikan. Pada tahun pembelajaran 2022/2023 ini, tenaga kependidikan di MAN 2 Model Medan terdiri dari 30 orang, yang berlatar belakang pendidikan S1 sebanyak 40%, D3 sebanyak 10% dan SMA/ sederajat sebanyak 50%.



**Gambar 4.2**  
**Visualisasi Tenaga Kependidikan MAN 2 Model Medan**  
**T.P 2023/2024**

Berdasarkan dokumen profil identitas guru dan tenaga kependidikan tersebut, peneliti juga menemukan bahwa beberapa guru ada yang baru direkrut bersamaan masa kepemimpinan kepala madrasah saat ini. Hal tersebut memang sudah sangat dibutuhkan untuk menjawab tuntutan perkembangan teknologi dan ragam ilmu pengetahuan yang dimuat dalam kurikulum sekarang. Jadi, diadakan rekrutmen guru-guru non ASN yang menjadi punggawa semangat mengajar di MAN 2 Model Medan ini. Terkait hal ini, kepala madrasah menjawab pertanyaan peneliti dengan narasi sebagai berikut:

## UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN

“saat ini kita akui banyak guru-guru kita yang non ASN yang kita rekrut untuk memenuhi kuantitas dan kualifikasi guru yang dibutuhkan MAN 2 Model Medan. Karena saat ini jumlah siswa kita mencapai 2.000 lebih dan tentunya ini sangat dibutuhkan guru yang banyak dan guru yang mampu berkembang sesuai zaman. Jadi kita rekrut guru-guru yang semangat”. (*Interview dengan P. WTA*)

Terkait dengan guru rekrutmen baru ini, kepala madrasah dan wakil kepala madrasah yang peneliti wawancarai mengatakan bahwa guru-guru yang lebih muda usia dan pengalaman kerja, dilihat dari hasil evaluasi

supervisi ditemukan bahwa tingkat efikasi dirinya lebih tinggi dapat dilihat dari segi semangat mengajar dan semangat berinovasi dalam metode maupun media pembelajaran. Termasuk dapat dengan optimal memanfaatkan teknologi informasi sebagai sarana belajar dan evaluasi hasil belajar siswa.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa MAN 2 Model Medan memiliki sumber daya guru yang cukup baik dari segi kualifikasi akademik dan pengalaman mengajar. Melalui observasi langsung di beberapa kelas selama beberapa hari, peneliti mencatat kompetensi guru dalam menyampaikan materi, mengelola kelas, dan berinteraksi dengan siswa.

Selain itu, studi dokumentasi yang melibatkan pemeriksaan profil guru, seperti latar belakang pendidikan dan riwayat pengalaman mengajar, menunjukkan bahwa rata-rata guru di madrasah ini memiliki latar belakang pendidikan S1 Kependidikan dan pengalaman mengajar yang beragam yaitu ada yang cukup lama, antara 5-10 tahun, dengan beberapa guru telah mengajar selama lebih 10 tahun, dan ada beberapa guru yang dengan pengalaman mengajar kurang dari 5 tahun.

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis dokumen tersebut, dapat disimpulkan bahwa MAN 2 Model Medan memiliki sumber daya guru yang cukup baik dari segi kualifikasi Akademik dan pengalaman mengajar. Terlebih, jumlah siswa yang banyak seimbang dengan jumlah guru yang ada. Tingkat kinerja guru di MAN 2 Model Medan terkategori baik dan mampu melaksanakan pembelajaran di kelas.

## 2. Pendukung dan Penghambat Efikasi Diri dan kinerja Guru di MAN 2 Model Medan

Menganalisis faktor pendukung dan penghambat efikasi diri serta kinerja guru sangat penting dalam pengembangan madrasah. Efikasi diri merujuk pada keyakinan guru terhadap kemampuan mereka untuk mengelola tugas dan tantangan di kelas, yang berdampak langsung pada kinerja mereka. Kinerja guru, pada gilirannya, sangat mempengaruhi kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa di madrasah.

### 1) Faktor Pendukung dan Penghambat Efikasi diri Guru di MAN 2 Model Medan

Pertanyaan lanjutan dalam wawancara penelitian ini menggali informasi terkait faktor apa saja pendukung dan penghambat tingkat efikasi diri guru di MAN 2 Model Medan. Jawaban-jawaban dari partisipan mengungkapkan beberapa faktor, seperti yang tertuang dari hasil wawancara dengan bapak WTA berikut ini:

“kita melihat memang tingkat efikasi diri guru-guru kita bervariasi. Seperti yang sudah dijelaskan tadi, bahwa di madrasah ini terdapat beberapa kategori usia guru yang berbeda-beda. Ada yang tua ada juga yang muda, ada pulak lagi yang sedang-sedang saja. Jadi, menurut pengamatan kami bahwa memang usia salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat efikasi diri guru. Kemudian juga faktor pengalaman mengajar. Ini juga berpengaruh. Guru senior biasanya lebih percaya untuk mengajar, mungkin karena pengalamannya sudah lama. Artinya sudah duman makan gula dan garamnya mengajar. Tetapi kadang terbalik, jika kita buat tantangan mengajar dengan mengintegrasikan perkembangan teknologi yang ada ini, justru guru muda lebih semangat dan percaya diri. Itulah dia, mungkin karena factor usia barangkali. Satu lagi, kalau dilihat dari jenis kelamin, menurut saya mejadi faktor penentu efikasi diri juga. Karena dari hasil pengamatan langsung di madrasah ini, saya dapat melihat bahwa guru laki-laki lebih tinggi efikasi dirinya dibanding yang perempuan. Hal itu terbukti dari tugas tambahan yang diberikan”. **(Hasil interview dengan P.WTA)**

Dalam wawancara yang dilakukan peneliti, ditemukan bahwa tingkat efikasi diri guru di madrasah ini sangat bervariasi, dipengaruhi oleh beberapa faktor utama. Salah satunya adalah usia para guru. Terdapat variasi dari generasi yang lebih tua hingga yang lebih muda, yang masing-masing memiliki pengaruh yang berbeda terhadap rasa percaya diri mereka dalam mengajar. Guru senior, dengan pengalaman mengajar yang panjang, cenderung memiliki tingkat efikasi diri yang tinggi karena kepercayaan mereka terhadap kemampuan mengajar yang telah teruji. Namun, tantangan muncul ketika harus menghadapi perkembangan teknologi dalam pembelajaran. Di sisi lain, guru muda sering kali lebih bersemangat dalam menghadapi tantangan baru ini, yang mengimbangi keterbatasan pengalaman mereka dengan energi dan antusiasme.

Selain usia, faktor pengalaman mengajar juga memainkan peran penting dalam menentukan efikasi diri guru. Pengalaman yang panjang memberikan kepercayaan dan keahlian dalam mengelola kelas serta menangani berbagai situasi pembelajaran. Namun, ketika dihadapkan pada inovasi-inovasi baru dalam teknologi pendidikan, tantangan tersebut dapat mengubah dinamika kepercayaan diri.

Selain itu, jenis kelamin juga menjadi faktor yang mempengaruhi efikasi diri guru. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa secara umum, guru laki-laki cenderung memiliki tingkat efikasi diri yang lebih tinggi dibandingkan dengan guru perempuan. Hal ini tercermin dalam tanggung jawab tambahan yang seringkali diberikan kepada mereka, menunjukkan tingkat kepercayaan yang lebih besar dari pihak manajemen sekolah.

Dengan memahami faktor-faktor ini, madrasah dapat lebih baik dalam mengelola pengembangan profesional guru-guru, memastikan bahwa semua guru merasa didukung dan mampu dalam memenuhi tuntutan pendidikan yang semakin berkembang.

Kemudian peneliti bertanya lagi apakah factor yang mempengaruhi tingkat efikasi diri guru yang bersumber dari luar dirinya (faktor eksternal). Dari hasil wawancara lanjutan didapatkan jawaban:

“faktor luar yang utama itu adalah salary atau gaji. Salary ini sangat mempengaruhi. Biasanya kalau gaji tinggi kan kita biasa lebih semangat. Kalau gajinya kurang ya pasti biasa-biasa saja. Dan ada juga faktor iklim pergaulan atau apakah itu namanya kita sebut faktor pertemanan sesama guru. Itu tadi kalau yang tua tetap berteman hanya dengan yang senior mungkin akan seperti itu saja. Tapi di sini kita buat sebisa mungkin membaaur biar saling melengkapi”. **(Hasil interview dengan P.WTA)**

Berdasarkan wawancara, ditemukan bahwa terdapat faktor luar utama yang memengaruhi efikasi diri guru, di antaranya adalah gaji dan iklim lingkungan kerja. Gaji atau salary diakui memiliki pengaruh besar terhadap motivasi dan semangat kerja guru. Guru yang menerima gaji yang memadai cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik. Gaji yang tinggi dapat meningkatkan rasa percaya diri dan semangat untuk memberikan yang terbaik dalam proses pembelajaran. Sebaliknya, gaji yang kurang dapat mempengaruhi motivasi dan menyebabkan keterbatasan dalam upaya mengembangkan diri dalam profesinya.

Selain gaji, iklim pergaulan atau hubungan social antar guru juga berperan penting. Faktor ini mencakup kemampuan guru untuk berinteraksi dan bekerja sama dengan rekan-rekannya. Di lingkungan MAN 2 Model Medan, terdapat dinamika antara guru-guru senior dan junior dalam hal pertemanan dan kolaborasi. Meskipun akan untuk tetap menjaga hubungan dengan sesama guru senior, penting untuk menciptakan lingkungan yang inklusif dan mendukung di mana guru-guru dari berbagai generasi dapat saling melengkapi dan mendukung satu sama lain. Dengan memperhatikan kedua faktor luar ini, madrasah dapat mengembangkan strategi untuk memperkuat motivasi dan efikasi diri guru, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif bagi semua anggota staf pengajar.

Sementara itu, dari hasil wawancara dengan partisipan guru terkait faktor apa saja yang mempengaruhi tingkat efikasi dirinya didapatkan beberapa jawaban seperti berikut ini:

“kalau saya pribadi ditanya, ya. Mungkin, factor utamanya itu pengalaman ya kan. Karena disini saya masih honor dan tergolong baru terjun mengajar, sering kali kita down ketika mau masuk kelas. Tapi itu semua bisa teratasi juga dengan meningkatkan percaya diri atau itulah mungkin efikasi diri, ya kan.” **(Hasil interview dengan P. 2)**

“faktor lain adalah gaya komunikasi. Kadang kita mau menjalin komunikasi ini terkadang agak segan dan canggung, ya kan. Maka kita harus banyak belajar. **(interview dengan P. 4)**

Dalam uraian hasil wawancara, menurut partisipan, terdapat faktor-faktor yang mendukung dan/atau menghambat tingkat efikasi diri guru. Tingkat pengalaman guru dan komunikasi merupakan pendukung dan bisa juga jadi penghambat tingkat efikasi diri guru.

Kemudian, peneliti menggali informasi dengan salah satu wakil kepala madrasah yang masuk dalam tim pengembang madrasah. beliau mengungkapkan lebih banyak informasi factor apa saja yang mempengaruhi tingkat efikasi diri guru di MAN 2 Model Medan ini sebagaimana dalam transkrip wawancara berikut ini:

“kita kan rutin melakukan evaluasi dan supervisi guru. Kita memang dapat melihat bahwa guru yang senior itu kalau ditanya percaya diri mengajar bisa dikatakan lebih mampu, karena sudah berpengalaman. Tapi kalau ditanya masalah administrasi pembelajaran seperti RPP, silabus, ukbm, dan lainnya, guru yang junior atau guru-guru yang mud aitu justru lebih cepat siapnya. Berarti tingkat efikasi dirinya lebih tinggi kalau disandingkan dengan urusan yang bersangkutan dengan teknologi. Ada juga yang saya lihat, ada juga beberapa guru itu pagi kita jumpa masih terlihat semangat, tiba-tiba jumpa di siang hari, eh udah mulai lesu. Mungkin dipengaruhi kondisi emosionalnya. Biasanya ini sering terjadi pada guru perempuan yang saya lihat. Kemudian dulu kita akui memang disekolah kita ini ada guru itu berkelompok-kelompok. Saat hubungannya baik dengan kelompoknya dia lebih percaya diri, tapi

bisa berubah sebaliknya. Mungkin itu saja yang sering kita lihat di lapangan”. **(Hasil interview dengan P. 1)**

Berdasarkan hasil wawancara dengan partisipan, telah terungkap beberapa pola dan faktor yang mempengaruhi efikasi diri mereka. Guru senior, dengan pengalaman mengajar yang luas, umumnya menunjukkan tingkat percaya diri yang tinggi dalam menghadapi proses pengajaran. Mereka memiliki keunggulan dalam mengelola kelas dan menyampaikan materi secara efektif. Namun, dalam hal administrasi pembelajaran seperti penyusunan RPP, silabus, dan UKBM, guru junior atau yang lebih muda seringkali lebih siap dan responsif. Hal ini disebabkan oleh kecakapan mereka dalam mengadopsi teknologi pendidikan dan kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi lebih cepat.

Terkait dengan kondisi emosional, terlihat bahwa beberapa guru, khususnya yang perempuan, dapat mengalami fluktuasi semangat di sepanjang hari. Pagi hari mereka mungkin tampil dengan semangat yang tinggi, namun bisa terlihat mulai kurang semangat di siang hari. Hal ini menunjukkan pentingnya manajemen emosi dan dukungan sosial dalam mendukung kesejahteraan dan efikasi diri guru.

Dinamika sosial di sekolah juga memainkan peran penting dalam mempengaruhi efikasi diri guru. Guru yang merasa tergabung dalam kelompok sosial yang solid cenderung lebih percaya diri. Namun, perubahan dalam dinamika kelompok atau konflik sosial bisa mempengaruhi secara negatif, mengurangi tingkat efikasi diri mereka.

Secara keseluruhan, supervisi dan evaluasi ini tidak hanya membantu mengidentifikasi area-area di mana guru dapat meningkatkan kinerja mereka, tetapi juga memberikan wawasan tentang kompleksitas faktor-faktor yang memengaruhi efikasi diri mereka. Dengan memahami dan mengelola faktor-faktor ini secara holistik, sekolah dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan profesional dan kesejahteraan seluruh staf pengajar.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa partisipan tersebut, terungkap berbagai faktor yang mempengaruhi tingkat efikasi diri guru. Kepala madrasah menyoroti bahwa tingkat efikasi diri guru sangat bervariasi, tergantung pada usia dan pengalaman mengajar mereka. Guru-guru senior umumnya lebih percaya diri karena telah lama berkecimpung dalam dunia pendidikan. Mereka telah "makan asam garam" dalam mengajar, sehingga lebih mantap dalam menghadapi kelas. Namun, ketika dihadapkan dengan tantangan mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran, guru-guru muda justru menunjukkan semangat dan kepercayaan diri yang lebih tinggi. Hal ini mungkin disebabkan oleh faktor usia yang lebih familiar dengan perkembangan teknologi.

Selain itu, kepala madrasah juga mengungkapkan bahwa jenis kelamin menjadi salah satu faktor penentu tingkat efikasi diri. Berdasarkan pengamatannya, guru laki-laki cenderung memiliki efikasi diri yang lebih tinggi dibandingkan dengan guru perempuan.

Selanjutnya, ketika ditanya mengenai faktor eksternal yang mempengaruhi efikasi diri guru, kepala madrasah dan partisipan guru menekankan bahwa gaji atau salary sangat berpengaruh. Gaji yang tinggi biasanya meningkatkan semangat dan motivasi kerja, sementara gaji yang kurang memadai cenderung membuat semangat kerja menjadi biasa-biasa saja. Selain itu, iklim pergaulan atau hubungan antar sesama guru juga berpengaruh signifikan. Guru-guru yang lebih senior cenderung berteman dengan sesama senior, namun madrasah berusaha untuk membaurkan semua guru agar saling melengkapi.

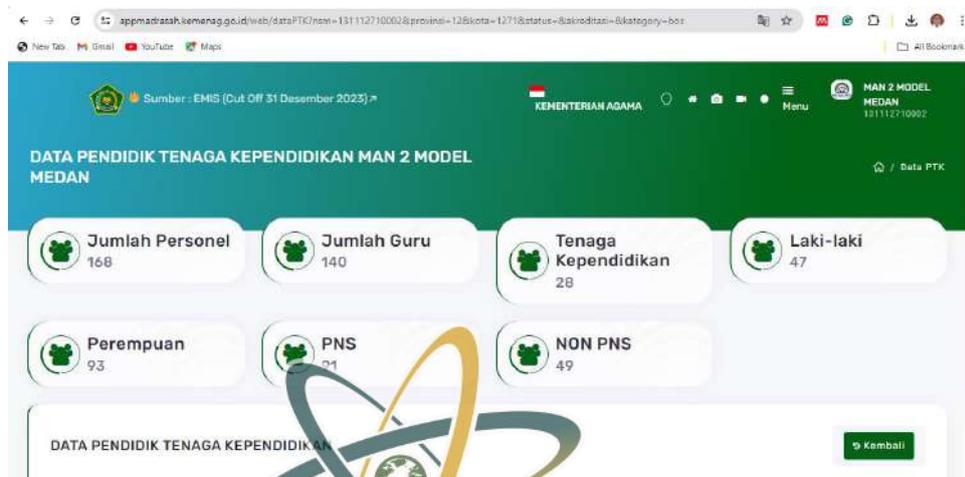
Partisipan lain, yang masih berstatus guru honor dan baru terjun ke dunia mengajar, mengakui bahwa pengalaman mengajar adalah faktor utama yang mempengaruhi efikasi dirinya. Ia sering merasa down ketika hendak masuk kelas, namun berusaha meningkatkan percaya diri seiring berjalannya waktu. Partisipan P.4 juga menambahkan bahwa gaya

komunikasi sangat penting. Ia sering merasa segan dan canggung dalam menjalin komunikasi, sehingga perlu banyak belajar untuk memperbaiki hal tersebut.

Wakil kepala madrasah (P.1), yang juga terlibat dalam tim pengembang madrasah, memberikan pandangan yang lebih komprehensif. Ia menjelaskan bahwa melalui evaluasi dan supervisi rutin, terlihat bahwa guru senior lebih percaya diri dalam mengajar, sementara guru muda lebih cepat dalam menyiapkan administrasi pembelajaran yang berhubungan dengan teknologi. Selain itu, kondisi emosional guru juga berpengaruh. P. Badren sering melihat guru yang semangat di pagi hari menjadi lesu di siang hari, terutama pada guru perempuan. Hubungan sosial antar kelompok guru juga mempengaruhi tingkat kepercayaan diri mereka; guru yang memiliki hubungan baik dengan kelompoknya cenderung lebih percaya diri.

Berdasarkan keseluruhan wawancara, dapat disimpulkan bahwa tingkat efikasi diri guru di madrasah ini dipengaruhi oleh berbagai faktor internal seperti usia, pengalaman, dan jenis kelamin, serta faktor eksternal seperti gaji, iklim pergaulan, supervisi, dan kondisi emosional. Integrasi teknologi dan gaya komunikasi juga memainkan peran penting dalam membentuk efikasi diri guru. Madrasah perlu terus memperhatikan dan mengembangkan faktor-faktor ini untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan kepercayaan diri guru-gurunya.

Untuk mengetahui lebih lanjut, peneliti menelaah dokumen-dokumen terkait profil guru, rekapitulasi pendidik dan tenaga kependidikan baik melalui dokumen profil guru maupun berdasarkan basis data pendidikan madrasah di website kementerian agama seperti data kepegawaian, jenis kelamin, riwayat pendidikan, dan pengalaman mengajar.



**Gambar 4.3**  
Rekapitulasi pendidik dan tenaga kependidikan dari data resmi pendidikan madrasah Kementerian Agama RI

Analisis terhadap dokumen-dokumen ini memberikan gambaran mengenai latar belakang dan karakteristik guru-guru di madrasah tersebut. Selain itu juga, peneliti melihat daftar guru dan siswa yang berprestasi di MAN 2 Model Medan ini. Tentunya, prestasi guru dan siswa yang ada itu juga adalah faktor dukungan dari efikasi diri guru.

## 2) Pendukung dan Penghambat Kinerja Guru di MAN 2 Model Medan

Berdasarkan proses penelitian yang dilakukan peneliti di MAN 2 Model Medan peneliti memperoleh hasil data hasil penelitian terkait dengan factor-faktor pendukung dan penghambur kinerja guru di MAN 2 Model Medan. Pada proses penelitian peneliti memperoleh beberapa data hasil penelitian dari proses observasi, dokumentasi, dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap beberapa narasumber yaitu kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan guru yang terdapat di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Pada proses penelitian peneliti mendapatkan informasi terkait factor-faktor apa saja yang mendukung atau menghambat kinerja guru di MAN 2 Model Medan. Adapun dalam hal ini disampaikan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

“hasil tinjauan supervisi yang sudah kami laksanakan ada kita temukan beberapa tipe guru. yang pertama, guru punya kemampuan secara teori, tapi tidak bisa menyampaikan materi ke siswa. Yang kedua ada guru yang tidak lengkap persiapannya, tapi dia mampu menyelesaikan permasalahan-permasalahan pembelajaran di kelas. Yang ke tiga, ada guru yang memang kita bisa katakan sempurna. Dia secara teori mampu, mampu juga menjelaskan sehingga siswa senang. Faktor lainnya tentu seperti efikasi diri tadi itu adalah gaji tadi”. **(Hasil interview dengan P.WTA)**

Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan setiap tipe guru memiliki karakteristik dan kemampuan yang berbeda. Pertama, ada guru yang memiliki kemampuan teori yang kuat. Mereka mungkin sangat terampil dalam memahami konsep-konsep akademis, namun sering menghadapi kesulitan dalam menyampaikan materi pelajaran secara efektif kepada siswa. Keterampilan komunikasi yang kurang bisa menjadi hambatan dalam memastikan siswa benar-benar memahami pelajaran.

Kedua, terdapat guru yang meskipun tidak selalu memiliki persiapan yang lengkap sebelum mengajar, mereka memiliki keahlian dalam menangani tantangan-tantangan yang muncul di kelas. Mereka dapat dengan cepat menyelesaikan masalah-masalah pembelajaran dan menyesuaikan diri dengan situasi yang berubah dengan baik. Meskipun tidak sempurna dalam persiapan, kemampuan adaptasi mereka memungkinkan mereka untuk tetap efektif dalam mengajar.

Ketertiga, ada juga guru yang dapat dianggap sempurna. Mereka tidak hanya memiliki pemahaman teori yang mendalam, tetapi juga mampu menyampaikan materi dengan cara yang menarik dan memotivasi siswa. Guru-guru ini tidak hanya memenuhi standar keahlian, tetapi juga mampu menciptakan lingkungan pembelajaran yang menyenangkan dan inspiratif bagi siswa mereka.

Selain dari berbagai tipe guru ini, hasil observasi juga menyoroiti faktor-faktor lain yang mendukung kualitas kinerja guru. Salah satunya adalah gaji atau kompensasi finansial yang diterima oleh guru. Gaji yang

adil dan memadai dapat menjadi faktor motivasi yang kuat bagi guru untuk meningkatkan kinerja mereka dan meningkatkan efikasi diri dalam memenuhi tuntutan pendidikan yang semakin kompleks.

Dengan pemahaman yang mendalam tentang dinamika ini, sekolah dapat mengembangkan strategi untuk mendukung semua tipe guru dalam mengembangkan potensi mereka dan menciptakan lingkungan pembelajaran yang optimal bagi perkembangan siswa.

Padangan pendapat kepala madrasah dari hasil wawancara. Selain itu, masih dalam pertanyaan yang sama diajukan peneliti kepada kepala madrasah, didapatkan jawaban lain sebagaimana berikut:

“kalau menurut pengamatan saya mungkin ada factor gaji, ada juga factor stress karena beban yang banyak mungkin ya kan. Beban kita ini kan bisa saja berasal dari rumah. Kadang anak sakit, mau mengajar kepikiran anak. Sehingga mempengaruhi efikasi dirinya untuk mengajar. Bertanya-tanya sendiri dia. Mengajar gak ya?, sanggup gak ya aku masuk hari ini?, dan masih banyak kalau kita kaji lebih dalam lagi”. (Hasil interview dengan P.WTA)

Dari pengamatan yang dilakukan, terlihat bahwa terdapat beberapa faktor yang signifikan dalam mendukung kinerja seorang guru:

Pertama, faktor gaji memainkan peran penting. Gaji yang memadai dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dalam mengajar. Ketika guru merasa dihargai secara finansial, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam proses pendidikan.

Kedua, faktor stres juga sangat berpengaruh. Beban kerja yang tinggi dan stres yang berasal dari masalah di luar sekolah, seperti masalah keluarga, dapat mempengaruhi kemampuan guru untuk fokus dan efektif dalam mengajar. Ketika guru menghadapi stres yang signifikan, seperti anak sakit atau masalah rumah tangga, hal ini dapat mengganggu konsentrasi mereka dan mempengaruhi efikasi diri mereka dalam mengelola kelas.

Selain itu, ada juga tantangan internal yang dialami oleh guru, seperti keraguan diri atau pertanyaan tentang kemampuan mereka untuk mengajar dengan baik. Pertimbangan-pertimbangan pribadi ini dapat mempengaruhi kepercayaan diri mereka dalam mengambil keputusan sehari-hari terkait dengan pekerjaan mereka.

Dengan memahami dan mengidentifikasi faktor-faktor ini, sekolah dapat mengembangkan strategi yang lebih holistik untuk mendukung kesejahteraan mental dan profesionalisme guru. Ini termasuk menawarkan dukungan yang memadai, baik dalam hal finansial maupun emosional, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung bagi semua staf pengajar. Kemudian peneliti bertanya lagi apakah faktor yang mempengaruhi kinerja guru yang bersumber dari luar dirinya (faktor eksternal). Dari hasil wawancara lanjutan didapatkan jawaban:

“mungkin bisa saja dukungan rekan-rekan sejawat, dukungan keluarga. Kalau ada masalah di rumah, bisa saja itu terkadang guru masih kepikiran sampai di sini. Akhirnya sedikit banyaknya berpengaruh pada hasil kerjanya. Ada juga kita lihat beban kerja yang banyak dari guru-guru kita ini ada juga yang sambil mengajar di luar. Ada yang jadi dosen, ustadz, jadi tentor, dan ada juga sambil guru di sekolah lain. Terlalu capek juga bisa mempengaruhi kerjanya”. (*Hasil interview dengan P.1*)

Dukungan dari rekan-rekan sejawat dan keluarga memainkan peran krusial dalam membantu guru menghadapi tantangan, termasuk stres dari masalah di rumah yang dapat mempengaruhi konsentrasi dan kinerja mereka di sekolah. Dukungan ini dapat memberikan guru rasa percaya diri dan kepastian untuk mengatasi masalah pribadi dan profesional dengan lebih baik. Namun, beban kerja yang tinggi juga menjadi faktor yang signifikan. Banyak guru yang mengambil pekerjaan sampingan, seperti menjadi dosen, ustadz, atau tentor, serta mengajar di sekolah lain. Hal ini bisa memberikan tambahan finansial, tetapi juga dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental yang berpotensi mempengaruhi kinerja mereka di sekolah utama

mereka. Kelelahan ini dapat mengurangi efektivitas mereka dalam merencanakan dan memberikan pengajaran yang berkualitas kepada siswa.

Pemahaman akan tantangan-tantangan ini penting untuk membantu sekolah mengembangkan strategi dukungan yang tepat bagi staf pengajar. Ini termasuk manajemen waktu yang efektif, pengelolaan stres, dan mempromosikan keseimbangan kehidupan kerja yang sehat. Dengan demikian, sekolah dapat memastikan bahwa semua guru dapat bekerja dengan efektif dan merasa didukung dalam menjalankan tugas-tugas mereka dengan baik.

Berdasarkan hasil observasi, studi dokumen, dan hasil wawancara dengan seluruh partisipan, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang mendukung kinerja guru di MAN 2 Model Medan ini adalah: faktor pendidikan, faktor beban kerja di dalam dan di luar madrasah, faktor gaji, faktor efikasi diri, faktor motivasi, pengalaman, faktor dukungan fasilitas, dukungan lingkungan sosial seperti keluarga dan rekan sejawat, dan faktor menguasai teknologi terkini yang mendukung pada alat dan media mengajar serta pemenuhan laporan kinerja guru.

### **3. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Efikasi Diri Guru**

Strategi yang baik yang dilakukan oleh kepala madrasah tentunya akan menghasilkan efikasi diri guru yang sesuai dengan strategi yang dijalankan. Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa sebenarnya masih terdapat guru-guru yang membutuhkan peningkatan efikasi diri guru, hal ini dilihat dari komposisi guru dengan kualifikasi yang bagus seperti banyak yang S2 tentunya seharusnya prestasi guru dan siswa di MAN 2 Model Medan ini lebih banyak bisa diraih kalau efikasi dirinya tinggi untuk mengajar, membimbing, dan melatih.

Kepala madrasah harus dapat menumbuhkan semangat dan efikasi diri yang tinggi pada guru dan tenaga kependidikan agar mampu menjalankan tugas dan kinerja secara optimal. Kepala madrasah sebagai pemimpin, harus

memiliki strategi yang efektif dan harus mampu menemukan cara meningkatkan efikasi diri dan kinerja guru di madrasah yang dipimpinnya.

Berdasarkan proses penelitian yang dilakukan peneliti di MAN 2 Model Medan peneliti memperoleh hasil data hasil penelitian terkait dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan efikasi diri guru di MAN 2 Model Medan. Pada proses penelitian peneliti memperoleh beberapa data hasil penelitian dari proses wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti terhadap beberapa narasumber yaitu kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan guru yang terdapat di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Pada tahap proses penelitian ini, peneliti menggali informasi terkait dengan langkah kongkrit yang dilakukan kepala Madrasah dalam meningkatkan efikasi diri guru.

Hasil wawancara peneliti mendapatkan informasi-informasi dan data penelitian terkait langkah kongkrit strategi kepala madrasah dalam meningkatkan efikasi diri guru di MAN 2 Model Medan. Adapun dalam hal ini disampaikan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

“langkah kongkrit yang pertama saya lakukan disini adalah mengembalikan suasana lingkungan kerja yang baik. Tidak mengkotak-kotakkan. Kemudian kita melakukan pemetaan, terkait mana guru yang butuh di push efikasi dirinya dan mana guru yang bisa mempush efikasi atau semangat dan kepercayaan diri rekan-rekannya yang lain. Ya, makanya ketika kita untuk meningkatkan kepercayaan diri itu, ada kan kita membentuk MGMP atau musyawarah guru mata pelajaran. Di mana musyawarah guru-guru mata pelajaran ini kita jadwalkan sekali seminggu mereka harus berkumpul gitu. Kemampuan masing-masing guru mata Pelajaran contohnya. Kita lihat contoh guru bahasa Inggris itu ada 5 orang guru atau 6 orang guru kan, masing-masing punya punya sisi apa kelebihan dan kelemahan. Jadi ketika mereka berkumpul yang merasa lemah akan ditutupi oleh yang bagus yang efikasi dirinya lebih tinggi itu, jadi tinggal dengan dia tahu memecahkan masalah-masalah di pembelajaran itu di mata pelajaran itu jadi timbul percaya diri. Jadi itu salah satu strateginya kita dengan melalui MGMP di situ dibahas masalah-masalah yang berkembang di lapangan. Kalau misalnya mereka ada masalah yang tidak bisa dipecahkan mereka, kita akan mengundang. Mengundang pakar-pakar dari dosen-dosen, misalnya dari USU, UNIMED, atau UINSU. Jika diperlukan”. (*Interview dengan P. WTA*)

Proses pengumpulan data penelitian tidak hanya bersumber dari wawancara kepala madrasah, tetapi peneliti juga melakukan wawancara kepada guru yang termasuk dalam partisipan penelitian. Pertanyaan-pertanyaan yang mendalam diberikan untuk menggali informasi terkait strategi kepala madrasah dalam meningkatkan efikasi diri guru. Partisipan P.1 dan P.2 mengungkapkan bahwa sejak kepemimpinan kepala madrasah ini, suasana lingkungan kerja di MAN 2 Model Medan dapat dikatakan dalam kategori yang kondusif dan positif. Hal ini diungkapkan oleh partisipan P.1 dan P.2 sebagaimana berikut ini:

“memang betul, kami kembali merasakan bagaimana enakya lingkungan kerja yang dibina oleh kepala, sebelumnya memang sudah baik, tetapi dengan kepemimpinan kepala yang sekarang, kami lebih akrab dan akrab lagi di madrasah ini”. (*Interview dengan P. 1*)

“kalau sekarang kami enak di MAN 2 Model Medan ini. Dimaksudkan enak itu karena suasana disini kembali kondusif. Tdak ada geng-geng guru atau kelompok-kelompok guru di MAN 2 ini. Semua dirangkul oleh kepala”. (*Interview dengan P. 2*)

Berdasarkan wawancara ini, dapat ditemukan langkah konkret yang diambil kepala madrasah untuk meningkatkan efikasi diri guru di MAN 2 Model Medan yaitu mengembalikan suasana lingkungan kerja yang baik dan inklusif. Kepala madrasah berusaha untuk tidak mengkotak-kotakkan para guru berdasarkan kelompok sosial atau generasi tertentu. Langkah ini penting untuk memastikan bahwa setiap guru merasa dihargai dan didukung dalam komunitas sekolah.

Selanjutnya kepala madrasah melakukan pemetaan untuk mengidentifikasi mana guru yang membutuhkan dorongan lebih dalam meningkatkan efikasi diri mereka dan mana guru yang dapat memotivasi serta meningkatkan semangat rekan-rekannya. Salah satu strategi utama yang diterapkan adalah membentuk Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). MGMP ini dijadwalkan untuk berkumpul sekali seminggu, di mana para guru dapat berdiskusi dan saling mendukung. Misalnya, di kelompok guru bahasa Inggris yang terdiri dari lima atau enam orang, masing-masing guru memiliki kelebihan dan kelemahan tersendiri. Melalui

pertemuan MGMP, guru yang merasa lemah dalam suatu aspek tertentu dapat menerima bantuan dan dukungan dari rekan yang lebih kuat atau memiliki efikasi diri yang lebih tinggi. Diskusi dan kerjasama ini tidak hanya membantu dalam memecahkan masalah-masalah pembelajaran, tetapi juga meningkatkan rasa percaya diri di antara para guru.

Selain itu, jika terdapat masalah yang tidak bisa dipecahkan dalam pertemuan MGMP, madrasah akan mengundang pakar dari luar, seperti dosen dari USU, UNIMED, atau UINSU, untuk memberikan pandangan dan solusi. Dengan demikian, para guru mendapatkan wawasan baru dan solusi yang lebih efektif untuk tantangan yang mereka hadapi. Hal ini juga dikonfirmasi oleh para partisipan sebagaimana yang disampaikan oleh partisipan P.4 berikut ini:

“menurut saya, cara kepala sekolah dalam menjamin kepercayaan diri kita itu banyak strategi yang dilakukan kepala. Salah satunya adalah menghadirkan professor dan ahli di bidangnya untuk melatih dan memfasilitasi guru-guru disini. Kami juga dimotivasi untuk berani tampil di luar madrasah. Kemudian, selalu mengadakan rapat rutin untuk memastikan kemampuan kita dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kita baik di tugas utama ataupun pada tugas tambahan”. (*Hasil Interview dengan P.4*)

Strategi melalui MGMP ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kolaboratif di mana setiap guru merasa didukung dan termotivasi untuk terus berkembang dan meningkatkan efikasi diri mereka. Dengan adanya dukungan internal dari rekan sejawat serta bantuan eksternal dari pakar, diharapkan para guru dapat lebih percaya diri dan efektif dalam menjalankan tugas mengajar mereka.

Berdasarkan pemaparan partisipan di atas, peneliti mencari dokumen yang menyatakan pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh MAN 2 Model Medan. Apa yang disampaikan partisipan, terbukti dan terekap dalam dokumen kegiatan-kegiatan yang diadakan MAN 2 Model Medan seperti dalam berita di laman resminya bahwa MAN 2 Model Medan melaksanakan kegiatan MGMP Bahasa yang narasumbernya adalah dari konsulat Jepang.

Selanjutnya, beranjak dari jawaban yang dilontarkan kepala madrasah terkait langkah kongkritnya dalam meningkatkan efikasi diri guru di MAN 2 Model Medan, peneliti menggali informasi lebih mendalam dan melakukan konfirmasi dengan pertanyaan yang sama kepada para guru. Hal ini dilakukan untuk menjamin keabsahan data yang disampaikan kepala madrasah dapat dibuktikan dengan adanya pengakuan dari pihak lain. Adapun tanggapan partisipan guru adalah sebagai berikut:

“saya lihat selama ini kepala peduli dengan kami. Dia memfasilitasi pelatihan dan bimtek. Memotivasi juga selalu baik itu dalam rapat ataupun ketika komunikasi di luar rapat. Dan juga kami disini bekerja sama dengan tim psikolog Marsha Puntadewa dan timnya Prof. Sakinah Daulay dari UIN langsung untuk memberikan arahan dan konseling kepada kemampuan guru-guru. nanti ada laporannya, seperti apa siswa, bagaimana harus memahami siswa, bagaimana menjalin komunikasi yang baik, sehingga ini memberikan kepercayaan diri kepada guru untuk mampu mengambil Tindakan dan meklasifikasikan tindakan untuk memberikan pembelajaran yang sesuai kepada siswa karena diklaim setiap siswa berbeda pengajarannya karena berbeda karakteristik ataupun caranya masing-masing. Begitu juga kami melibatkan dari instansi lain seperti BDK untuk pelatihan kinerja berkaitan dengan budaya kementerian agama, dan bahkan KPU pun dihadirkan kepala di hadapan kami untuk memberikan sosialisasi kepada kami terkait pemilu, agar kami mampu memahaminya. Terkait dengan lingkungan hidup juga, bagaimana kami bisa menjaga lingkungan hidup, kepala menghadirkan dari dinas lingkungan hidup dan pegiat lingkungan hidup untuk memberikan pelatihan kepada kami. Jadi ininya adalah kepala melihat kemampuan kami. Kalau kurang mampu, dipastikannya kami harus mampu dengan cara yang tadi dia laksanakan seperti melatih, memfasilitasi, mengarahkan, menginstruksikan, membina, dan berkolaborasi. Adapun apakah itu Namanya? (Interview dengan P. 1)

Hal tersebut juga dikonfirmasi oleh partisipan P.3 menyebutkan bahwa kepala madrasah memberikan fasilitas bimbingan kepada guru-guru untuk meningkatkan efikasi diri mereka dengan mengundang psikolog dan lembaga-lembaga yang dianggap perlu dan mampu meningkatkan efikasi diri guru.

Pengamatan menunjukkan bahwa kepala sekolah sangat peduli dengan perkembangan dan kesejahteraan para guru. Kepala madrasah selalu memfasilitasi pelatihan dan bimbingan teknis untuk meningkatkan kemampuan guru-guru. Motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah tidak hanya dalam rapat resmi, tetapi juga melalui komunikasi sehari-hari di luar rapat, menciptakan suasana yang mendukung dan inspiratif.

Untuk lebih mendukung efikasi diri guru, sekolah bekerja sama dengan tim psikolog Marsha Pustadewa dan tim Prof. Sakinah Daulay dari UIN. Mereka memberikan arahan dan konseling yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan guru dalam memahami siswa, menjalin komunikasi yang baik, dan memberikan pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik unik setiap siswa. Laporan yang dihasilkan dari konseling ini memberikan panduan yang jelas bagi guru untuk mengambil tindakan yang tepat dalam proses pengajaran.

Selain itu, madrasah juga melibatkan berbagai instansi lain untuk memberikan pelatihan dan sosialisasi. Misalnya, BDK memberikan pelatihan terkait budaya kerja Kementerian Agama, dan KPU diundang untuk memberikan sosialisasi tentang pemilu agar guru-guru dapat memahami prosesnya dengan baik.

Berdasarkan analisis dokumen yang dilakukan peneliti, bahwa madrasah mampu memperoleh penghargaan sebagai Adiwiyata nasional yaitu penghargaan yang diberikan oleh negara kepada lembaga pendidikan yang peduli terhadap lingkungan hidup. Pada bulan November 2015, MAN 2 Model Medan ditetapkan sebagai Sekolah Adiwiyata Tingkat Provinsi Sumatera Utara 2015 oleh Ir. H. Tengku Erry Nuradi, M.Si selaku Pelaksana Tugas Gubernur Sumatera Utara. Selanjutnya sampai saat ini, MAN 2 Model Medan berbenah diri untuk mengikuti Program Sekolah Adiwiyata Tingkat Nasional. Sampai saat ini MAN 2 Model Medan tetap Menjaga Kebersihan dan Menjaga Lingkungan MAN 2 Model Medan supaya tercipta

lingkungan belajar yang sehat, nyaman, dan asri. Tentu ini merupakan bukti dukungan efikasi diri dari guru untuk mampu meraihnya. Dinas lingkungan hidup dan pegiat lingkungan hidup juga dihadirkan untuk memberikan pelatihan tentang menjaga lingkungan hidup.

Wawancara ini menemukan bahwa kepala sekolah berkomitmen untuk melihat dan mengembangkan kemampuan guru-guru. Jika ada yang kurang mampu, kepala sekolah memastikan mereka mendapatkan dukungan dan pelatihan yang diperlukan. Melalui pendekatan yang komprehensif seperti melatih, memfasilitasi, mengarahkan, menginstruksikan, membina, dan berkolaborasi dengan berbagai pihak, kepala sekolah berusaha untuk meningkatkan efikasi diri dan kinerja para guru. Ini menunjukkan upaya yang berkelanjutan untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang suportif dan berkembang, di mana setiap guru merasa didukung dan memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensinya sepenuhnya.

Peneliti melanjutkan pada pertanyaan berikutnya terkait dengan visi-misi madrasah, apakah kepala madrasah melibatkan unsur-unsur guru dan unsur lainnya dalam madrasah untuk menyusun dan merumuskan visi-misi madrasah dan kaitannya terhadap strategi peningkatan efikasi diri guru. Adapun hasil wawancaranya adalah sebagai berikut:

“Ya, Harus. Memang harus dilaksanakan begitu. Guru-guru harus tahu madrasah mau dibawa ke mana. Ibarat tujuan, kan ibarat ini kapal kita. Satu kapal mau berangkat ke mana? Semua yang di dalamnya itu harus tahu. Makanya kita bentuk tim pengembang madrasah. Tim ini akan menjawab visi-misi madrasah di mana kita ini akan sesuai dengan regulasi pemerintah di mana MAN 2 Medan itu dinyatakan sebagai madrasah unggulan akademik, madrasah penyelenggara program SKS, kemudian madrasah riset. Jadi 3 program ini yang kita tajamkan. Guru-guru harus tahu goal kita harus menjadikan anak-anak di bidang-bidang masing-masing ini. Jadi efikasi diri guru itu menentukan keberhasilannya juga. Maka setiap guru harus merasa mampu dirinya untuk membimbing siswa menuju goal yang kita rencanakan sesuai visi-misi”. *(Hasil interview dengan partisipan P.WTA)*

Berdasarkan wawancara ini, dapat ditemukan bahwa kepala madrasah turut melibatkan guru-guru dan elemen lain untuk merumuskan visi-misi madrasah. Tentu, memang harus dilaksanakan seperti itu. Guru-guru harus tahu ke mana arah madrasah akan dibawa. Ibarat sebuah kapal, semua orang di dalamnya harus tahu tujuan perjalanan. Oleh karena itu, kepala madrasah membentuk tim pengembang madrasah. Tim ini bertugas untuk memastikan visi dan misi madrasah dapat tercapai sesuai dengan regulasi pemerintah. MAN 2 Medan dinyatakan sebagai madrasah unggulan akademik, madrasah penyelenggara program SKS, dan madrasah riset. Ketiga program ini menjadi fokus utama MAN 2 Model Medan.

Guru-guru harus memahami tujuan madrasah, yaitu menjadikan siswa unggul di bidang masing-masing. Efikasi diri guru sangat menentukan keberhasilan ini. Setiap guru harus merasa mampu untuk membimbing siswa menuju tujuan yang telah kita rencanakan sesuai visi dan misi madrasah. Dengan membentuk tim pengembang madrasah, MAN 2 Model Medan berusaha untuk memastikan bahwa setiap guru memiliki panduan yang jelas dan merasa didukung dalam mencapai tujuan tersebut. Tim ini tidak hanya menjabarkan visi dan misi, tetapi juga memberikan strategi dan arahan yang konkret kepada para guru untuk mencapai target-target yang telah ditetapkan.

Selain itu, program-program pelatihan dan pengembangan yang telah dijalankan juga bertujuan untuk meningkatkan efikasi diri guru. Ketika guru merasa percaya diri dan memiliki kemampuan yang diperlukan, mereka akan lebih efektif dalam membimbing dan menginspirasi siswa. Dengan demikian, madrasah dapat mencapai visi madrasah unggulan akademik, penyelenggara program SKS, dan madrasah riset yang menjadi target MAN 2 Model Medan cita-citakan. Kemudian beliau melanjutkan lagi dengan jawaban sebagaimana berikut ini:

“Masih ada lagi program lain. Dan tentunya setiap madrasah memiliki visi-misi yang berbeda-beda. Jadi kita fokus pada visi-misi yang kita bangun. Salah satu misi kita adalah menciptakan MAN 2

Model Medan ini menjadi madrasah yang nyaman, aman, kreatif, disiplin, dan menyenangkan. Ya kalau dikaji ini merupakan misi kita untuk meningkatkan efikasi diri guru-guru dan peserta didik kita. Kita berikan suasana yang mendukung kenyamanan untuk semuanya agar semangat dan percaya diri itu bisa muncul.”  
*(Interview dengan P. WTA)*

Selanjutnya kepala madrasah juga memiliki program-program lain yang mendukung visi dan misi madrasah. Salah satu misi MAN 2 Model Medan adalah menciptakan MAN 2 Model Medan sebagai madrasah yang nyaman, aman, kreatif, disiplin, dan menyenangkan. Jika dikaji lebih lanjut, misi ini bertujuan untuk meningkatkan efikasi diri baik guru-guru maupun peserta didik. Kepala madrasah berusaha memberikan suasana yang mendukung kenyamanan bagi semua pihak, sehingga semangat dan kepercayaan diri dapat muncul dan berkembang. Untuk mencapai misi ini, berbagai langkah konkret telah diambil oleh kepala madrasah. Misalnya, memastikan lingkungan fisik madrasah aman dan terawat, menyediakan fasilitas yang mendukung kreativitas, serta menegakkan disiplin yang adil dan konsisten. Selain itu, kepala madrasah menciptakan kegiatan-kegiatan yang menyenangkan dan memotivasi, baik bagi guru maupun siswa, seperti lomba kreativitas, program penghargaan, dan kegiatan ekstrakurikuler yang beragam.

Kepala madrasah menyatakan bahwa dengan menciptakan lingkungan yang positif dan mendukung, para guru akan merasa lebih percaya diri dan termotivasi dalam melaksanakan tugas mengajar. Siswa pun akan merasa lebih nyaman dan antusias dalam belajar. Semua ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 2 Model Medan dan membawa madrasah lebih dekat pada pencapaian visi dan misi madrasah.

Informasi lain yang peneliti gali dari jawaban kepala madrasah adalah terkait dengan bagaimana kepala madrasah mengidentifikasi kebutuhan individu setiap guru dalam hal upaya meningkatkan efikasi diri mereka. Diperoleh jawaban kepala madrasah sebagaimana berikut ini:

“kita memang tidak bisa secara satu persatu memenuhi apa yang diharapkan pribadi guru. Tetapi kita bisa men-generalisasikan kebutuhan-kebutuhan secara umum yang dibutuhkan guru. Itulah gunanya kita bentuk tim. Ada tim pengembang madrasah atau kita sebut TPM, kemudian kita bentuk lagi wakil-wakil kepala madrasah yang kategorinya masih muda dan energik dibantu dengan staf-staf WKM-nya. Inilah bagian pemetaan kita. Mereka semua yang ada dalam tim ini membantu kepala dalam mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan setiap guru. Kalau bidang kurikulum apa yang dibutuhkan guru tentunya wkm kurikulum harus mengetahui hal itu. Kalau di bidang pengembangan kegiatan siswa, berperanlah wkm kesiswaan. Lain halnya pulak kalau pengadaan fasilitas dan dukungan alat atau lain sebagainya, ada wkm sarpras. Begitulah kita buat. Jadi semua bekerja”. *(Interview dengan P. WTA)*

Berdasarkan pemaparan ini, kepala madrasah mengungkapkan tidak dapat memenuhi harapan pribadi setiap guru secara satu per satu. Namun, kepala madrasah dapat menggeneralisasikan kebutuhan-kebutuhan umum yang diperlukan oleh para guru. Untuk itulah MAN 2 Model Medan membentuk berbagai tim. Salah satunya adalah Tim Pengembang Madrasah (TPM), dan kami juga membentuk wakil-wakil kepala madrasah yang masih muda dan energik, dibantu dengan staf-staf WKM-nya. Hal tersebut merupakan bagian dari pemetaan yang dilakukan kepala madrasah. Tim-tim ini membantu kepala madrasah dalam mengidentifikasi kebutuhan setiap guru. Misalnya, untuk bidang kurikulum, WKM kurikulum harus mengetahui apa yang dibutuhkan oleh para guru terkait pengembangan kurikulum. Untuk pengembangan kegiatan siswa, WKM kesiswaan berperan penting dalam memahami dan memenuhi kebutuhan guru dalam hal ini. Selain itu, jika terkait dengan pengadaan fasilitas dan dukungan alat, WKM sarpras akan bertanggung jawab. Dengan demikian, setiap bagian bekerja sesuai dengan fungsinya untuk memastikan bahwa kebutuhan-kebutuhan umum para guru dapat terpenuhi dengan baik.

Melalui pendekatan ini, ditemukan bahwa kepala madrasah berusaha untuk memastikan bahwa setiap guru mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk meningkatkan efikasi diri mereka. Dengan adanya tim

yang terstruktur dan berfungsi dengan baik, kepala madrasah dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan kolaboratif, sehingga para guru dapat fokus pada tugas utama mereka, yaitu mendidik dan membimbing siswa menuju kesuksesan.

Selanjutnya, peneliti menggali informasi dari jawaban kepala madrasah adalah terkait dengan bagaimana kepala madrasah mendukung guru-guru yang mungkin mengalami kendala atau tantangan yang mempengaruhi efikasi diri guru. Diperoleh jawaban kepala madrasah sebagaimana berikut ini:

“kembali lagi kita pada tim-tim tadi. Jadi setelah dipetakan oleh tim, apa, siapa, dan mengapa masalah-masalah itu timbul maka kita cari solusinya. Contohnya, kalau guru kita itu ada yang kewalahan dalam mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran, kita support dia dengan mengutus guru yang bisa menjadi partner-nya sehingga bisa membantunya. Dan juga menurut kami ini adalah salah satu dukungan untuk meningkatkan efikasi diri guru itu, kita buat wakil kepala itu yang energik dan relatif masih muda, masih fresh dan semangat tinggi. Kalau kita buatlah wkm nya yang sudah senior, mungkin akan mempengaruhi efikasi dirinya dan rekan-rekannya. Karena itu tugas yang berat. Yang sudah senior kita jangan kasih yang berat-berat. Tapi dia harus membantu mengarahkan dan memberikan masukan juga. Begitu kan”. “ada juga guru-guru kita yang kewalahan dalam mempelajari materi dan kurikulum. Kita panggil yang ahlinya. Kita bisa panggil yang dari unimed kalau masalah ilmu pendidikannya, dari UIN kalau berkaitan dengan agama, dari USU kalau berkaitan dengan teknologi dan sainteknya, dari mana pun selama itu relevan dengan apa yang dibutuhkan guru-guru. Itulah kita sering buat pelatihan, bimtek, dan workshop”. *(interview dengan P. WTA)*

## SUMATERA UTARA MEDAN

Kepala madrasah membentuk berbagai tim untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang dihadapi guru-guru. Tim ini membantu mengidentifikasi kebutuhan setiap guru, seperti dukungan teknologi dan penguasaan kurikulum. Untuk meningkatkan efikasi diri guru, kepala madrasah menunjuk wakil kepala madrasah yang energik dan muda untuk memberikan semangat tinggi, sementara guru senior diberi tugas yang lebih focus pada pembelajaran namun tetap berperan dalam memberikan arahan.

Jika ada guru yang kesulitan dalam materi tertentu, madrasah mengundang ahli dari institusi terkait untuk memberikan pelatihan dan bimbingan teknis. Pelatihan, bimtek, dan workshop rutin dilakukan untuk memastikan guru-guru mendapatkan dukungan yang mereka butuhkan.

Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan efikasi diri dan kinerja guru, sehingga mereka dapat mengajar dengan percaya diri dan efektif, membantu MAN 2 Model Medan mencapai visi dan misinya.

Selanjutnya, peneliti menggali informasi dari jawaban kepala madrasah apakah ada program pengembangan keprofesian yang berkelanjutan yang mendukung peningkatan efikasi diri guru di MAN 2 Model Medan. Diperoleh jawaban kepala madrasah sebagaimana berikut ini:

“tentu ada. Banyak program kita disini untuk mengembangkan profesionalitas guru-guru kita. Contohnya tadi sudah kita ceritakan menghadirkan ahli-ahli yang dibutuhkan sebagai narasumber dalam pelatihan kita. Bimtek-bimtek dan workshop. Selain itu juga tadi ada kita sampaikan MGMP atau musyawarah guru mata pelajaran. Ada KKG atau kelompok kerja guru. Dan ada tim media kreatif kita yang berkerja sama dengan osim dan kehumasan kita. Semua ini adalah program kita untuk mengembangkan pengetahuan, skill, dan keterampilan guru-guru kita”. (*Interview dengan P. WTA*)

Berdasarkan penelitian ini, ditemukan ada banyak program untuk mengembangkan profesionalitas guru-guru di MAN 2 Model Medan. Selain menghadirkan ahli-ahli sebagai narasumber dalam pelatihan, bimbingan teknis (bimtek), dan workshop, madrasah juga juga memiliki Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan Kelompok Kerja Guru (KKG). Selain itu, MAN 2 Model Medan memiliki tim media kreatif yang bekerja sama dengan OSIM dan kehumasan. Semua program ini bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan, skill, dan keterampilan guru-guru di MAN 2 Model Medan.

Selanjutnya, peneliti menggali informasi dari jawaban kepala madrasah apakah strategi-strategi kepala madrasah itu efektif dalam

meningkatkan efikasi diri guru di MAN 2 Model Medan dan bagaimana kepala madrasah mengukur tingkat efektifitas strateginya. Peneliti memperoleh jawaban bahwa strategi-strategi tersebut efektif. Meskipun beberapa strategi yang dibuat terkadang menemui masalah baru, kepala madrasah selalu mencari solusinya dan mengganti strategi sesuai kebutuhan. Misalnya, ketika melihat guru-guru kurang menguasai komputer dan teknologi pembelajaran, madrasah mengadakan pelatihan. Pelatihan ini tentunya membutuhkan dana, sehingga kepala madrasah mencari strategi baru dengan menjalin kerja sama dengan mitra-mitra kami. Beberapa kampus bahkan secara sukarela menghadirkan narasumber pelatihan sebagai bentuk pengabdian mereka kepada masyarakat. Dengan cara ini, MAN 2 Model Medan dan universitas sama-sama terbantu. MAN 2 Model Medan mendapatkan pelatihan yang dibutuhkan tanpa harus mengeluarkan biaya besar, dan kampus mendapatkan kesempatan untuk berkontribusi dalam pengabdian masyarakat. Tingkat keefektifan strategi yang buat oleh kepala madrasah, selalu beradaptasi dan mencari solusi terbaik untuk setiap tantangan yang dihadapi.

Terkait dengan bagaimana kepala mengukur efektifitas strateginya, kepala madrasah menjawab:

“kita selalu adakan evaluasi. Apa yang sudah kita rencanakan Bersama dengan para wkm dan tpm, kita akan mengevaluasi setiap strategi yang ada. Sehingga kita dapat melihat mana yang membutuhkan dukungan dan mana yang menemui masalah. Kalau strateginya efektif, kita dukung. Kalau mandek dan menemui masalah, itu dia, kita harus cepat ubah atau evaluasi kembali strateginya tadi itu”. (*Interview dengan F. WTA*)

Kepala madrasah rutin mengadakan evaluasi. Apa yang sudah direncanakan bersama dengan para WKM dan TPM, akan dievaluasi setiap strategi yang ada. Dengan evaluasi ini, kepala madrasah dapat melihat mana strategi yang membutuhkan dukungan lebih dan mana yang menemui masalah. Jika strateginya efektif, kepala madrasah akan terus mendukungnya. Namun, jika strategi tersebut mandek dan menemui

masalah, harus cepat mengubah atau mengevaluasi kembali strategi tersebut. Proses evaluasi ini memastikan bahwa setiap langkah yang diambil selalu relevan dan memberikan hasil yang diinginkan, serta memungkinkan MAN 2 Model Medan untuk terus beradaptasi dan meningkatkan kualitas pendidikan.

Terkait dengan bahasan apakah kepala madrasah melibatkan guru-guru dalam proses pengembangan strategi-strategi peningkatan efikasi diri guru di MAN 2 Model Medan, kepala madrasah memberikan jawaban sebagaimana berikut ini:

“ya tentu. Semua lapisan unsur di madrasah ini selalu kita libatkan. Kita tidak bisa berjalan sendiri. Jangan kita menempatkan diri sebagai pemimpin yang egois. Kita harus ajak diskusi dan cari solusi bersama. Dalam setiap wkm kan semua itu adalah perwakilan dari guru-guru. Tentu, guru-guru itu ikut kita libatkan untuk merumuskan dan mengembangkan strategi-strategi peningkatan itu tadi. Bahkan disini modelnya kita buat mereka membuat program usulan sendiri. Baru kita musyawarahkan. Kita diskusikan. Dan kita dukung”. (*Interview dengan P. WTA*)

Berdasarkan penelitian ini, ditemukan bahwa kepala madrasah selalu melibatkan semua unsur di MAN 2 Model Medan. Kepala madrasah tidak bisa bergerak sendiri atau menjadi pemimpin yang egois. Kepala madrasah mengajak diskusi dan mencari solusi bersama-sama dengan guru-guru tentunya melibatkan guru-guru untuk merumuskan dan mengembangkan strategi-strategi peningkatan. Dapat ditemukan bahwa, kolaborasi dan partisipasi aktif dari semua pihak adalah kunci keberhasilan dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 2 Model Medan.

Kemudian peneliti melanjutkan sub bahasan yang lain terkait strategi kepala madrasah ini tadi. Pertanyaan selanjutnya adalah terkait bagaimana kepala madrasah memotivasi dan memberikan umpan balik kepada guru-guru dalam hal upaya peningkatan efikasi diri mereka dan bagaimana juga madrasah menjaga kontinuitas dari upaya itu. Jawaban kepala madrasah sebagaimana berikut ini:

“madrasah kita rutin melaksanakan rapat koordinasi setiap akhir semesternya. Dan ini selalu upayakan diadakan di luar madrasah seperti di Berastagi, di Pantai, atau paling tidak di hotel-lah untuk meningkatkan semangat dan motivasi diri guru-guru kita itu. Nah, disamping itu kan kita punya tim supervise dan tim pengembang madrasah. mereka juga rutin melakukan analisis penilaian terhadap capaian-capaian yang diberikan guru-guru kita. Di rakor inilah kita beri mereka reward atau hadiah. Kita ajak jalan-jalan. Kita beri pelakat sebagai bentuk apresiasi. Bahkan tidak jarang kita berikan uang pengembangan diri berupa voucher dan uang tunai jika diperlukan. Dari sini terjadilah umpan balik. Guru mendapatkan apresiasi atas kerjanya selama pembelajaran, dan kita juga mendapatkan masukan untuk perbaikan dan pengembangan program yang sudah ada di roadmap yang kita buat. Dan ini dalam waktu dekat akhir semester kita akan rakor dan evaluasi seluruh guru ikut ke Sibolangit”. (*Interview dengan P. WTA*)

Proses wawancara yang panjang ini menarik perhatian peneliti dan ini sangat membantu peneliti mendapatkan pengetahuan dan data penelitian. Peneliti juga mengajukan pertanyaan terkait apakah dalam meningkatkan efikasi diri guru ini, kepala madrasah mempunyai pengalaman yang unik atau yang bisa menjadi inspirasi bagi kepala madrasah yang lain, melihat ada indikasi efikasi diri guru yang perlu ditingkatkan. Jawaban kepala madrasah sebagaimana dalam transkrip wawancara berikut ini:

“Iya, untuk membangun efikasi diri atau percaya diri guru itu, kita sebagai kepala merasa itu tidak menganggap kita sebagai kepala. Tetapi kita harus mampu menjadikan diri kita sebagai keluarga. Ya, kalau misalnya sebagai keluarga, jadi kita tidak ada batas sama guru-guru, begitu. Begitu juga kita tidak boleh angkan. Mudahkan atau permudah urusan-urusan mereka. Jangan persulit. Sehingga mereka juga yakin dengan kita bisa mengayomi sebagai keluarga. Jadi di sini juga prinsip kekeluargaan”. “yang tua menyayangi yang muda, dan yang muda menghormati yang tua. Begitu lah kita buat sehingga kita bisa saling mendukung”. (*Interview dengan P. WTA*)

Pertanyaan terakhir yang peneliti ajukan terkait dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan efikasi diri guru di MAN 2 Model Medan ini adalah terkait pertanyaan bagaimana tantangan atau rintangan yang dialami dalam mengelola sumber daya madrasah termasuk sumber daya manusianya dan sumber daya anggarannya yang mendukung terhadap

inisiatif peningkatan efikasi diri guru serta bagaimana melibatkan Masyarakat termasuk orang tua siswa dalam upaya ini. Jawaban kepala madrasah sebagaimana berikut ini:

“Iya tantangan pasti ada. Tantangannya memang tadi ada keterbatasan-keterbatasan. Kita mempunyai program, tetapi anggaran tidak ada. Jika dilihat dari anggaran madrasah, sementara anggaran itu terbatas. Jadi untuk menjawab semuanya kita harus memperbanyak mitra. Perbanyak kemitraan contohnya komite, komite itu adalah perwakilan orang tua siswa kita, kita libatkan mereka, kita fungsikan komite, maksudnya sebagai kemitraan untuk program-program yang tidak tercover di anggaran kita. Kita juga bisa mengajukan komite atau mitra-mitra yang lain, contohnya ke universitas tadi. Ketika kita kurang guru yang mumpuni dalam memberikan materi tentang bimbingan konseling. Kita dapat bekerjasama dengan Universitas, sehingga mereka bersedia melatih dengan sukarela sebagai bentuk pengabdian masyarakat kampus itu kepada kita. Kita juga butuh juga kerja sama dengan lembaga-lembaga lain. Jadi kemitraan untuk menjawab tantangan-tantangan dan hambatan-hambatan yang ada maka yang kami lakukan adalah memperbanyak kemitraan”.  
*(Interview dengan P. WTA)*

Dalam wawancara tersebut, kepala madrasah mengidentifikasi beberapa tantangan utama yang dihadapi, terutama terkait dengan keterbatasan anggaran untuk mendukung program-program pendidikan. Beliau menegaskan bahwa meskipun ada program yang telah direncanakan, namun keterbatasan anggaran menjadi hambatan utama. Untuk mengatasi hal ini, kepala madrasah mengusulkan strategi untuk memperbanyak kemitraan.

Salah satu langkah yang diambil adalah melibatkan komite sekolah, yang merupakan perwakilan dari orang tua siswa, untuk berperan sebagai mitra dalam mendukung program-program yang tidak tercakup dalam anggaran madrasah. Kemitraan ini diharapkan dapat memberikan tambahan sumber daya dan dukungan finansial untuk melaksanakan program-program tersebut.

Selain itu, kepala madrasah juga menekankan pentingnya kerjasama dengan lembaga lain seperti universitas untuk memperoleh bantuan dalam

bidang spesifik seperti pelatihan bimbingan dan konseling. Kerjasama ini tidak hanya memperluas sumber daya manusia, tetapi juga mengintegrasikan pengabdian masyarakat dari pihak universitas sebagai bentuk dukungan terhadap pendidikan di madrasah.

Secara keseluruhan, strategi memperbanyak kemitraan menjadi pendekatan yang diambil untuk mengatasi tantangan dan hambatan yang muncul dalam pengelolaan anggaran dan pelaksanaan program pendidikan di MAN 2 Model Medan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Kepala Madrasah di MAN 2 Model Medan, sejumlah strategi penting terungkap dalam upaya meningkatkan efikasi diri guru. Kepala madrasah menguraikan beberapa langkah konkret yang telah diambil, dimulai dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan inklusif, serta pemetaan kebutuhan guru. Melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), guru-guru diberi kesempatan untuk berdiskusi dan saling membantu dalam mengatasi kelemahan masing-masing. MGMP ini menjadi forum yang penting untuk membahas masalah-masalah pembelajaran dan mencari solusi bersama, termasuk dengan mengundang pakar dari universitas jika diperlukan.

Kepala madrasah juga menekankan pentingnya melibatkan seluruh elemen madrasah dalam merumuskan visi dan misi yang jelas. Guru-guru diikutsertakan dalam proses ini agar mereka memahami tujuan bersama yang ingin dicapai. Tim pengembang madrasah dibentuk untuk memastikan bahwa visi dan misi tersebut selaras dengan regulasi pemerintah dan menjadi panduan bagi seluruh kegiatan di madrasah.

Lebih lanjut, kepala madrasah mengidentifikasi kebutuhan individu setiap guru melalui tim pengembang madrasah dan wakil kepala madrasah. Tim ini membantu dalam pemetaan kebutuhan dan memberikan dukungan yang diperlukan. Dukungan ini mencakup berbagai aspek, termasuk integrasi teknologi dalam pembelajaran dan pelatihan materi kurikulum.

Program pengembangan keprofesian yang berkelanjutan seperti pelatihan, bimbingan teknis, dan workshop secara rutin diadakan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi guru.

Efektivitas strategi-strategi ini diukur melalui evaluasi berkala yang dilakukan bersama dengan tim pengembang madrasah. Kepala madrasah memastikan bahwa setiap strategi yang dijalankan dievaluasi untuk menentukan keberhasilannya dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Guru-guru juga dilibatkan dalam proses pengembangan strategi, melalui forum-forum diskusi dan rapat koordinasi.

Untuk memotivasi dan memberikan umpan balik kepada guru, madrasah secara rutin mengadakan rapat koordinasi dan memberikan apresiasi kepada guru yang berprestasi. Program ini termasuk pemberian reward seperti jalan-jalan dan pemberian penghargaan dalam bentuk plakat atau uang tunai. Hal ini tidak hanya meningkatkan semangat guru, tetapi juga menciptakan umpan balik yang positif untuk pengembangan program selanjutnya.

Kepala madrasah juga berbagi pengalaman bahwa prinsip kekeluargaan menjadi kunci dalam membangun efikasi diri guru. Dengan mengadopsi pendekatan yang inklusif dan mengayomi, guru-guru merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Tantangan dalam pengembangan smpnsr saya madrasah, termasuk keterbatasan anggaran, diatasi dengan memperbanyak kemitraan dengan berbagai pihak, termasuk universitas dan komite sekolah. Kerjasama ini membantu madrasah dalam mengimplementasikan program-program yang mendukung peningkatan efikasi diri guru.

Secara keseluruhan, wawancara ini memberikan gambaran yang komprehensif tentang berbagai strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah di MAN 2 Model Medan untuk meningkatkan efikasi diri guru.

Pendekatan yang inklusif, kolaboratif, dan berfokus pada pengembangan profesional berkelanjutan menjadi kunci dalam mencapai tujuan tersebut.

Untuk mengetahui lebih lanjut, peneliti menelaah dokumen-dokumen terkait profil guru, seperti data kepegawaian, riwayat pendidikan, pengalaman mengajar, dan rekap kehadiran guru. Analisis terhadap dokumen-dokumen ini memberikan gambaran mengenai latar belakang dan karakteristik guru-guru di madrasah tersebut. Selain itu juga, peneliti melihat daftar guru dan siswa yang berprestasi di MAN 2 Model Medan ini. Tentunya, prestasi guru dan siswa yang ada itu juga adalah faktor dukungan dari efikasi diri guru. Terkait dengan apa yang disampaikan kepala madrasah, peneliti melakukan wawancara lebih mendalam kepada para guru yang merupakan partisipan penelitian ini.

Selanjutnya, peneliti menggali lebih dalam untuk menganalisis strategi apa saja yang digunakan kepala madrasah dalam meningkatkan efikasi diri dan kinerja guru di MAN 2 Model Medan dengan lebih dalam melakukan observasi, studi dokumen, dan wawancara para guru.

Proses pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dalam menganalisis data penelitian terkait dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan efikasi diri guru adalah dengan melakukan wawancara, observasi, dan studi dokumen di MAN 2 Model Medan. Hasil wawancara peneliti mendapatkan InAcmas, IrAcmas, dan data penelitian terkait bagaimana strategi kepala madrasah dalam meningkatkan efikasi diri guru di lingkungan MAN 2 Model Medan. Proses wawancara dengan guru terkait strategi kepala madrasah dalam meningkatkan efikasi diri guru diawali dengan pertanyaan untuk menggali informasi terkait dengan bagaimana peran kepala madrasah selama ini dalam meningkatkan efikasi diri guru di MAN 2 Model Medan. Para partisipan melihat peran kepala madrasah dalam meningkatkan efikasi diri guru-guru adalah dengan memberikan

motivasi yang baik kepada setiap guru. Adapun tanggapan partisipan adalah sebagai berikut:

“Selama saya berada di MAN 2 Model Medan ini, menurut saya apa yang telah diberikan kepala sekolah itu untuk meningkatkan efikasi guru seperti menyediakan workshop atau pelatihan kepada guru-guru yang berkesinambungan. Gus seperti mengawasi guru-guru yang bertugas dan juga sering memberikan motivasi kepada guru”. (*hasil interview dengan P. 2*)

Menurut pengalaman yang disampaikan partisipan P.2, kepala madrasah telah memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan efikasi guru. Salah satu inisiatif utama adalah menyelenggarakan workshop dan pelatihan berkelanjutan untuk para guru. Kegiatan ini dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman mereka dalam mengajar. Selain itu, kepala sekolah juga aktif dalam mengawasi kinerja para guru dan memberikan motivasi secara rutin. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa guru-guru tetap termotivasi dan mendapatkan dukungan langsung dalam melaksanakan tugas mereka. Secara keseluruhan, dengan menghadirkan peluang untuk pembelajaran profesional berkelanjutan dan memberikan dukungan langsung, kepala sekolah telah berperan penting dalam upaya untuk meningkatkan efikasi guru di MAN 2 Model Medan.

Selanjutnya, terkait dengan motivasi kepercayaan diri guru dalam melaksanakan tugasnya, peneliti bertanya terkait dengan bagaimana kepala madrasah memotivasi guru untuk terlibat dalam upaya meningkatkan efikasi dirinya atau kepercayaan dirinya terhadap kemampuannya mengajar di kelas. Diperoleh tanggapan para partisipan sebagaimana berikut ini:

“Baik. strategi kepala madrasah selain secara umum tadi adalah melalui workshop dan segala macam dan juga dengan apa namanya. Supervisi dan juga dengan memberikan studi banding kepada tim lalu menularkannya kepada siswa kepada guru. Selain yang 3 tadi salaman rasah juga tetap memberikan rapat rapat ataupun driving yang memberikan pemberitahuan informasi. Cara dan juga melibatkan bukan hanya pihak internal madrasah yang menarik, tapi kami mengundang orang orang dari luar madrasah yang memiliki kompetensi dan kemauan untuk bersinergi

dengan. Rasa salah satu contoh untuk pemahaman tentang karakteristik siswa. Kami langsung mengundang dari professor”. (*hasil interview dengan P. 1*)

Selain itu, terdapat jawaban dari guru yang lain, merupakan bahagian dari pertanyaan peranan kepala dalam strategi peningkatan efikasi diri guru:

“untuk pertanyaan ini yang biasa kami laksanakan di MAN 2 Model Medan, pada dasarnya kepala madrasah di MAN 2 Model Medan itu melakukan sebuah pembinaan dan pengayaan sekaligus memberikan masukan dalam konsep rapat-rapat dinas dan rapat-rapat yang wajib dilakukan setiap bulannya. Fungsi sistem bulan kita harus selalu ada rapat dinas rapat dinas ini membentuk karakter dari masing masing guru untuk melakukan sesuatu yang sesuai aturan. Nah, di sinilah diberikan semua konsep-konsepnya seperti apa standarisasi guru madrasah dari pagi sampai sore ataupun selesai tugas itu. Jadi kita sendiri ada program dan target yang dicapai tidak hanya sekedar datang mengajar pulang tidak. Adapun bentuk bentuk administrasi yang harus diselesaikan di situlah dibimbing ditunjuk. Bahkan ada berbagai workshop yang harus guru ikuti yang sifatnya untuk melatih kemampuan diri”. (*Hasil interview dengan P.3*)

Dari strategi yang disampaikan, kepala madrasah telah mengimplementasikan beberapa pendekatan yang beragam untuk meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 2 Model Medan. Salah satunya adalah melalui penyelenggaraan workshop dan kegiatan supervisi rutin. Workshop ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru-guru secara berkelanjutan. Selain itu, kepala madrasah juga menggunakan strategi studi banding untuk tim internal, di mana hasilnya kemudian diadopsi dan diimplementasikan dalam pembelajaran siswa. Pendekatan ini membantu dalam mentransfer praktik terbaik dan inovasi pendidikan antar-guru. Tidak hanya itu, rapat-rapat dan komunikasi langsung juga sering diadakan untuk memberikan informasi penting kepada staf dan guru. Kepala madrasah juga aktif mengundang ahli dari luar, seperti profesor, untuk memberikan wawasan tentang karakteristik siswa dan pendekatan pendidikan yang efektif. Pendekatan yang komprehensif ini menunjukkan komitmen kepala madrasah dalam membangun lingkungan belajar yang berinovasi dan mendukung bagi guru dan siswa di MAN 2 Model Medan.

Salah satu aspek yang perlu diketahui dalam peningkatan efikasi diri guru adalah kemampuan guru dalam menjalankan tugas dengan *Magnitude* (taraf kesulitan tugas) yang berbeda-beda, kemudian kita harus melihat seberapa percaya diri guru dalam menjalankan tugas yang berbeda-beda ini (*generality*), dan bagaimana strategi dirinya dan kepala madrasah dalam memantapkan keyakinan guru-guru akan kemampuannya menjalankan tugasnya sebagai guru (*strength*). Untuk hal ini, peneliti telah melakukan wawancara kepada para partisipan dengan hasil wawancara sebagaimana terdapat dalam transkrip wawancara berikut ini:

“baik pak. Strategi kepala madrasah selain secara umum tadi adalah melalui workshop dan segala macam pelatihan dan juga kegiatan sejenisnya. Selain itu ada supervisi, supervisi dan juga dengan memberikan studi banding kepada tim lalu menularkannya kepada siswa oleh guru. Selain yang 3 tadi, kepala madrasah juga memberikan rapat-rapat juga ataupun bereafing yang memberikan pemberitahuan informasi dan disini kita ditelaah serta dipastikan kepala madrasah apakah kita sudah cukup merasa yakin dan mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Dan kita disini dibagi tugas-tugas tambahan yang berbeda-beda sesuai dengan kemampuan kita. Dan menurut saya, kepala sekolah sudah memastikan kemampuan kita masing-masing guru di sini. Dan dia yakin kita mampu. Dan hal menarik menurut saya, strategi kepala madrasah dalam meningkatkan aspek yang ditanyakan tadi adalah dengan cara juga melibatkan bukan hanya pihak internal madrasah, tapi kepala madrasah mengundang orang-orang dari luar madrasah yang memiliki kompetensi dan kemauan untuk bersinergi dengan madrasah untuk meningkatkan kemampuan dan rasa percaya diri guru-guru disini. Sehingga kita yakin dengan mantap dan bisa untuk pemahaman tentang karakteristik siswa”. (*Hasil interview dengan P.1*)

Dalam strategi kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 2 Model Medan, terdapat beberapa pendekatan yang sangat beragam dan komprehensif. Salah satunya adalah melalui penyelenggaraan workshop, pelatihan, dan kegiatan serupa yang bertujuan untuk terus meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru-guru. Selain itu, supervisi secara rutin juga menjadi bagian penting dalam memastikan implementasi metode pengajaran yang efektif. Kepala madrasah juga menggunakan strategi studi banding untuk tim internal, di mana hasilnya

kemudian ditularkan kepada siswa melalui pengajaran guru. Pendekatan ini membantu dalam mentransfer praktik terbaik dan inovasi pendidikan antar-guru.

Rapat-rapat dan briefing rutin juga diadakan untuk menyampaikan informasi penting dan memastikan bahwa setiap guru merasa yakin dan siap untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan, termasuk tugas tambahan yang disesuaikan dengan kemampuan individu mereka. Kepala madrasah secara aktif memastikan bahwa kemampuan masing-masing guru sudah terukur dan dia yakin bahwa mereka mampu melaksanakan tugas-tugasnya. Pendekatan kepala madrasah dalam melibatkan pihak eksternal yang memiliki kompetensi dan motivasi untuk bekerja sama dengan madrasah dalam meningkatkan kemampuan dan rasa percaya diri guru-guru. Hal ini membantu dalam memperdalam pemahaman tentang karakteristik siswa dan memastikan bahwa pendidikan di MAN 2 Model Medan sesuai dengan kebutuhan siswa dan standar yang ditetapkan.

Selain itu, terdapat jawaban dari partisipan lain terkait dengan bagaimana kepala sekolah memastikan tugas yang diberikannya kepada guru mampu untuk dilaksanakannya walaupun dengan magnitude, generality, dan strength yang berbeda-beda. Partisipan lain mengungkapkan tanggapan sebagaimana berikut ini:

“menurut saya, cara kepala sekolah dalam menjamin kepercayaan diri kita itu banyak strategi yang dilakukan kepala. Salah satunya adalah menghadirkan professor dan ahli di bidangnya untuk melatih dan memfasilitasi guru-guru disini. Kami juga dimotivasi untuk berani tampil di luar madrasah. Kemudian, selalu mengadakan rapat rutin untuk memastikan kemampuan kita dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kita baik di tugas utama ataupun pada tugas tambahan”. (*Hasil Interview dengan P.4*)

Cara kepala sekolah dalam memastikan dan meningkatkan kepercayaan diri guru-guru di MAN 2 Model Medan melibatkan berbagai strategi yang beragam. Pendekatan ini membantu dalam memperdalam pengetahuan dan keterampilan mereka dalam mengajar. Selain itu, kepala sekolah juga memberikan motivasi agar guru-guru berani tampil di luar

madrasah, yang secara tidak langsung meningkatkan rasa percaya diri mereka. Rutinitas rapat yang diadakan secara teratur juga menjadi wadah untuk memastikan bahwa setiap guru merasa siap dan kompeten dalam menjalankan tugas utama maupun tambahan yang diberikan.

Dengan kombinasi strategi ini, kepala sekolah tidak hanya membangun kepercayaan diri individu, tetapi juga memastikan bahwa setiap guru memiliki kesempatan untuk terus mengembangkan diri sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan pendidikan saat ini.

Salah satu aspek penting dari strategi peningkatan efikasi diri guru oleh kepala madrasah adalah, kepala madrasah harus memastikan keefektifan dari strategi tadi pengambilan strategi yang dilakukan kepala apakah efektif atau tidak dalam meningkatkan efikasi diri guru di madrasah. Untuk hal tersebut, peneliti menggali informasi terkait hal tersebut dalam hasil wawancara dengan para partisipan sebagaimana berikut:

“menurut saya sangat efektif pak. Jadi dengan begitu, kita menjadi orang yang percaya diri lah karena kita punya pengetahuan dan punya kemampuan yang sudah dilatih. Nah, jadi ke hal-hal yang sudah selain yang pasti saya sampaikan secara umum ditambah tadi ada 2 lagi, kepala madrasah selalu meastikan dan mendorong guru yang mempunyai wawasan bukan hanya kemampuan dan kecakapan di kelas saja, tapi sehingga dia bisa tampil dengan percaya diri di luar kelas atau di forum luar madrasah. Kirakira begitu”. (*Hasil interview dengan P.1*)

Selain itu, dengan pendapat yang hampir senada, partisipan lain mengungkapkan pendapatnya sebagaimana berikut ini:

“pasti efektiflah. Kami sudah merasakan efektivitasnya. Memang kita lebih percaya diri dan lebih mampu. Apalagi tadi kita kan bekerjasama dengan tim psikolog. Bukan main-main itu dengan psikolog. Tanpa ngomong kita masalah kita aja dia sudah tahu kelemahan kita di mana. Jadi dia tahu apa yang perlu dibina di guru-guru itu”. (*Hasil interview dengan P.3*)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa sistem manajemen pendidikan di sekolah ini menunjukkan tingkat

efektivitas yang signifikan. Salah satu guru menyatakan dengan tegas bahwa mereka telah merasakan peningkatan efektivitas tersebut. Guru tersebut menyoroti bahwa kepercayaan diri dan kemampuan dalam menjalankan tugas-tugas profesional meningkat seiring dengan implementasi sistem manajemen yang ada. Lebih lanjut, partisipan menjelaskan bahwa kolaborasi dengan tim psikolog profesional memainkan peran krusial dalam peningkatan tersebut. Kerjasama ini bukan sekadar formalitas, melainkan sebuah upaya serius yang melibatkan psikolog dalam memahami dan mengidentifikasi kelemahan individu setiap guru. Psikolog, dengan keahliannya, mampu mendeteksi area yang membutuhkan pengembangan bahkan tanpa perlu komunikasi verbal yang eksplisit dari para guru. Dengan demikian, intervensi yang diberikan menjadi lebih tepat sasaran dan efektif. Partisipan juga menekankan bahwa pendekatan ini memberikan dampak positif yang nyata terhadap performa dan efikasi dirinya sebagai guru. Tim psikolog, melalui analisis dan bimbingan yang diberikan, membantu dalam membina dan memperkuat aspek-aspek yang diperlukan, sehingga para guru dapat menjalankan tugas mereka dengan lebih percaya diri dan kompeten. Secara keseluruhan, hasil wawancara ini mengindikasikan bahwa integrasi antara strategi manajemen pendidikan yang terstruktur dan dukungan psikologis profesional dapat menciptakan lingkungan belajar yang lebih efektif dan kondusif bagi pengembangan profesional para guru. Hal ini menekankan pentingnya pendekatan holistik dalam manajemen pendidikan untuk mencapai hasil yang optimal.

Pendapat lain juga mengungkapkan hal yang hampir senada. Partisipan menambahkan bahwa bukti keefektifan strategi yang diterapkan kepala madrasah dalam meningkatkan efikasi diri guru adalah dengan dijalankannya supervise setiap semester ini menunjukkan hasil semangat yang tinggi kepada guru-guru untuk memperbaiki efikasi dirinya.

Sementara itu, partisipan P.4 mengungkapkan hal yang lebih panjang dari penjelasan partisipan sebelumnya sebagaimana berikut ini:

“yang sudah saya rasakan sudah efektif. karena kita tidak boleh tertinggal oleh zaman dari era milenial ini segala sesuatu yang berbentuk digital ataupun literasi guru wajib memahaminya. Artinya kita tidak boleh ketinggalan. Jadi dengan informasi dari yang poin pertama tadi rapat dinas tadi itulah menentukan apa yang kita lakukan sebulan ini semester ini. Bahkan tahun ini seperti apa roadmap itu sudah terbentuk di rapat dinas pertama di tahun ajaran baru yaitu bulan juli nanti. Iya ada ada target ya di situ ketika kita memulai suatu program, kita akan ada bimbingan workshop dulu workshop dulu seperti apa, kan gitu. di workshop itu tagihannya di Minggu depan, jadi untuk target satu tahun kita sudah ada bimbingannya, kepala sekolah selalu mengarahkan. Dan semuanya ada arahnya”. (*hasil interview dengan partisipan 1.4*)

Berdasarkan wawancara tersebut, mengungkapkan bahwa sistem manajemen pendidikan di MAN 2 Model Medan sudah sangat efektif. Setiap kegiatan dan target yang akan dilakukan dalam sebulan, semester, atau bahkan setahun, telah direncanakan dengan baik dalam rapat dinas yang diadakan pada awal tahun ajaran baru, tepatnya pada bulan Juli. Dalam rapat tersebut, roadmap atau peta jalan kegiatan ditetapkan, menentukan arah dan target yang ingin dicapai.

Untuk memastikan keberhasilan program yang dijalankan, madrasah mengadakan bimbingan dan workshop terlebih dahulu. Setiap program yang dimulai selalu diawali dengan workshop, di mana bimbingan diberikan kepada para guru. Target yang telah ditetapkan untuk satu tahun ke depan dilengkapi dengan bimbingan yang dilakukan secara berkala. Kepala sekolah berperan aktif dalam mengarahkan dan memberikan panduan kepada para guru untuk mencapai target tersebut. Dengan demikian, semua kegiatan dan program yang dijalankan di madrasah selalu terarah dan terorganisir dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada seluruh partisipan, dapat disimpulkan bahwa mereka berpendapat bahwa strategi kepala madrasah dalam meningkatkan efikasi diri mereka di MAN 2 Model Medan ini sudah sangat efektif dibuktikan dengan adanya perubahan kepercayaan diri dan kemampuan yang mereka miliki setelah mengikuti program yang merupakan strategi kepala madrasah.

Hal lain yang harus ada dalam strategi peningkatan efikasi diri guru yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah dengan adanya dukungan sumber daya yang diberikan dalam melaksanakan strateginya. Terkait hal ini, peneliti melakukan wawancara dengan para narasumber sebagaimana berikut ini:

“baik pak. yang pertama bentuk dari dukungan yang diberikan oleh kepala madrasah adalah segala sesuatu fasilitas yang dibutuhkan untuk menunjang proses dan kebutuhan guru sudah dianggarkan di dibuat di madrasah ini. Apa saja fasilitasnya ya semua bentuk kelas yang nyaman, ruang guru yang nyaman, fasilitas internet semuanya disediakan. Pelatihan, jasa psikolog, bahkan kita sudah pernah dilatih dalam program NLP (*neuro linguistic programming*) untuk meningkatkan kemampuan manajerial komunikasi kita. Ini menurut saya dukungannya. Dan kita disini dihargai pekerjaan kita kalau overtime contohnya, ada salary yang diberikan kepala untuk mengganti waktu dan Lelah kita diluar jam kerja kita”. (*hasil interview dengan P.1*)

“Pak kepala terkadang ada untuk biaya akomodasi transport ataupun yang menjadi tugas lembur kita itu dilakukan ketika sudah over time ataupun di hari hari yang bukan jam mengajar atau hari libur itu biasanya diberikan seperti itu. Kemudian kan semua kita sudah difasilitasi dari sarpras dan biaya-biaya pelatihan”. (*hasil interview dengan P.3*)

Dalam wawancara ini, kepala sekolah menjelaskan beberapa kebijakan terkait dukungan yang diberikan kepada guru-guru, khususnya dalam hal biaya akomodasi, transportasi, dan tugas lembur. Kepala sekolah menyebutkan bahwa kompensasi untuk tugas lembur atau kegiatan yang dilakukan di luar jam mengajar dan pada hari libur diberikan dengan baik. Kebijakan ini memastikan bahwa guru-guru merasa dihargai dan didukung dalam menjalankan tugas-tugas tambahan mereka. Selain itu, kepala sekolah menyoroti bahwa seluruh guru telah difasilitasi dengan baik dalam hal sarana dan prasarana (sarpras) serta biaya-biaya pelatihan. Fasilitas ini mencakup berbagai aspek yang mendukung kinerja dan pengembangan profesional guru, seperti akses ke teknologi pendidikan, ruang kelas yang memadai, dan materi pelatihan yang relevan.

Kebijakan ini mencerminkan komitmen sekolah dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung bagi para guru. Dengan memberikan dukungan yang komprehensif, baik dalam bentuk kompensasi finansial maupun fasilitas yang memadai, sekolah memastikan bahwa para guru dapat bekerja dengan optimal dan terus meningkatkan kompetensi profesional mereka.

Dari perspektif manajemen pendidikan, pendekatan ini menunjukkan pemahaman yang mendalam akan pentingnya kesejahteraan dan pengembangan profesional guru sebagai faktor kunci dalam peningkatan kualitas pendidikan. Dukungan yang diberikan tidak hanya mencakup aspek-aspek teknis, tetapi juga memperhatikan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi guru, yang pada akhirnya berkontribusi pada efektivitas keseluruhan sistem pendidikan di sekolah tersebut.

Proses penelitian selanjutnya adalah peneliti melakukan observasi dan studi dokumen. Beberapa dokumen yang diperlukan dapat diperoleh dari madrasah dan dari laman resminya MAN 2 Model Medan. Salah satu dokumen yang diteliti peneliti adalah laporan kegiatan pelatihan NLP yang difasilitasi dan didukung oleh kepala madrasah. Workshop itu dibuka langsung oleh kepala madrasah pada hari Kamis 3 September 2022 dengan jumlah peserta diikuti oleh 30 orang guru serta menghadirkan narasumber ahli yaitu Dr. Patisina, ST, M.Eng. HRM, CT.NLP, CI, Dr. Suaidah Lubis, MA, Psikolog, Dr. Khairina Siregar MA, M.Psi.



Gambar 4.4

Kepala MAN 2 Model Medan foto bersama para narasumber, WKM dan guru yang ikut serta dalam NLP (sumber: man2modelmedan.sch.id)

Selanjutnya peneliti menggali informasi terkait pandangan guru tentang kepala madrasah memberikan umpan balik kepada guru terkait dengan efikasi diri mereka. Apakah umpan balik yang diberikan oleh kepala madrasah menjadikan guru lebih percaya diri dan lebih berkompeten dalam meningkatkan kemampuan dirinya menjalankan tugas. Adapun tanggapan partisipan terkait hal tersebut adalah sebagai berikut:

“dalam hal ini biasanya kepala madrasah membuat sebuah reward ataupun proses penghargaan secara lisan dan tertulis ataupun diumumkan bahwa poin-poin seperti ini akan memacu guru-guru yang lain untuk lebih berkeaktifitas dan berkarya lagi. Jadi tidak boleh di pendam ataupun didiamkan dalam hal-hal yang seperti ini. Ini sebuah timbal balik. Guru percaya diri dan mampu bertugas. Kepala mengapresiasi. Ada juga pedoman untuk guru-guru yang lain yang biasanya tidak berkarya dan harus berkarya menjadi berprestasi ke depannya”. (*hasil interview dengan P.3*)

Berdasarkan wawancara ini, kepala madrasah menerapkan kebijakan terkait sistem penghargaan yang diterapkan di MAN 2 Model Medan untuk mendorong kreativitas dan produktivitas di kalangan guru. Kepala madrasah

menjelaskan bahwa bentuk penghargaan dapat berupa apresiasi lisan, tertulis, atau pengumuman publik. Strategi ini bertujuan untuk memberikan pengakuan atas prestasi dan inovasi guru-guru yang berhasil menunjukkan kinerja yang unggul.

Pemberian penghargaan ini, menurut partisipan, memiliki dampak yang signifikan dalam memotivasi guru-guru lain untuk lebih berkeaktifitas dan berinovasi. Dengan adanya pengakuan yang jelas dan terbuka atas prestasi yang dicapai, guru-guru yang lain akan terdorong untuk meningkatkan kualitas kerja mereka. Kepala madrasah menekankan bahwa bentuk apresiasi semacam ini tidak boleh diabaikan atau diabaikan, karena berfungsi sebagai timbal balik yang positif: guru merasa dihargai dan diakui, sementara kepala madrasah memberikan dorongan yang konstruktif.

Kebijakan penghargaan ini juga berfungsi sebagai pedoman bagi guru-guru yang sebelumnya kurang berprestasi. Melalui penghargaan yang diberikan, diharapkan guru-guru yang belum menunjukkan kreativitas dan inovasi akan termotivasi untuk berkarya dan mencapai prestasi yang lebih tinggi di masa mendatang.

Dari perspektif manajemen pendidikan, penerapan sistem penghargaan ini mencerminkan pendekatan yang holistik dalam pengembangan sumber daya manusia. Pengakuan atas prestasi dan pemberian apresiasi yang terstruktur tidak hanya meningkatkan efikasi diri guru, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan inspiratif. Dengan demikian, kebijakan ini berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan, melalui peningkatan motivasi dan kinerja guru-guru di madrasah tersebut.

Terkait apakah ada punishment bagi guru yang kurang percaya diri dan efikasi dirinya rendah, kepala sekolah mengampil kebijakan sebagaimana berikut ini.

“ya tentu ada. Ada dua macam teguran bagi yang mendapatkan punishment karena pelanggaran. Karena semuanya tetap berkarya dan

saling bersaing untuk mendapatkan prestasi. Karena itu, kita dibentuk pak dari guru itu untuk sebuah MGMP dan MGMP itu mempunyai kelompok-kelompok guru yang untuk memenuhi standar prestasi apa yang mereka buat di tahun ini. Jadi tidak ada yang namanya main tunggal. Semuanya kerja sama tim yang dibutuhkan”. (*hasil interview dengan P.3*)

Berdasarkan pemaparan partisipan di atas, dapat ditemukan bahwa kebijakan kepala madrasah mencakup pemberian dua jenis teguran sebagai punishment bagi guru yang melanggar aturan. Kebijakan ini bertujuan untuk menjaga disiplin dan mendorong setiap guru untuk terus berkarya dan bersaing secara sehat demi prestasi. Pendekatan ini menghindari kerja individual dan menekankan pentingnya kolaborasi. Dengan demikian, guru merasa didukung dalam inovasi dan kreativitas, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah tersebut. Kebijakan ini menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan kompetitif secara sehat, dengan disiplin yang terjaga melalui teguran yang diberikan bila diperlukan.

Terkait dengan pertanyaan apakah kepala madrasah melibatkan langsung guru-guru dan elemen lain di sekolah termasuk orang tua siswa dalam mengambil keputusan. Para partisipan memberikan tanggapan sebagaimana berikut ini:

“Sejauh ini karena sering ada rapat ya pak. Nah di rapat itu kita juga sering. Diberikan waktu untuk memberikan saran dan komentar di situ. Guru guru juga pada memberikan saran sarannya dan bagaimana pendapat pada guru itu sendiri. Nah di situ pendapat itu dikumpulkan menjadi 1. Barulah di situ kepala sekolah mengambil keputusan. Jadi kepala sekolah tidak. Ya tidak terus mutlak keputusan pribadinya kepala sekolah. Apa itu enggak, tapi tetap ngambil”. (*hasil interview dengan P.2*)

“jadi kepala madrasah itu bekerja sama dengan komite selaku mitra dari orang tua siswa untuk mengambil ataupun membuat sebuah program yang akan berjalan di MAN 2 Model Medan. Hal ini diadakannya dengan rapat rapat dengan pertimbangan khusus untuk memenuhi suatu tujuan. Itu artinya tidak serta merta dari keputusan kepala mutlak, tapi hasil rapat bersama komite orang tua siswa dan para orang tua. Jadi, semua elemen terlibat di sini. Termasuk dalam perencanaan iya perencanaan programnya. Misalnya, kita mau buat satu tahun ini buat ini apa positifnya negatifnya apa

tanggal berapa bulan, berapa biayanya berapa, dan seperti apa yang target tagihan ketika sudah kembali dari kegiatan itu”. (*Interview dengan partisipan P.3*)

Berikut adalah narasi yang lebih ringkas berdasarkan hasil wawancara dengan partisipan guru mengenai proses pengambilan keputusan dan kerja sama di sekolah:

Hasil wawancara dengan partisipan dapat ditemukan bahwa pengambilan keputusan di sekolah dilakukan secara kolaboratif melalui rapat yang sering diadakan. Dalam rapat tersebut, guru-guru diberikan kesempatan untuk memberikan saran dan komentar, yang kemudian dikumpulkan dan dibahas bersama hingga mencapai keputusan akhir. Guru menekankan bahwa keputusan yang diambil bukanlah keputusan mutlak kepala sekolah, melainkan hasil musyawarah bersama. Selanjutnya, kepala madrasah bekerja sama dengan komite sekolah yang terdiri dari perwakilan orang tua siswa dalam merancang program-program yang akan dijalankan. Setiap program dibahas secara rinci dalam rapat, dengan mempertimbangkan berbagai aspek seperti tujuan, manfaat, tanggal, biaya, dan target yang ingin dicapai. Strategi ini memastikan bahwa semua elemen sekolah, termasuk guru dan orang tua, terlibat aktif dalam perencanaan dan pelaksanaan program, menciptakan lingkungan pendidikan yang partisipatif dan transparan.

Dalam proses penelitian tentang strategi kepala madrasah dalam meningkatkan efikasi diri guru LA MAN 2 Model Medan, peneliti mengumpulkan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen. Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepala madrasah telah melakukan berbagai strategi untuk meningkatkan efikasi diri guru, antara lain dengan menyediakan workshop, pelatihan, supervisi, dan memberikan motivasi.

Para guru menyatakan bahwa kepala madrasah sering mengadakan workshop yang berkelanjutan, memberikan studi banding, serta melibatkan pihak luar yang kompeten untuk memberikan pelatihan dan motivasi. Hal ini dinilai sangat membantu dalam meningkatkan kepercayaan diri dan

kemampuan guru dalam mengajar. Sebagai contoh, partisipan P.2 menyebutkan bahwa kepala madrasah menyediakan workshop dan sering memberikan motivasi kepada guru. Sementara itu, P.1 menambahkan bahwa kepala madrasah juga mengadakan supervisi dan rapat untuk memberikan informasi dan memastikan kesiapan guru.

Selain itu, partisipan lain, seperti P.3, menekankan pentingnya rapat dinas bulanan yang memberikan bimbingan dan arahan kepada guru untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Mereka juga menyebutkan bahwa kepala madrasah mengundang ahli dari luar, seperti profesor dan psikolog, untuk memberikan pelatihan dan konsultasi guna memahami karakteristik siswa dan meningkatkan kepercayaan diri guru.

Terkait dengan aspek kemampuan guru dalam menjalankan tugas dengan tingkat kesulitan yang berbeda, kepala madrasah memastikan bahwa guru-guru mendapatkan tugas sesuai dengan kemampuan mereka dan memberikan pelatihan tambahan jika diperlukan. Partisipan P.1 menilai strategi ini efektif karena guru merasa lebih percaya diri dan mampu melaksanakan tugas dengan baik. P.4 menambahkan bahwa rapat rutin dan supervisi membantu memastikan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas.

Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa kepala madrasah memberikan dukungan sumber daya yang memadai seperti fasilitas kelas yang nyaman, ruang guru, akses internet, serta pelatihan dan bimbingan teknis. Partisipan P.1 dan P.3 menyatakan bahwa kepala madrasah memberikan fasilitas yang dibutuhkan untuk menunjang proses belajar mengajar dan mendukung pengembangan kemampuan guru.

Umpan balik yang diberikan oleh kepala madrasah juga dianggap penting dalam meningkatkan efikasi diri guru. Partisipan P.3 menyebutkan bahwa kepala madrasah memberikan penghargaan dan kritik yang

konstruktif, sementara P.2 menekankan pentingnya kritik dan saran yang diberikan saat supervisi.

Kepala madrasah juga melibatkan guru dan elemen lain dalam pengambilan keputusan, seperti yang diungkapkan oleh P.2 dan P.3. Mereka menyatakan bahwa rapat dan musyawarah melibatkan semua pihak, termasuk komite sekolah dan orang tua siswa, untuk membuat keputusan yang terbaik bagi sekolah.

Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa strategi kepala madrasah dalam meningkatkan efikasi diri guru di MAN 2 Model Medan dinilai sangat efektif. Guru-guru merasa lebih percaya diri, berkompeten, dan mampu melaksanakan tugas mereka dengan baik, berkat dukungan dan bimbingan yang diberikan oleh kepala madrasah.

#### 4. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan salah satu indikator penting dalam memajukan madrasah. Banyaknya guru dengan tingkat kompleksitas problem masing-masing guru, tentu dibutuhkan strategi-strategi yang efektif dalam membina dan meningkatkan kinerja guru itu. Tentu ini adalah sebuah pertanyaan peneliti yang perlu dikaji dan dianalisis untuk menghasilkan gagasan-gagasan dan teori. Tentunya tujuannya adalah untuk peningkatan kualitas guru itu sendiri.

Berdasarkan proses penelitian yang dilakukan peneliti di MAN 2 Model Medan peneliti memperoleh hasil data hasil penelitian terkait dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 2 Model Medan. Pada proses penelitian peneliti memperoleh beberapa data hasil penelitian dari proses observasi, dokumentasi, dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap beberapa narasumber yaitu kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan guru yang terdapat di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Pada tahap proses penelitian ini, peneliti

menggal informasi terkait dengan langkah kongkrit yang dilakukan kepala Madrasah dalam meningkatkan efikasi diri guru.

Hasil wawancara peneliti mendapatkan informasi-informasi dan data penelitian terkait bagaimana strategi peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di lingkungan MAN 2 Model Medan. Adapun dalam hal ini disampaikan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

“tentunya sebagai kepala madrasah merupakan pengambil kebijakan di madrasah kita memiliki peran penting dalam mendukung kinerja guru kita. Peran saya sebagai kepala madrasah adalah memfasilitasi guru-guru untuk memaksimalkan kinerjanya. Kita juga sebagai pimpinan tentu harus bisa memanajemen atau mengarahkan bagaimana madrasah ini dibuat. Tetapi kita tidak boleh arogan dan sombong mentang-mentang kita pimpinannya. Kita harus melihat apa yang dibutuhkan semua orang disini. Dan kita harus saling membantu serta semangat menyemangati”. (*Interview dengan P. WTA*)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat ditemukan kepala madrasah memiliki peran penting dalam mendukung kinerja guru. Kepala madrasah bertugas memfasilitasi guru-guru agar dapat memaksimalkan kinerjanya. Kepala madrasah juga bertanggung jawab dalam mengelola dan mengarahkan perkembangan madrasah. Namun, penting untuk tidak bersikap arogan atau sombong dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Kepala madrasah harus peka terhadap kebutuhan semua orang di madrasah dan bekerja sama untuk saling membantu serta memotivasi satu sama lain. Perencanaan yang strategis, linier, dan kolaboratif yang harmonis, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah tersebut. Selain itu, terdapat juga pendapat dari partisipan lain sebagaimana berikut ini:

Beranjak dari jawaban yang dilontarkan kepala madrasah terkait peranan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 2 Model Medan, peneliti melanjutkan pada pertanyaan berikutnya terkait dengan strategi khusus kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru

yang kinerjanya di bawah harapan kepala madrasah. Adapun hasil wawancaranya adalah sebagai berikut:

“tentu ada strategi yang kita buat. Sama tadi seperti strategi kita di dalam upaya efikasi diri guru. Tidak jauh beda. Kalau tadi efikasi untuk meningkatkan semangat dan percaya diri guru, tentu lain tapi hampir mirip di kinerja. Ya yang jelas tumpuan pembelajaran di sini adalah guru. Karena baik atau tidaknya guru itu berpengaruh pada siswa. Jadi strategi kita lakukan. Kita harus memberikan supervisi itu itu bagian dari pemetaan kita. Memetakan guru-guru mana yang pintar mengajar, mana yang tertib administrasi, dan lain lain. Setelah kita petakan, kita akan beri semacam bimtek atau pelatihan-pelatihan untuk guru supaya menambah kualitas SDM guru ini. Yaitu pelatihan itu kita anggarkan lah ada di DIPA kita dan di komite. Jadi, strategi kita lah untuk membenahi SDM guru melalui pelatihan dan bimtek atau workshop”. (*Interview dengan P. WTA*)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, strategi yang dibuat oleh kepala madrasah fokus pada peningkatan kinerja guru, sebagaimana dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja mereka. Fokus utama dari strategi ini adalah pada pengembangan kompetensi dan kualitas pengajaran guru, mengingat peran krusial guru dalam pengaruhnya terhadap prestasi siswa. Strategi dimulai dengan melakukan supervisi dan pemetaan terhadap kemampuan mengajar, kedisiplinan administratif, dan aspek lainnya dari setiap guru. Hasil pemetaan ini digunakan sebagai dasar untuk menyusun program pelatihan dan bimbingan teknis (bimtek) yang sesuai. Anggaran untuk pelatihan ini dianggarkan dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) secara dibahas dalam Komite sekolah. Strategi ini bertujuan untuk memperbaiki Sumber Daya Manusia (SDM) guru melalui peningkatan kualitas, yang diharapkan akan berdampak positif pada kualitas pendidikan secara keseluruhan di MAN 2 Model Medan. Dengan mengimplementasikan strategi ini, madrasah berupaya untuk memberikan dukungan yang sistematis dan terencana bagi pengembangan profesional guru, melalui berbagai kegiatan pelatihan dan workshop yang relevan.

Selanjutnya, peneliti menggali informasi dari jawaban kepala madrasah bagaimana kepala madrasah merumuskan strategi-strategi

menjadi program pengembangan dan peningkatan kinerja guru di MAN 2 Model Medan. Diperoleh jawaban kepala madrasah sebagaimana berikut ini:

“kita analisis dulu kebutuhannya. Kita adakan identifikasi masalah. Kemudian kita petakan masalahnya. Masalah “a” contohnya adalah bagian dari kurikulum, masalah “b”, bagian dari sarpras contohnya. Nah, setelah bis akita petakan. Kita kaji ini masalah mau dibawa kemana. Apa penyelesaian atau solusinya. Kalau ada harapan kita di sekolah ini, kita musyawarahkan bagaimana cara kita mewujudkan harapan ini. Begitulah kita buat langkahnya. Sehingga kita dapat memutuskan program apa saja yang harus kita adakan untuk memperbaiki masalah-masalah ini. Tentu utama, jika untuk meningkatkan kinerja, kita harus latih guru-guru kita. Kalau tidak bisa kita yang melatih, kita cari yang ahli. Kita fasilitasilah yang terbaik”.  
(*Interview dengan P. WTA*)

Dalam upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 2 Model Medan, kepala madrasah telah merumuskan strategi yang sistematis dan terencana. Pendekatan dimulai dengan analisis mendalam terhadap kebutuhan sekolah, yang melibatkan identifikasi masalah-masalah spesifik seperti kurikulum dan sarana prasarana. Setelah masalah-masalah ini dipetakan dengan teliti, langkah selanjutnya adalah menetapkan tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh sekolah dalam menanggulangi masalah-masalah tersebut.

Proses pengambilan keputusan dilakukan melalui musyawarah dengan tim yang sudah dibentuk yaitu WKM dan TPM, yang memungkinkan untuk menyepakati langkah-langkah konkret dalam memperbaiki situasi yang dihadapi. Salah satu prioritas utama dalam strategi ini adalah pengembangan kualitas SDM guru. Kepala madrasah menekankan pentingnya pelatihan bagi para guru, baik melalui upaya internal sekolah maupun dengan memanfaatkan keahlian dari luar jika diperlukan.

Implementasi dari program-program ini didukung dengan fasilitas terbaik yang tersedia, untuk memastikan bahwa setiap inisiatif yang

dijalankan dapat berjalan dengan efektif dan memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kualitas pendidikan di MAN 2 Model Medan. Pendekatan ini mencerminkan komitmen kepala madrasah untuk memastikan bahwa semua langkah yang diambil didasarkan pada analisis yang mendalam dan partisipasi aktif dari seluruh komunitas madrasah.

Selanjutnya peneliti menggali informasi terkait apa saja jenis pelatihan yang disediakan madrasah untuk mendukung pengembangan kinerja guru. Kepala madrasah menjelaskan beberapa hal penting terkait dengan program pelatihan yang menjadi agenda wajib di MAN 2 Model Medan. Berikut hasil wawancaranya:

“pelatihan dan pengembangan profesionalitas guru itu mutlak harus dilakukan. Kita juga disini banyak mengadakan pelatihan-pelatihan kepada guru-guru kita. Jenis pelaiannya beraga. Ada pelatihan IKM, pelatihan pengembangan program pembelajaran, pelatihan di MGMP, pelatihan di KKG, ada juga pelatihan mengerjakan administrasi pendidikan, dan juga ada tahun lalu itu kita buat juga pelatihan NLP, ini gunanya agar guru-guru kita dalam mengajar mampu menerapkan nlp dalam psikoterapi dan memperlancar cara komunikasi guru. Sebenarnya masih banyak lagi. Wkm kurikulum mungkin nanti akan menjelaskan lbh banyak daftarnya”. (*Interview dengan P. WTA*)

Kepala madrasah menjelaskan bahwa program pelatihan dan pengembangan profesionalitas guru di MAN 2 Model Medan dianggap mutlak penting untuk meningkatkan kualitas pengajaran. Sekolah ini secara rutin mengadakan berbagai jenis pelatihan untuk guru-guru mereka. Jenis-jenis pelatihan yang diselenggarakan meliputi pelatihan Manajemen Kinerja Madrasah (IKM), pengembangan program pembelajaran, partisipasi dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), serta Kelompok Kerja Guru (KKG).

Selain itu, ada juga pelatihan khusus dalam bidang administrasi pendidikan. Tahun sebelumnya, sekolah juga menyelenggarakan pelatihan Neuro-Linguistic Programming (NLP), yang bertujuan untuk membantu

guru dalam mengaplikasikan NLP dalam psikoterapi dan meningkatkan kemampuan komunikasi.

Kepala madrasah menegaskan bahwa upaya pelatihan ini terus dilakukan dengan tujuan untuk memperbaiki kualitas pengajaran dan meningkatkan kemampuan profesional guru secara menyeluruh. Program-program ini mencerminkan komitmen sekolah dalam memberikan dukungan yang berkelanjutan bagi pengembangan kompetensi dan keterampilan guru, sehingga dapat memberikan dampak positif yang signifikan terhadap pembelajaran di MAN 2 Model Medan.

Selanjutnya, peneliti menggali informasi bagaimana kepala madrasah memastikan bahwa pengembangan profesional yang digunakan itu sesuai dengan kebutuhan guru di MAN 2 Model Medan dan apakah kepala sekolah mempunyai cara yang berbeda dalam strategi meningkatkan kinerja guru pada guru yang baru dengan guru yang sudah lebih berpengalaman. Diperoleh jawaban kepala madrasah sebagaimana berikut ini:

“kita kembali lagi tadi, kan ada namanya evaluasi dan supervisi. Ada juga TPM, ada wkm, kita semua kerja sama melihat dan memutuskan mana pelatihan yang dibutuhkan guru-guru. Jadi sesuai dia dengan kebutuhan. Kalau strategi kepada guru lama dan guru baru, menurut saya sama saja. Hanya terkadang pendekatannya berbeda, kalau pelatihannya erat kaitannya dengan komputer, kita lebih merekomendasikan guru-guru yang lebih muda, karena sesuai zamannya kan. Kalau guru senior biasanya lebih pada pengelolaan kurikulum”. *(Interview dengan P. WTA)*

Berdasarkan jawaban kepala madrasah, strategi untuk meningkatkan kinerja guru di MAN 2 Model Medan tidak secara eksplisit membedakan antara guru yang baru dan yang sudah berpengalaman, namun pendekatannya dapat disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing guru. Kepala madrasah menjelaskan bahwa evaluasi, supervisi, dan berbagai forum seperti Tim Pengembangan Madrasah (TPM) dan wakil kepala madrasah (WKM) digunakan untuk melihat dan menentukan jenis pelatihan yang diperlukan oleh setiap guru.

Meskipun tidak ada perbedaan strategi yang signifikan antara guru yang baru dan yang sudah berpengalaman, pendekatannya bisa berbeda tergantung pada konteksnya. Guru yang lebih muda mungkin lebih direkomendasikan untuk pelatihan yang berhubungan dengan teknologi dan komputer, mengingat kecenderungan mereka dalam mengadopsi teknologi baru. Di sisi lain, guru senior cenderung lebih fokus pada pengelolaan kurikulum dan aspek manajerial lainnya. Dengan demikian, kepala madrasah menyesuaikan pendekatan dalam penentuan jenis pelatihan sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan unik dari setiap guru, baik yang baru maupun yang sudah berpengalaman, demi meningkatkan kinerja mereka secara efektif.

Pertanyaan berikutnya, peneliti menggali informasi bagaimana kepala madrasah memberikan umpan balik kepada guru-guru atas kinerja mereka, dan bagaimana kepala madrasah mengelola situasi dimana ada perbedaan pendapat tentang kinerja. Diperoleh jawaban kepala madrasah sebagaimana berikut ini:

“kalau umpan balik itu pasti ada. Kita kan disini satu kesatuan. Saling berhubungan. Maka kita harus saling memberi masukan. Kalau guru yang ASN disini ada namanya SKP, di SKP itulah sasaran kinerja pegawai. Jadi ad akita buat perjanjian kinerjanya, jadi inilah harus dipenuhi guru-guru setiap bulannya. Pelaporannya dibuat pertriwulan. Nah, kalau secara umum pulak, kita kan ada supervise. Disinilah kita saling memberi masukan. Kita kasih saran yang membangun, bukan pulak saran yang menjust dan menjatuhkan. Kalau tadi ada perbedaan itu wajar. Tidak bisa kita hindari. Hanya saja kita selesaikan dengan kekeluargaan, kita anggap dia itu keluarga kita yang harus kita selamatkan. Kita bicarakan secara khusus di ruang ini (ruangan kepala madrasah) contohnya. Sehingga dia merasa dia kita hargai. Tidak lah pulak kita marah-marahi di tempat ramai. Ya, sebegitulah kira-kita yang kita buat selama ini”. (*Interview dengan P. WTA*)

Kepala madrasah di MAN 2 Model Medan mempraktikkan pendekatan sistematis dalam memberikan umpan balik terhadap kinerja guru-guru di sekolah. Melalui proses supervisi yang rutin, kepala madrasah menyediakan forum untuk memberikan masukan yang konstruktif kepada

guru-guru. Supervisi ini tidak hanya menjadi sarana evaluasi, tetapi juga sebagai kesempatan untuk memberikan saran yang membangun dan mendukung pengembangan profesional mereka. Bagi guru ASN, terdapat Standar Kinerja Pegawai (SKP) yang digunakan sebagai pedoman untuk menetapkan sasaran kinerja guru ASN, dengan pelaporan yang disusun secara triwulanan dan tahunan. Pendekatan ini membantu memastikan bahwa setiap guru memiliki target yang jelas dan dapat diukur dalam mencapai kinerja yang diharapkan.

Selain itu, dalam mengelola perbedaan pendapat tentang kinerja, kepala madrasah mengutamakan pendekatan kekeluargaan. Dia menganggap perbedaan pendapat sebagai hal yang alami dan tak terhindarkan dalam lingkungan kerja. Untuk menyelesaikan konflik atau perbedaan pendapat, kepala madrasah mengadakan pertemuan khusus di ruangnya, di mana dia secara pribadi berbicara dengan individu yang terlibat. Pendekatan ini bertujuan untuk memperlakukan setiap anggota staf sebagai bagian dari keluarga sekolah yang saling mendukung, dengan memberikan penghargaan atas kontribusi mereka dan menyelesaikan perbedaan dengan penuh pengertian dan kesopanan.

Dengan cara ini, kepala madrasah di MAN 2 Model Medan menjaga hubungan yang harmonis dan produktif antara kepemimpinan dan staf pengajar, memastikan bahwa setiap umpan balik dan penyelesaian masalah dilakukan secara profesional dan mendukung tujuan bersama untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Selanjutnya, peneliti menggali informasi apakah kepala madrasah melibatkan langsung guru-guru dalam proses pengambilan kebijakan yang berkaitan dengan kinerja guru-guru dan bagaimana kepala madrasah mengukur efektivitas strategi yang diteparkan kepala madrasah. Diperoleh jawaban kepala madrasah sebagaimana berikut ini:

“Ya. Ada tim-tim kita. Kita di sini mempunyai timnya, namanya tim pengembang madrasah (TPM). Tim pengembang madrasah itu

merancang bagaimana *roadmapnya* madrasah ke depan, dan ada juga tim kreatif madrasah. Kita adakan rapat rutin. Ada mingguan, ada bulanan, semesteran, bahkan rakor tahunan. Disini kita musyawarahkan apa yang kita lakukan. Disini juga kita lihat apakah efektif yang kita buat, atau ada perlu perbaikan dan perubahan. Intinya itu”. (*Interview dengan P. WTA*)

Kepala madrasah di MAN 2 Model Medan secara aktif melibatkan guru-guru dalam proses pengambilan kebijakan terkait dengan kinerja mereka. Ini dilakukan melalui beberapa tim yang telah dibentuk, seperti Tim Pengembang Madrasah (TPM) dan Tim Kreatif Madrasah. TPM bertanggung jawab merancang *roadmap* atau rencana strategis untuk perkembangan madrasah ke depan. Sementara itu, Tim Kreatif Madrasah berfokus pada inovasi dan kreativitas dalam pendidikan.

Proses pengambilan kebijakan strategis dilakukan melalui rapat-rapat rutin yang diselenggarakan secara mingguan, bulanan, semesteran, bahkan rapat koordinasi tahunan (rakor). Dalam rapat-rapat ini, kepala madrasah dan tim-tim tersebut bersama-sama musyawarah untuk mengevaluasi efektivitas strategi yang telah diterapkan. Mereka juga meninjau apakah ada kebutuhan untuk melakukan perbaikan atau perubahan dalam implementasi strategi tersebut.

Kepala madrasah juga menggunakan hasil evaluasi ini untuk mengukur efektivitas dari berbagai strategi yang telah diterapkan dalam meningkatkan kinerja guru dan kualitas pendidikan secara keseluruhan di sekolah. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap kebijakan atau langkah yang diambil didasarkan pada evaluasi yang teliti dan partisipasi aktif dari seluruh anggota tim dan staf sekolah.

Selanjutnya, peneliti menggali informasi apakah kepala madrasah melibatkan orang tua siswa dan komunitas lokal dalam menentukan strategi peningkatan kinerja guru. Diperoleh jawaban kepala madrasah sebagaimana berikut ini:

“oh itu wajib. Orang tua siswa kita wajib tahu apa yang kita buat disini. Ini kan semua kembali ke siswa. Kalau kinerja guru bagus,

hasil siswa juga bagus kan. Maka orang tua kita kasih tahu apa yang mau kita buat. Contohnya pelatihan, kita hubungi komite madrasah kalau butuh bantuan kerjasama kalau kita kurang dana contohnya untuk pelatihan. Dan sejauh ini, orang tua siswa aktif mendukung semua kegiatan-kegiatan kita”. (*Interview dengan P. WTA*)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, kepala madrasah menganggap keterlibatan orang tua siswa sebagai hal yang penting dan wajib dilakukan. Dia memastikan bahwa orang tua siswa mengetahui dengan jelas apa yang sedang dilakukan di sekolah, karena kualitas kinerja guru berdampak langsung pada hasil belajar siswa. Keterlibatan orang tua siswa tidak hanya sebatas memberi informasi, tetapi juga melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Contoh konkret dari keterlibatan ini adalah dengan menghubungi komite madrasah jika dibutuhkan kerjasama atau dukungan dalam hal dana untuk pelatihan. Kepala madrasah menggarisbawahi bahwa orang tua siswa telah aktif mendukung berbagai kegiatan sekolah, termasuk program-program pelatihan untuk guru. Dengan melibatkan orang tua siswa dan komunitas lokal dalam strategi peningkatan kinerja guru, kepala madrasah di MAN 2 Model Medan memastikan bahwa setiap langkah yang diambil mendapat dukungan luas dari stakeholder utama sekolah, sehingga menciptakan lingkungan pendidikan yang berkelanjutan dan berkualitas.

Pertanyaan terakhir yang disampaikan peneliti kepada kepala madrasah yaitu terkait apa saja tantangan dan hambatan tertentu yang dihadapi madrasah dalam mengimplementasikan strategi-strategi peningkatan kinerja guru. Diperoleh jawaban kepala madrasah sebagai berikut ini:

“Tentu. Tetap ada hambatan. Tantangan tetap ada. Karena lain lubuk lain ikannya, saya sebelumnya sudah ada (menjadi kepala) di beberapa tempat, sudah melaksanakan apa namanya ditugaskan sebagai kepala madrasah. Di Medan ini yang saya tahu, di Medan ini tantangan kita guru-guru ini satu dari sisi salarynya. Salary. Kan enggak mungkin kita enggak berbanding lurus kan. Dia Antara salary dengan kinerja. Bagaimana kita meningkatkan kinerja itu kalau misalnya salarynya rendah, sementara sekarang salary di kita itu masih biasa-biasa saja. Apalagi guru guru yang honor kan gitu kan, untuk gubernur

orang itu sudah mencapai salary 90.000 rupiah per jam, sementara kita di sini masih sekitar 75.000 rupiah per jam, jadi kita peningkatan salarylah. itulah tantangan kita hambatan yang untuk *mempush* kinerja supaya bagus. Kalau misalnya salary dari kita bisa tinggi, saya yakin itu akan berpengaruh pada kinerja, bagaimanalah dia mau mengajar sementara kebutuhan di rumah tidak tercukupi dari salary itu. Akhirnya ada bekurang motivasi. Berkuranglah juga tingkat kinerjanya”.  
(*Interview dengan P. WTA*)

Berdasarkan wawancara ini, kepala madrasah MAN 2 Model Medan menguraikan perannya yang vital dalam meningkatkan kinerja guru. Ia menekankan pentingnya menjadi pemimpin yang mampu memfasilitasi dan mengarahkan, tetapi tetap rendah hati dan empati. Dalam meningkatkan kinerja guru, kepala madrasah mengimplementasikan strategi supervisi dan pemetaan kinerja untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan. Guru-guru yang kinerjanya di bawah harapan diberi pelatihan dan bimbingan teknis, yang didanai melalui anggaran DIPA dan komite madrasah.

Kepala madrasah juga menjelaskan bahwa pengembangan profesionalitas guru di madrasah dilakukan melalui berbagai jenis pelatihan, termasuk pelatihan Implementasi Kurikulum Merdeka (IKM), pengembangan program pembelajaran, serta pelatihan dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan Kelompok Kerja Guru (KKG). Ada pula pelatihan administrasi pendidikan dan NLP untuk meningkatkan keterampilan komunikasi guru dalam mengajar.

Evaluasi dan supervisi rutin dilakukan untuk memastikan program pelatihan sesuai dengan kebutuhan guru. Kepala madrasah menggunakan pendekatan yang berbeda untuk guru baru dan berpengalaman, terutama dalam pelatihan teknologi. Umpan balik diberikan secara konstruktif melalui Sistem Kinerja Pegawai (SKP) dan supervisi, dengan penyelesaian perbedaan pendapat dilakukan secara kekeluargaan.

Dalam pengambilan kebijakan, kepala madrasah melibatkan guru melalui Tim Pengembang Madrasah (TPM) dan Tim Kreatif Madrasah. Rapat rutin diadakan untuk mengevaluasi efektivitas strategi yang diterapkan.

Selain itu, kepala madrasah memastikan keterlibatan orang tua siswa dan komunitas lokal dalam menentukan strategi peningkatan kinerja guru. Kolaborasi dengan komite madrasah dilakukan untuk mendukung kegiatan pelatihan, terutama jika ada kekurangan dana.

Namun, tantangan utama yang dihadapi adalah rendahnya gaji guru, terutama guru honor. Kepala madrasah menyadari bahwa peningkatan gaji akan berdampak positif pada motivasi dan kinerja guru, yang pada akhirnya akan meningkatkan hasil belajar siswa.

Dengan pendekatan yang sistematis dan kolaboratif, kepala madrasah berupaya menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pengembangan profesionalitas guru, memastikan kualitas pendidikan yang lebih baik di MAN 2 Model Medan.

Untuk mengetahui lebih lanjut, peneliti menelaah dokumen-dokumen terkait profil guru, seperti data kepegawaian, riwayat pendidikan, pengalaman mengajar, dan rekap kehadiran guru. Analisis terhadap dokumen-dokumen ini memberikan gambaran mengenai hasil supervisi guru-guru dan *roadmap* madrasah. Selain itu juga, peneliti melihat SKP guru-guru ASN sebagai yang

Selain melakukan wawancara dengan kepala madrasah untuk menggali informasi terkait dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, peneliti juga melakukan wawancara guna untuk mengumpulkan data penelitian terkait penerapan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Hal ini ditujukan kepada guru yang menjadi sasaran strategi kepala madrasah. Tentunya, komfirmabilitas data dengan apa yang disampaikan kepala madrasah terkait hal tersebut diharapkan dalam penelitian ini.

Berdasarkan proses penelitian yang dilakukan peneliti di MAN 2 Model Medan peneliti memperoleh hasil data hasil penelitian terkait dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 2 Model

Medan. Pada proses penelitian peneliti memperoleh beberapa data hasil penelitian dari proses observasi, dokumentasi, dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap beberapa partisipan guru yang terdapat di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Pada tahap proses penelitian ini, peneliti menggali informasi terkait dengan langkah kongkrit dan peran kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 2 Model Medan. Berikut hasil wawancara dengan berbagai partisipan:

“Baik pak, langsung saja saya jawab. Kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru merupakan peran yang sangat vital. Artinya kepala madrasah melalui kebijakan, melalui kegiatan, melalui sarana dan prasarana, dan juga program-program madrasah yang bertujuan adalah untuk meningkatkan kualifikasi guru dan juga ke kualitas-kualitas dari siswa MAN 2 Model Medan baik secara internal maupun eksternal”. Kemudian beliau melanjutkan kembali:

“Nah di MAN 2 Model Medan, kepala madrasah melaksanakan tugasnya. Yang pertama adalah menciptakan ruang lingkup pembelajaran atau ruang lingkup sarana dan prasarana yang memadai untuk kebutuhan guru dalam mengajar, seperti kelengkapan untuk mengajar untuk guru seperti daftar buku, absensi, ATK, dan seluruhnya itu sudah disediakan dari madrasah. Yang kedua adalah jadwal pembelajaran. Jadwal pembelajaran juga sudah dibuat oleh madrasah, dan itu memang dikhususkan tugasnya kepada kami wkm bidang kurikulum, dan juga layanan administrasi guru itu juga sudah dipersiapkan oleh sekolah, seperti simpatika dan juga data administrasi lainnya yang menunjang dari segi salary untuk mendorong kinerja yang maksimal dari guru”. (Hasil *interview* dengan P. 1)

Dalam wawancara tersebut, ditemukan bahwa kepala madrasah di MAN 2 Model Medan memiliki peran yang sangat vital dalam meningkatkan kinerja guru melalui berbagai inisiatif dan kebijakan yang dilaksanakan. Salah satu langkah utama yang diambil adalah menciptakan ruang lingkup pembelajaran yang optimal serta menyediakan sarana dan prasarana yang memadai bagi kebutuhan guru dalam mengajar. Hal ini mencakup kelengkapan seperti buku-buku pelajaran, alat tulis kantor (ATK), absensi, dan semua kebutuhan esensial lainnya yang diperlukan untuk proses pembelajaran. Kepala madrasah juga bertanggung jawab dalam menyusun jadwal pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan sekolah. Penyusunan

jadwal ini dilakukan dengan melibatkan wakil kepala bidang kurikulum untuk memastikan efisiensi waktu belajar mengajar. Di samping itu, kepala madrasah memastikan layanan administrasi untuk guru-guru, seperti penggunaan aplikasi Simpatika dan pengelolaan data administratif lainnya yang mendukung proses penggajian dan administrasi sekolah secara umum. Ini bertujuan untuk memberikan dukungan yang komprehensif bagi guru agar mereka dapat fokus pada tugas mengajar dengan maksimal. Dengan langkah-langkah ini, kepala madrasah di MAN 2 Model Medan tidak hanya memfasilitasi kondisi yang kondusif bagi kinerja guru, tetapi juga memastikan bahwa semua aspek administrasi dan sarana pendukung telah tersedia secara baik dan teratur. Hal ini membantu dalam menciptakan lingkungan belajar yang optimal, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pengajaran dan hasil belajar siswa secara keseluruhan.

Selain itu, terdapat juga pendapat dari partisipan lain sebagaimana berikut ini:

“Langkah kongkrit yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru menurut saya yang saya alami ini ya. Yaitu kepala madrasah rutin melakukan komunikasi aktif kepada kami guru-guru, sehingga dia tahu kalau kita itu ada yang kurang. Dan juga kepala madrasah melakukan tanggung jawabnya menurut saya”. *(Hasil interview dengan P.4)*

Hasil wawancara tersebut terungkap bahwa kepala madrasah secara rutin melakukan komunikasi yang teratur untuk memastikan bahwa dia memahami kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh mereka. Selain itu, kepala madrasah menjalankan tanggung jawabnya dengan baik, memberikan dukungan dan arahan yang diperlukan untuk membantu guru dalam mencapai kinerja optimal. Adanya komunikasi yang terbuka dan dukungan yang konsisten, kepala madrasah berperan penting dalam memfasilitasi kondisi yang mendukung untuk meningkatkan kinerja guru di MAN 2 Model Medan.

Selain dari yang dipaparkan di atas, partisipan P.1 juga menambahkan adanya strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dengan memberikan tugas tambahan yang diberikan kepada guru. Hal tersebut diungkapkannya dalam transkrip wawancara berikut ini:

“dan juga untuk tugas tambahan lainnya. Sudah juga diberikan kepada guru sebagai salah satu peningkatan tanggung jawab dan kreativitas dari guru seperti wali kelas, kepala lab, dan ada juga tim-tim penjamin mutu madrasah yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas aktivitas mengajar dari guru itu sendiri”. **(Hasil *interview* dengan P. 1)**

Kepala madrasah memberikan tugas tambahan kepada guru-guru sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan tanggung jawab dan kreativitas mereka. Tugas tambahan ini meliputi peran sebagai wali kelas, kepala laboratorium, dan anggota tim penjamin mutu madrasah. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas aktivitas mengajar yang dilakukan oleh para guru.

Untuk menggali informasi lebih mendalam, peneliti juga meneliti dokumen beban tugas tambahan guru di lingkungan MAN 2 Model Medan. Ditemukan bahwa dalam dokumen beban tugas guru-guru tersebut diberikan tugas-tugas tambahan sebagai tim penjamin mutu, tim naungan WKM Kurikulum, tim naungan WKM Kesiswaan, tim naungan WKM sarpras, tim DCM, tim Olimpiade, tim pengelola asrama, tim pengelola olimpiade, dan tim pengelola Bahasa, serta tim-Arslainya.

## UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN

Selanjutnya, partisipan mengungkapkan strategi lain dari Upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adalah mengadakan program keprofesian berkelanjutan. Hal itu diungkapkan partisipan dalam wawancara sebagaimana transkrip wawancara berikut ini:

“yang kedua dari segi yaitu adalah program. MAN 2 Model Medan tetap meningkatkan program kualitas madrasah yang pertama dengan cara memberikan workshop ataupun bimbingan dan pelatihan, atau yang bertujuan untuk memberikan kemampuan bagi guru. Selain

itu juga memperbaharui terutama yang berkaitan dengan IT, karena MAN 2 Model Medan juga salah satu madrasah yang sudah berkaitan dengan pembelajaran berbasis IT, yang kedua berkaitan dengan kemampuan mengajar. Ada dibuat dukungan bimbingan teknis tentang peningkatan dan pemahaman tentang IKM (implementasi kurikulum merdeka), program pelatihan SKS, dan juga kemampuan membuat soal untuk AM (asesmen madrasah), dan itu juga sudah kita bekalkan kepada guru, ditambah dengan workshop-workshop yang diikuti yang bukan merupakan program dari, ada juga berasal dari instansi seperti dari kementerian agama, seperti moderasi beragama, pelatihan dan pendampingan olimpiade, ini melibatkan guru dan siswa. Oke, nah dari hal itu kami turunkan kepada siswa guru berkaitan dengan kemampuan guru sendiri". (Hasil *interview* dengan P. 1)

MAN 2 Model Medan terus meningkatkan kualitas madrasah melalui beberapa program. Pertama, dengan menyelenggarakan workshop, bimbingan, dan pelatihan untuk memberdayakan kemampuan guru, terutama dalam penggunaan teknologi informasi (IT) dalam pembelajaran. Kedua, melalui dukungan teknis seperti implementasi Kurikulum Merdeka (IKM), pelatihan untuk Sertifikasi Kompetensi Guru (SKS), dan kemampuan membuat soal untuk Asesmen Madrasah (AM).

Terkait dengan kurikulum yang diterapkan di MAN 2 Model Medan, peneliti menganalisis dokumen satu Implementasi Kurikulum Merdeka bahwa benar MAN 2 Model Medan telah mengimplementasikan kurikulum merdeka dalam proses kegiatan belajar mengajar di madrasah.

## SUMATERA UTARA MEDAN

MAN 2 Model Medan pada tahun 2022 didaulat sebagai salah satu Madrasah Piloting Implementasi Kurikulum Merdeka (IKM) di lingkungan Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara untuk tingkat MA. Oleh karena itu, pada tahapan kelas X yang dikenal dengan Fase E, kurikulum yang dijalankan di MAN 2 Model Medan telah menggunakan Implementasi Kurikulum Merdeka. Pada fase E, siswa tidak lagi digolongkan dalam empat jurusan seperti di kelas XI dan XII. Namun, pada Fase F, atau di kelas XI dan XII, siswa diberikan

kesempatan untuk mendapatkan pembelajaran sesuai pembelajaran yang dipilih dan diinginkan siswa. Pada program IKM, siswa juga akan mengikuti rangkaian kegiatan Project Penguatan Profil Pelajar Pancasila dan Rahmatan Lil'Alamin (P5RA). Keseluruhan rangkaian kurikulum tersebut telah disosialisasikan dalam berbagai workshop untuk menciptakan guru yang berkualitas, siswa yang terpelajar dan siap bersaing secara global serta berakhlakul karimah.

Selain program pelatihan implementasi kurikulum merdeka, program ini juga melibatkan workshop dari instansi lain, termasuk Kementerian Agama, seperti moderasi beragama, pelatihan olimpiade, dan pendampingan, yang melibatkan baik guru maupun siswa. Semua ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kualifikasi guru di MAN 2 Model Medan, serta mengintegrasikan hasil pembelajaran ke dalam pengajaran yang mereka berikan kepada siswa.

Terkait dengan program keprofesian berkelanjutan ini, partisipan P.2 juga mengungkapkan sebagaimana berikut ini:

“Banyak pak sejauh ini selama saya di sini aja udah ada beberapa pelatihan. Kemarin itu kita workshop di atas lantai atas dan tim DCM (digital crative media) itu workshopnya juga kemarin tuh ada yang membuat bahan ajar berbasis PPT, pembuatan bahan ajar berbasis AI (artificial intelegence), kemudian juga ada kemarin kita ada workshopnya dan mengundang tamu dari luar untuk mengisi materi”.

(Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah)

**SUMATERA UTARA MEDAN**

Berdasarkan hasil penelitian di atas, ditemukan bahwa kepala madrasah selama ini menjabat di MAN 2 Model Medan, telah diadakan berbagai pelatihan untuk pengembangan kemampuan guru. Contohnya, ada workshop di lantai atas dengan tim Digital Creative Media (DCM) yang fokus pada pembuatan bahan ajar berbasis PPT dan menggunakan kecerdasan buatan (AI). Selain itu, acara workshop juga mengundang narasumber dari luar untuk memberikan materi tambahan kepada guru.

Selanjutnya, partisipan mengungkapkan strategi lain dari upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adalah mengadakan evaluasi pengawasan. Hal itu diungkapkan partisipan dalam wawancara sebagaimana transkrip wawancara berikut ini:

“Ada satu lagi yang dilakukan adalah dari kepala madrasah yaitu pengawasan dan juga evaluasi atau kita kenal dengan supervisi”. **(Hasil interview dengan P. 1)**

Selain itu, pendapat dari partisipan lain juga hampir senada terkait strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru itu adalah melaksanakan evaluasi dan pengawasan (supervisi).

“yang saya rasa strategi yang efektif yang diberikan kepala madrasah yaitu setiap tahunnya atau setiap semesternya itu pasti akan diadakan namanya supervisi. Jadi, di situ kepala sekolah dan seperti wakil-wakil kepala madrasah akan saling menilai untuk menilai guru-guru bagaimana kinerja guru-guru di dalam kelas dengan cara supervisi tersebut dan mengumpulkan berkas-berkas seperti bahan ajar atau absen laporan guru-guru. Tentu kami guru harus memperbaiki kinerja kami dengan adanya supervise ini”. **(Hasil interview dengan P. 2)**

“ada juga menurut saya evaluasi kinerja guru atau supervisi itu termasuk dalam strategi peningkatan kinerja guru”. **(Hasil interview dengan P. 3)**

Kemudian, peneliti bertanya apakah supervise ini berkaitan dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan peran kepala madrasah dalam melakukan supervisi. Partisipan memberikan data penelitian dalam lanjutan jawaban sebagaimana berikut ini:

“dalam kegiatan pengawawan dan evaluasi, kepala madrasah ikut turut andil langsung melalui supervisi. Supervisi di MAN 2 Model Medan itu, kepala madrasah membentuk tim. Tim yang dibentuk itu sendiri sudah diberikan pembekalan untuk ikut terjun mengawasi seluruh guru mulai dari administrasinya, sampai pada kemampuan belajar-mengajarnya, dan kemampuan pedagoginya”. **(Hasil interview dengan P. 1)**

“Supervisi dilakukan rutin setiap tahunnya. Ini yang menjadi dasar kita menilai kinerja kita sebagai guru. Atau kalau bagi kepala mungkin disini dapat melihat tolak ukur kinerja guru. Sehingga tahu apa yang mau dilaksanakan oleh kepala”. **(Hasil interview dengan P.3)**

Supervisi adalah merupakan salah satu strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, tentunya harus dilihat tingkat efektivitas dan hasil supervisi sebagai salah satu acuan strategi peningkatan kinerja guru. Terhadap hasil supervisi yang dilakukan kepala madrasah tentang kinerja guru ini, berapa persentasi guru yang berkompeten dan/atau adakah guru yang menurut pandangan hasil supervisi, apakah ada guru yang perlu untuk ditingkatkan kinerja mengajarnya. Guru-guru di MAN 2 Model Medan memberikan jawaban sebagai berikut:

“baik pak, kalau dari segi administrasi hampir 100% guru sudah oke. dan 95 sampai 100% itu sudah mampu membuat administrasi seperti modul ajar. dan guru-guru di MAN 2 Model Medan juga sudah mampu membuat yaitu modul unit kegiatan belajar mandiri (UKBM), ya karena kita madrasah berbasis SKS. Dan sudah mampu menciptakan menurut saya ini sudah 85% menciptakan metode belajar yang efektif, dilihat dari ketika melakukan pembelajaran yang berbasis IT. Kalau seluruhnya sudah bisa 100%, tapi di 85% berbasis IT. Memang guru kita yang masuk 15% lagi itu adalah guru-guru kita yang senior yang memang membutuhkan pendampingan tambahan, namun strategi kepala madrasah ini membuat mereka sudah berusaha dan secara sederhana sudah mampu mengintegrasikan”. **(Hasil interview dengan P. 1)**

Peneliti juga menganalisis dari instrumen penilaian supervisi yang dilakukan oleh tim supervise kepada guru-guru. Data instrument supervise tersebut, didapatkan data penelitian terkait apa saja yang menjadi komponen penilaian pada kegiatan supervise. Penilaian yang dilakukan dalam supervise yaitu komponen perencanaan. Komponen perencanaan termasuk di dalamnya perangkat pembelajaran berupa RPP, silabus, modul ajar, dan sasaran/tujuan pembelajaran. Kemudian komponen pelaksanaan pembelajaran. Komponen pelaksanaan pembelajaran ini di dalamnya termasuk: 1) Guru melaksanakan pembelajaran kontekstual, kebermanaknaan, humanis, metakognitif, dan moderat. 2) Guru melaksanakan pembelajaran dengan mengintegrasikan kecakapan abad dua puluh satu. 3) Guru melaksanakan pembelajaran (tematik integrated) dengan mengimplementasikan pendekatan Saintifik dengan model pembelajaran *Problem Solving*, *Discovery Learning*, *Project Based Learning*, *Inquiry*, dan sejenisnya. 4) Guru melaksanakan pembelajaran dengan

memanfaatkan teknologi informasi dan/atau sumberdaya yang tersedia di sekitar lingkungan belajar, dan 5) Guru melakukan penilaian proses dalam kegiatan pembelajaran.

Dokumen lembar supervise tersebut memberikan gambaran bahwa kinerja guru di MAN 2 Model Medan betul-betul diawasi dan dibina oleh kepala madrasah dan wakilnya. Komponen-komponen penilaian itu merupakan indikator kinerja guru di MAN 2 Model Medan. Tentunya kepala madrasah telah memberikan strategi-strateginya dalam meningkatkan kinerja guru.

Selanjutnya peneliti bertanya lebih spesifik terkait kinerja guru dalam mengajar. Partisipan-partisipan memberikan jawaban sebagaimana berikut ini:

“untuk tahapan mengajarnya kita anggap seluruh guru sudah mampu untuk mengajar baik itu yang PNS ataupun yang ASN maupun yang honorer. Kawan-kawan dari yang PNS dan rekan kita itu semua memang sudah dibekali. Bahkan untuk pelatihan pelatihan pun mereka sering mengikuti dari segi zoom dan segala macam itu, baik dari nasional itu sudah ikut, kawan-kawan dari yang P3K juga sudah jelas karena masih rata-rata masih muda-muda. Jadi, kemampuannya sudah cukup. dan kita bekal di MAN 2 Model Medan ada yang namanya DCM kita atau digital centre madrasah. Di DCM itu kita memberikan guru kesempatan untuk *merecord*, menampilkan pembelajaran yang memang dibutuhkan, misalnya untuk keseluruhan pelajaran. Nah, dan termasuk juga pengajaran Ramadhan kita sudah berbasis IT waktu itu. Nah, dari segi penampilannya di depan panggung tadi untuk dari pedagoginya, mengajar dan *Assalamsi* kepada siswa. Kami anggap semuanya sangat baik walaupun ada satu dua mungkin yang masih ada yang membutuhkan pembelajaran perbaikan atau peningkatan itu lebih kepada teknik penyusunan soal HOTS”. (Hasil *interview* dengan P. 1)

Jawaban lainnya adalah sebagai berikut:

“kami tahu apakah kami mampu mengajar atau tidak itu, pada saat supervisi. Terkadang kita tahu ada yang kurang dan harus kita benahi dalam cara kita mengajar. Karena kan tidak ada yang sempurna. Harus tetap terus berlatih dan mengasah diri”. (Hasil *interview* dengan P.4)

Selain itu, peneliti juga bertanya terkait dengan apakah kepala madrasah sudah menerapkan strategi yang efektif dalam Upaya peningkatan kinerja guru di MAN 2 Model Medan serta bagaimana contoh kongkrit efektifnya strategi tersebut. Didapatkan data penelitian dari para partisipan sebagaimana berikut ini:

“menurut saya memang strategi yang diterapkan kepala madrasah itu sangat efektif ya. ini bisa dilihat dari pelaksanaan-pelaksanaan workshop yang memang bertujuan meningkatkan kinerja. Sehingga mampu tampil dengan baik di dalam kelas. yang kedua dari pelaksanaan supervise. supervisi bisa dilihat bahwa kepala madrasah mampu memotivasi dan mengevaluasi kinerja guru dan hasilnya sangat baik”. (Hasil *interview* dengan P. 1)

Selain itu, partisipan lain mengungkapkan hal yang senada sebagaimana dalam transkrip wawancara berikut ini:

“menurut saya sangat efektif pak. Contohnya waktu lalu kami tidak tahu bagaimana itu Implementasi kurikulum Merdeka. Kan kurikulum baru. Jadi kepala memfasilitasi pelatihan. Langsunglah kita mengerti apa itu IKM, dan bagaimana itu model IKM setelah pelatihan itu”. (Hasil *interview* dengan P.4)

Wawancara yang dilakukan dengan berbagai partisipan dapat disimpulkan dari jawaban mereka bahwa strategi kepala madrasah sangat efektif. Kemudian, peneliti melanjutkan pada pertanyaan terkait dengan keunikan/keunggulan strategi yang diterapkan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 2 Model Medan. Terkait dengan hal itu, para partisipan memberikan jawaban sebagaimana berikut ini:

“Kepala madrasah MAN 2 Model Medan telah memberikan contoh yang cukup baik. dan kita bilang bukan sekedar unik tapi mampu untuk merangkul semua guru dan golongan. Baik itu yang senior dan yang junior juga. Dikarenakan beliau memberikan kepercayaan kepada guru terutama dengan cara memberikan tanggungjawab-tanggungjawab yang diselesaikan secara sistematis. Mulai dari pembagian tugas, pelaksanaan workshop, setelah itu baru ada supervise. itu sudah dilaksanakan. dan memotivasi dari segi sosial guru untuk memiliki MAN 2 Model Medan melalui kegiatan-kegiatan guru gimana MAN 2 Model Medan guru bukan hanya dilatih secara kemampuan belajar saja, tapi juga bersosialisasi, mnejalin ukhuwah yang baik secara langsung maupun di media social, kemudian menjalin silaturahmi melalui

kegiatan perlombaan-perlombaan yang dikhususkan untuk guru baik secara sederhana, misalnya untuk hari guru tampilnya menari Bersama, senam bersama, itu juga salah satu cara untuk meningkatkan kepercayaan diri guru untuk tampil secara kreativitas. lalu melibatkan guru-guru di MAN 2 Model Medan dalam berbagai kegiatan. Ini hal yang menarik dari strategi pak kepala kita. Contoh untuk KSM itu pelatihnya dari kita juga, pembinaanya dari kita juga. Contoh lain adalah, untuk pengembangan mental siswa, hanya di sini ada program namanya pembinaan mental siswa, itu pembinaan secara bergantian antara guru dan tiap guru di sini. dan yang terakhir adalah menciptakan yang namanya tim penjamin mutu madrasah dan tim kreatif madrasah”. (Hasil *interview* dengan P. 1)

Terkait dengan efektivitas dan fungsi dari tim penjamin mutu madrasah dan tim kreatif madrasah, partisipan mengungkapkan informasi sebagaimana berikut ini:

“Ini tugas untuk menseleksi ataupun memberikan masukan dan membantu tiap wakil kepala madrasah (WKM), seperti salah satu contoh, baru saja di beberapa hari yang lalu, kami semua sebelum tahun ajaran baru, wajib melaksanakan sosialisasi dan menyampaikan program-program yang akan dilaksanakan di semester yang akan. Dan itu harus ada perubahan dari rencana program dari semester sebelumnya. Sementara itu, tim kreatif madrasah tugasnya mem-branding madrasah, tugasnya contohnya kalau kita bercermin dari sekolah-sekolah di Jawa, ada yel-yelnya, ada video dan foto-foto dokumentasinya, dan yang lain sebagainya.” (Hasil *interview* dengan P. 1)

Selain itu, peneliti juga menggali informasi apakah kepala madrasah melibatkan langsung guru dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan terkait strategi peningkatan kinerja guru di MAN 2 Model Medan termasuk dalam perumusan visi-misi madrasah. Para partisipan memberikan jawaban sebagaimana berikut ini.

“kita disini ada namanya tim 24. Kenapa dikatakan tim 24, karena terdiri dari 24 perwakilan guru dari berbagai unsur di MAN 2 Model Medan. Inilah yang dinamakan tim penjamin mutu. Jadi kita selalu dilibatkan, diminta masukan, dan bersama-sama memutuskan kebijakan perbaikan kinerja guru khususnya” (interview dengan P.4)

“kita dilibatkan pak. Kepala sering mengadakan briefing mendadak jika ada hal lain yang ingin disampaikan atau dimusyawarahkan. Itu menurut saya bentuk peran langsung kami guru terlibat di dalamnya”. (Hasil *interview* dengan P.2)

Salah satu guru yang menjadi partisipan yang juga merupakan salah satu WKM di MAN 2 Model Medan juga mengungkapkan jawaban yang hampir serupa, yaitu:

“kita dari tim wkm selalu dilibatkan dalam diskusi pengambilan keputusan program apa yang akan dibuat. Contohnya program sks, program asrama, program pembiasaan Bahasa, dan program lainnya, juga perumusan visi-misi. Kita bahas juga secara bersama-sama.” (**Hasil interview dengan P. 3**)

Selain itu, partisipan lain juga mengungkapkan jawaban sebagaimana berikut ini:

“ya tentu. Kepala madrasah melibatkan langsung guru-guru untuk studi lapangan atau studi banding ke sekolah-sekolah yang lebih maju, dan juga ke universitas-universitas untuk melihat kebutuhan apa sebenarnya yang dibutuhkan guru dan madrasah agar kita bisa menyesuaikan dengan murid dan madrasah kita yang ada di sini. Jadi menurut saya, selain melibatkan langsung rapat dengan guru-guru dan wkm, juga studi banding. Itu dilibatkan langsung guru-guru kita. Untuk studi banding ini, kami baru saja studi banding ke pulau jawa tepatnya di kampung Inggris Pare Kediri. Karena kami akan menerapkan wajib berbahasa asing terutama bahasa Arab dan bahasa Inggris. Jadi ini strategi meningkatkan kinerja guru terutama dalam pembinaan dan pengawasan langsung Bahasa di madrasah”. (**Hasil interview dengan P. 1**)

Selain itu, kemudian peneliti menggali informasi terkait dukungan sumber daya yang diberikan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 2 Model Medan. Partisipan-partisipan menjawab sebagaimana berikut ini:

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA MEDAN**

“kalau dari sumber daya, kita dapat melihat kalau dari segi sarana dan prasarana kelas madrasah memberikan dukungan sarana dan prasarana. Saya kira dukungan itu sudah cukup bagus. guru juga sudah punya buku panduan dan segala macam kebutuhan guru juga sudah ada, ditambah juga kelengkapan bahkan di sini pelatihan skillnya pun disediakan. Bahkan, ATK seperti spidol, heker, penghapus, dan sebagainya. itu semua satu set ketika ajaran baru kita berikan kepada guru dan ini memang diberikan memang sebuah layanan kepada guru. Sehingga kinerja mereka mengikuti atau melaksanakan pembelajaran dapat berjalan lancar. yang kedua dari segi sarpras dalam kelas, kita berikan infokus kalau memang mereka mau pakai itu tetap disediakan. Dari segi sarana dari segi guru pun untuk kebutuhan peningkatan pembelajarannya. pun yang berkaitan dengan profesional pun kita tetap bantu

guru. Salah satu contohnya begini ada guru yang mau PPG, mereka butuhkan kelas mereka butuhkan untuk disyuting. Nah kita sudah ada tim. Dan jenis dukungan lainnya adalah ketika guru mengikuti kegiatan dari luar, kita memberikan surat tugas dan semua perlengkapannya agar guru langsung ke sana dan kita langsung bagi, guru-guru kita di sini sudah banyak yang menjadi fasilitator daerah dan provinsi yang memang ketika dia balik kemarin sebagian besar kita manfaatkan untuk kemajuan madrasah. Nah, yang kedua dari segi keuangan kita memiliki dukungan bukan kita bilang membiayai secara penuh tapi ada semacam subsidi transport dan biaya lainnya. Bahkan kalau guru-guru kita disini ingin mengadakan pelatihan mandiri, kita dukung dengan memberikan biaya Sebagian atau penuh untuk fasilitatornya". (**Hasil interview dengan P. 1**)

Berdasarkan pemaparan partisipan tersebut, ditemukan bahwa MAN 2 Model Medan memberikan dukungan yang komprehensif dalam hal sarana dan prasarana kepada guru-guru. Semua kebutuhan dasar seperti buku panduan, ATK (spidol, heker, penghapus), dan perlengkapan lainnya disediakan secara lengkap pada awal tahun ajaran baru. Ini termasuk pelatihan keterampilan yang juga diadakan untuk mendukung kinerja pengajaran guru agar berjalan lancar. Dalam hal fasilitas di kelas, seperti infokus, disediakan bagi guru yang membutuhkannya. Selain itu, madrasah juga mendukung kebutuhan profesional guru, misalnya dalam mengikuti program PPG dengan menyediakan ruang kelas dan perlengkapan yang diperlukan untuk proses syuting.

Dukungan sumber daya dana dan manajemen keuangan juga memberikan dukungan dengan memberikan subsidi transportasi dan biaya lainnya kepada guru. Bahkan, jika guru ingin mengadakan pelatihan mandiri, madrasah memberikan dukungan finansial baik sebagian maupun penuh untuk biaya fasilitatornya. Ini semua bertujuan untuk mendukung pengembangan dan peningkatan kualitas pengajaran di MAN 2 Model Medan.

Selain itu, peneliti melanjutkan menggali informasi terkait dengan umpan balik yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam mengukur strategi peningkatan kinerja guru ini, dan bagaimana pandangan para guru terhadap strategi-strategi yang dilakukan, apakah ada peningkatan atau tidak. Tentu kita

perlu mengukur tingkat efektivitasnya. Terkait hal tersebut, partisipan-partisipan menjelaskan sebagaimana berikut ini:

“ya meningkat, Pak. Saya bisa lebih mampu karena setelah pelaksanaan supervise, saya tahu kekurangan untuk diperbaiki”. (**Interview dengan P. 3**)

Partisipan lain juga menambahkan sebagaimana berikut ini:

“adapun pelaksanaan evaluasi guru tidak hanya ditinggal begitu saja untuk meningkatkan kemampuan dirinya, tapi guru juga ikut dibantu dan didipandu dengan berbagai workshop dengan berbagai kelengkapan sarana dan prasarana sehingga pengajarannya cukup baik. dan kita juga tetap memberikan support kepada guru tentang berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan oleh guru sekolah. Hadir. Dan bukan sekedar hadir, tapi memberikan masukan, memberikan fasilitas dan juga memberikan. Bantuan lainnya yang dibutuhkan guru”. (**Hasil interview dengan P. 1**)

Pada hasil wawancara dengan P.3, diketahui bahwa guru merasakan peningkatan kemampuan setelah melalui proses supervisi, yang membantu mereka mengidentifikasi dan memperbaiki kekurangan. Partisipan lain menambahkan bahwa evaluasi terhadap guru tidak hanya selesai begitu saja, melainkan dilanjutkan dengan bantuan dan bimbingan melalui workshop serta dukungan sarana dan prasarana yang memadai. Hal ini bertujuan untuk memastikan pengajaran yang baik, sambil tetap memberikan dukungan dan fasilitas kepada guru untuk mendukung berbagai kegiatan di sekolah.

Seluruh partisipan dalam pertanyaan ini menjawab dengan jawaban senada yaitu adanya peningkatan kinerja dengan adanya strategi kepala madrasah.

## SUMATERA UTARA MEDAN

Sebagaimana hasil wawancara sebelumnya disebutkan banyak kegiatan workshop dan pelatihan, tentu ini merupakan salah satu strategi pengembangan keprofesian guru-guru untuk meningkatkan kinerjanya. Maka didapatkan data penelitian terkait hal tersebut sebagaimana jawaban para partisipan berikut ini:

“ada. Dan ini bukan hanya satu program saja. Contohnya dalam waktu dekat kita akan mengadakan pelatihan P5P2RA, kita workshop dan bimtek

dulu, dan kita fasilitasi kegiatannya. Selain itu ada pelatihan keprofesian berkelanjutan seperti KKG. Dan kita juga akan diadakan pelatihan pembuatan bank soal berbasis asesmen madrasah dan HOTS, dan bank soal itu akan dimanfaatkan saat setiap dibutuhkan untuk ujian siswa. dan kita juga dilatih untuk menggunakan aplikasi berbasis IT untuk ujian dan pembelajaran”.  
(Hasil *interview* dengan P. 1)

Hal yang senada juga disampaikan oleh partisipan lain, yaitu:

“banyak pak. sejauh ini selama saya di sini aja udah ada beberapa pelatihan. Kemarin itu kita workshop di atas lantai atas dan tim DCM (digital creative media) itu workshopnya juga kemarin tuh ada yang membuat bahan ajar berbasis PPT, pembuatan bahan ajar berbasis AI (artificial intelligence), kemudian juga ada kemarin kita ada workshopnya dan mengundang tamu dari luar untuk mengisi materi”. (Hasil *interview* dengan P.2)

Dari hasil wawancara dengan P.1, diketahui bahwa MAN 2 Model Medan memiliki berbagai program pelatihan yang berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas guru. Salah satunya adalah pelatihan P5P2RA yang segera dilaksanakan dengan tahapan workshop dan bimbingan teknis, serta fasilitasi kegiatan pelatihan itu sendiri. Selain itu, ada juga pelatihan keprofesian berkelanjutan seperti KKG, pelatihan pembuatan bank soal berbasis Asesmen Madrasah dan HOTS, serta penggunaan aplikasi berbasis IT untuk ujian dan pembelajaran. Partisipan lain juga menyatakan bahwa telah ada berbagai pelatihan yang diadakan di MAN 2 Model Medan, termasuk workshop oleh tim Digital Creative Media (DCM) yang fokus pada pembuatan materi pembelajaran berbasis PPT dan kecerdasan buatan (AI), serta mengundang narasumber dari luar untuk mengisi materi pelatihan.

Pertanyaan terakhir yang diajukan peneliti kepada para partisipan terkait apa hal lain yang diharapkan guru-guru dari strategi kepala madrasah ini untuk peningkatan kinerja mereka sebagai guru di MAN 2 Model Medan. Berikut jawaban partisipan:

“pasti tetap ada. kalau ada hal diharapkan selain yang dijelaskan tadi, ya tentunya tetap ada. artinya ada semacam harapan bahwa program yang seperti ini harus terus menerus diciptakan, bertahap dan tetap berbasis kepada kebutuhan guru. Artinya sebenarnya kalau kita melihat ke sekolah di Sumatera

Utara ini sudah sangat baik, tapi kalau kita membranding lagi ke Jawa, beberapa kali kita diajak studi banding tetap aja kita membawa hal baru yang belum ada kita buat di madrasah ini. Contohnya adalah, ternyata di Jawa itu laporan itu bentuknya sudah jenisnya seperti sebuah skripsi, bahkan lebih mewah dari laporan di skripsi. Mulai dari latar belakang sampai kesimpulan laporannya sangat bagus. Sehingga kepala madrasah meminta kami untuk belajar dari laporan yang bagus itu dan dimodifikasi sesuai keadaan madrasah agar bisa lebih baik lagi. Saya yang sudah mengajar dari tahun 2004 baru tahu kalau ada laporan program madrasah sebagus itu. Dan harapan kita, madrasah ini terbaik di Sumatera Utara”. (Hasil *interview* dengan P. 1)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa di MAN 2 Model Medan, program-program pendidikan terus dikembangkan dengan berbasis pada kebutuhan guru. Meskipun pendidikan di Sumatera Utara dinilai sudah baik, MAN 2 Model Medan tetap berusaha untuk terus meningkatkan kualitasnya. Sebagai contoh, setelah melakukan studi banding ke Jawa, mereka menemukan bahwa laporan program di sana memiliki standar yang sangat baik, bahkan seperti skripsi. Hal ini menginspirasi kepala madrasah untuk memodifikasi laporan di MAN 2 Model Medan agar bisa lebih baik lagi, dengan harapan menjadi madrasah terbaik di Sumatera Utara. Sementara itu, partisipan lain juga mengungkapkan harapannya terkait strategi peningkatan kinerja guru ini, sebagaimana dalam jawaban berikut ini:

“kita berharap kinerja kita harus di dukung terus oleh kepala madrasah dan madrasah ini. Melalui branding kinerja kita baik itu di youtube dan media sosial lainnya. Karena kita sudah memiliki pengikut lebih dari 20.000 pengikut di media sosial, sebuah potensi yang bagus untuk menunjukkan bagusnya kinerja kita sebagai guru. Sehingga kita tetap termotivasi untuk tampil, berkreasi, dan mencipta hal-hal unik dan baru”. (Hasil *interview* dengan P.4)

Penelitian yang dilakukan di MAN 2 Model Medan bertujuan untuk mengidentifikasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Wawancara dilakukan dengan beberapa guru untuk mendapatkan pandangan mereka tentang efektivitas strategi tersebut. Menurut partisipan, kepala madrasah memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja guru melalui kebijakan, program, dan fasilitas yang disediakan. Fasilitas yang disediakan mencakup kelengkapan mengajar seperti buku, absensi, dan ATK.

Jadwal pembelajaran dan layanan administrasi juga disiapkan untuk menunjang kinerja guru.

Partisipan menyebutkan bahwa kepala madrasah juga menyediakan pelatihan dan workshop untuk meningkatkan efikasi guru. Kepala madrasah secara aktif berkomunikasi dengan guru untuk mengetahui kebutuhan mereka dan memberikan tanggung jawab tambahan sebagai bentuk peningkatan kreativitas dan tanggung jawab.

Strategi lain yang diterapkan adalah program keprofesian berkelanjutan, seperti workshop IT, bimbingan teknis, dan pelatihan untuk meningkatkan pemahaman kurikulum. Selain itu, kepala madrasah melakukan evaluasi dan supervisi rutin untuk menilai dan memperbaiki kinerja guru.

Guru-guru merasa strategi tersebut efektif dan meningkatkan kinerja mereka. Mereka juga menyoroti keunikan strategi kepala madrasah yang mampu merangkul semua guru, baik senior maupun junior, dan melibatkan mereka dalam perencanaan dan pengambilan keputusan.

Selain itu, kepala madrasah memberikan dukungan sumber daya yang memadai, termasuk dana dan fasilitas yang diperlukan guru. Umpan balik dari supervisi juga membantu guru mengetahui area yang perlu diperbaiki.

Guru-guru berharap program-program peningkatan kinerja terus berlanjut dan berbasis pada kebutuhan mereka. Mereka juga mengharapkan adanya branding kinerja guru di media sosial untuk meningkatkan motivasi dan menunjukkan kualitas pendidikan di MAN 2 Model Medan.

Secara keseluruhan, strategi kepala madrasah di MAN 2 Model Medan dianggap efektif dan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja guru, dengan adanya dukungan berkelanjutan dan keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan.

Selanjutnya, peneliti juga menganalisis dokumen-dokumen pendukung yang berkaitan dengan peningkatan kinerja guru di MAN 2 Model Medan. Dokumen sasaran kinerja pegawai contohnya, ditemukan bahwa memang ada beberapa sasaran kinerja pegawai yang dibuat perjanjian kerjanya dengan kepala madrasah. contohnya adalah tertib administrasi pembelajaran baik itu perangkat pembelajaran, modul ajar, absensi siswa, dan ukbm. Ada juga wajib mengikuti pelatihan pengembangan profesionalitas guru.

### C. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan penelitian di MAN 2 Model Medan mengungkapkan sejumlah temuan penting mengenai efikasi diri dan kinerja guru. Selain itu juga, ditemukan deskripsi bagaimana gambaran efikasi dan kinerja guru di MAN 2 Model Medan. Beberapa faktor yang mempengaruhi efikasi diri dan kinerja guru telah diidentifikasi melalui wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan guru-guru, serta melalui observasi dan analisis dokumen-dokumen pendukung. Selain kedua temuan tersebut, ada juga temuan penelitian yaitu terungkapnya strategi yang digunakan kepala madrasah dalam meningkatkan efikasi diri dan kinerja guru di MAN 2 Model Medan. Adapun beberapa informasi yang telah diperoleh dalam penelitian ini akan dibahas lebih lanjut dalam pembahasan hasil penelitian, sebagaimana berikut ini.

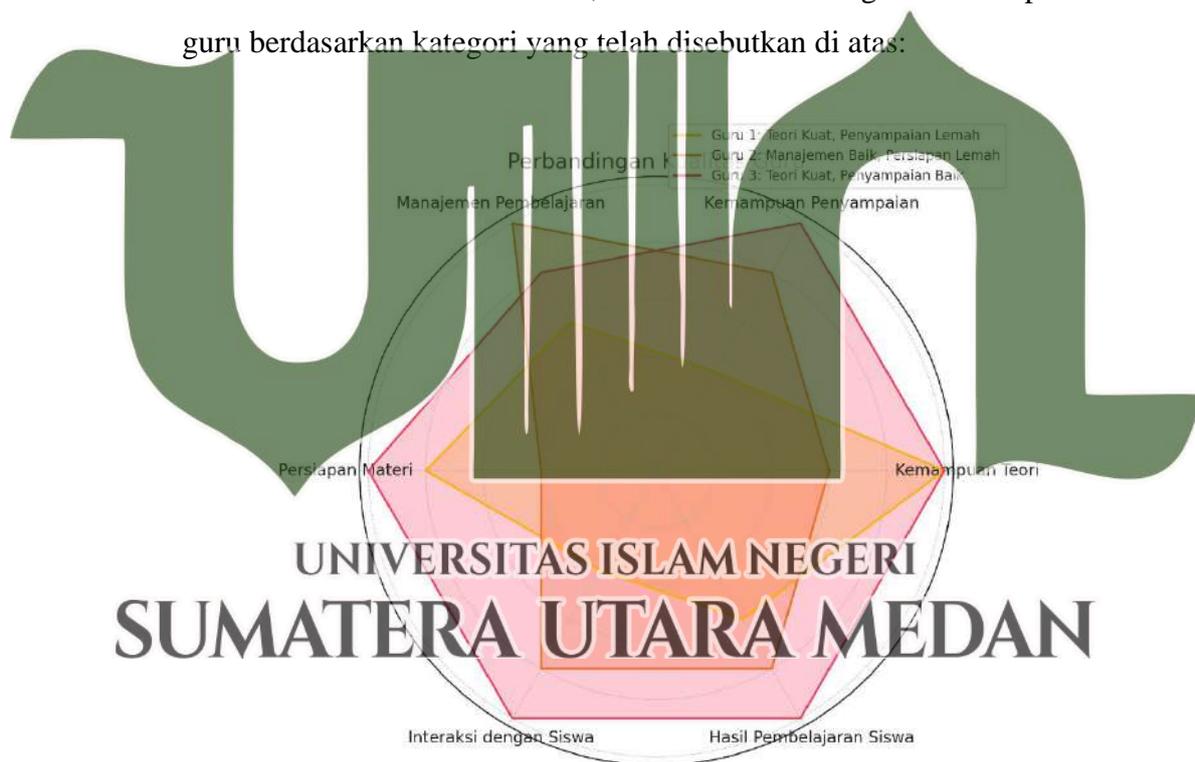
#### 1. Deskripsi Efikasi Diri dan Kinerja Guru di MAN 2 Model Medan

Berdasarkan hasil penelitian di MAN 2 Model Medan. Tingkat efikasi diri guru di MAN 2 Model Medan sangat bervariasi tergantung pada usia, pengalaman mengajar, dan kemampuan menguasai teknologi. Guru yang lebih muda cenderung memiliki tingkat efikasi diri yang lebih tinggi dalam penggunaan teknologi dan inovasi pembelajaran, sedangkan guru yang lebih senior memiliki kepercayaan diri lebih tinggi dalam mengajar karena pengalaman yang lebih lama. Namun, ada faktor-faktor eksternal seperti gaji, dukungan rekan sejawat, dan kondisi emosional yang juga mempengaruhi efikasi diri guru.

Efikasi diri guru di MAN 2 Model Medan menunjukkan adanya variasi dalam kemampuan dan keyakinan diri para guru dalam melaksanakan tugas-tugas mengajar. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan, ditemukan tiga tipe guru:

- 1) Guru dengan kemampuan teori yang kuat namun kesulitan dalam penyampaian materi.
- 2) Guru dengan manajemen pembelajaran yang baik tetapi persiapan yang kurang optimal.
- 3) Guru yang kuat dalam teori dan mampu menjelaskan materi dengan baik.

Berdasarkan temuan ini, berikut adalah infografis deskripsi kualitas guru berdasarkan kategori yang telah disebutkan di atas:



**Gambar 4.5**

Visualisasi deskripsi efikasi diri dan kinerja guru di MAN 2 Medan

Menurut Bandura, efikasi diri adalah keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk mengorganisir dan melaksanakan tindakan yang

diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Bandura, 1997a). Guru yang memiliki efikasi diri tinggi cenderung lebih efektif dalam mengelola kelas dan meningkatkan hasil belajar siswa. Penemuan ini sejalan dengan pandangan Tschannen-Moran dan Woolfolk Hoy yang menyatakan bahwa efikasi diri guru mempengaruhi motivasi, usaha, dan ketahanan mereka dalam mengatasi tantangan (Tschannen-Moran & Hoy, 2001). Berdasarkan teori ini, ada kaitannya dengan hasil penelitian bahwa deskripsi efikasi diri dan kinerja guru di MAN 2 Model Medan dapat mempengaruhi *performance* guru.

Kinerja guru di MAN 2 Model Medan bervariasi berdasarkan pengamatan supervise, observasi, dan wawancara. Beberapa guru menunjukkan kemampuan administrasi dan penggunaan modul ajar yang baik, sementara yang lain menghadapi tantangan dalam adaptasi teknologi, terutama guru yang lebih tua. Namun, mayoritas guru telah mampu memenuhi tuntutan administrasi pembelajaran dan menggunakan modul ajar dengan baik, dengan 85% guru mampu menerapkan metode pembelajaran yang efektif.

Efektivitas kinerja guru dapat dikaitkan dengan teori-teori motivasi kerja seperti Herzberg's Two-Factor Theory, yang menyatakan bahwa faktor motivator seperti pengakuan dan tanggung jawab dapat meningkatkan kinerja individu (Herzberg dkk., 2011). Dalam konteks ini, pengawasan rutin dan penilaian kinerja oleh kepala madrasah dapat berfungsi sebagai motivator yang meningkatkan kinerja guru.

Sebagian besar guru di MAN 2 Model Medan memiliki kualifikasi pendidikan S1, dengan beberapa guru memiliki pendidikan S2 dan bahkan ada yang sedang menempuh pendidikan doktoral. Pengalaman mengajar guru bervariasi, dengan sebagian besar memiliki pengalaman antara 5-10 tahun. Tingkat pendidikan dan pengalaman ini berkontribusi pada kemampuan guru dalam mengelola kelas dan menyampaikan materi pembelajaran secara efektif. Menurut teori Human Capital, investasi dalam pendidikan dan

pelatihan individu dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja. Guru-guru yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi dan pengalaman mengajar yang lebih lama cenderung memiliki kompetensi yang lebih baik dalam mengajar dan mengelola kelas.

Guru yang lebih tua menghadapi tantangan dalam beradaptasi dengan teknologi. Namun, mereka terus berusaha meningkatkan kemampuan mereka. Sebaliknya, guru-guru yang lebih muda menunjukkan efikasi diri yang tinggi dan lebih mudah beradaptasi dengan teknologi. Hal ini penting mengingat MAN 2 Model Medan menggunakan sistem Unit Kegiatan Belajar Mandiri (UKBM) dan program Sistem Kredit Semester (SKS) yang memerlukan pemanfaatan teknologi.

Temuan di MAN 2 Model Medan terkait tingkat kemampuan guru dalam menguasai teknologi sesuai dengan teori difusi inovasi menyatakan bahwa individu yang lebih muda cenderung menjadi adopter awal dalam teknologi baru, sementara individu yang lebih tua mungkin menghadapi lebih banyak hambatan dalam proses adopsi (Rogers, 2003). Efikasi diri dan motivasi untuk terus belajar memainkan peran penting dalam adaptasi terhadap teknologi baru dalam pendidikan.

## **2. Faktor Pendukung dan Penghambat Efikasi Diri dan kinerja Guru di MAN 2 Model Medan**

Hasil temuan di MAN 2 Model Medan ini sesuai dengan Teori (Bandura, 1997a) yang menyebutkan bahwa factor-faktor yang mempengaruhi efikasi diri guru di suatu sekolah adalah adanya Faktor Budaya. Hasil wawancara, observasi, dan studi dokumen yang telah dilakukan oleh peneliti di MAN 2 Model Medan, budaya lingkaran pergaulan, dan iklim pertemanan sesama guru. Hubungan sosial dan pertemanan di antara guru mempengaruhi efikasi diri mereka. Guru yang hanya bergaul dengan sesama

kelompok yang identik, mungkin memiliki efikasi diri yang berbeda dibandingkan dengan mereka yang membaaur dengan semua rekan kerja.

Hasil penelitian di MAN 2 Model Medan mengungkap berbagai faktor yang mempengaruhi efikasi diri guru. Berdasarkan wawancara, observasi, dan studi dokumen, ditemukan bahwa efikasi diri guru dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti usia, pengalaman mengajar, jenis kelamin, gaji, dan iklim pergaulan antar sesama guru.

a. Usia dan Pengalaman Mengajar

Guru senior dengan pengalaman mengajar yang panjang cenderung memiliki tingkat efikasi diri yang tinggi. Mereka lebih percaya diri dalam mengelola kelas dan menyampaikan materi karena telah terbiasa dengan berbagai situasi pembelajaran. Namun, ketika dihadapkan dengan tantangan teknologi baru dalam pembelajaran, guru muda lebih menunjukkan efikasi diri yang tinggi. Energi dan antusiasme mereka mengimbangi keterbatasan pengalaman mengajar.

b. Jenis Kelamin

Guru laki-laki cenderung memiliki tingkat efikasi diri yang lebih tinggi dibandingkan guru perempuan, terutama dalam menerima dan melaksanakan tugas tambahan. Guru perempuan, khususnya, menunjukkan fluktuasi kondisi emosional yang mempengaruhi efikasi diri mereka sepanjang hari, faktor gender (laki-laki atau Perempuan). Hasil penelitian di MAN 2 Model Medan, guru laki-laki cenderung memiliki tingkat efikasi diri yang lebih tinggi dibandingkan guru perempuan, terutama dalam menerima dan melaksanakan tugas tambahan.

c. Gaji (Salary)

Gaji yang tinggi meningkatkan motivasi dan semangat kerja guru, yang pada gilirannya meningkatkan efikasi diri mereka. Gaji yang rendah dapat menurunkan semangat kerja dan efikasi diri guru.

d. Iklim Pergaulan (Hubungan Sosial)

Iklim pergaulan yang baik di antara guru dapat meningkatkan efikasi diri. Guru yang bergaul dengan sesama rekan kerja dari berbagai kelompok usia dan pengalaman merasa lebih didukung dan percaya diri. Hubungan sosial yang terbatas pada kelompok tertentu dapat membatasi efikasi diri guru.

e. Penghargaan dan Prestasi

Pengakuan dan apresiasi terhadap prestasi guru dan siswa turut meningkatkan efikasi diri guru. Penghargaan eksternal ini memberikan motivasi tambahan bagi guru untuk terus berprestasi.

Berdasarkan temuan di atas, dapat dilihat kaitannya dengan teori efikasi diri yang dikemukakan oleh Albert Bandura (1997) menyatakan bahwa efikasi diri seseorang dipengaruhi oleh empat sumber utama:

a. Pengalaman Keberhasilan (Mastery Experiences)

Pengalaman mengajar yang panjang memberikan rasa percaya diri yang tinggi kepada guru senior. Pengalaman keberhasilan ini memperkuat efikasi diri mereka.

b. Pengalaman Orang lain (Vicarious Experiences). Temuan di MAN 2 Model Medan, guru yang mengamati rekan-rekan mereka berhasil dalam tugas-tugas tertentu, terutama dalam mengadopsi teknologi baru, dapat meningkatkan efikasi diri mereka sendiri melalui pengamatan dan imitasi.

c. Persuasi Verbal (Verbal Persuasion)

Berdasarkan hasil penelitian Dorongan dan dukungan verbal dari kepala madrasah dan rekan kerja dapat meningkatkan efikasi diri guru. Penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi juga berfungsi sebagai bentuk persuasi verbal yang positif.

d. Kondisi Fisiologis dan Emosional (Physiological and Emotional States)

Fluktuasi emosional yang dialami guru, terutama perempuan, mempengaruhi efikasi diri mereka. Guru yang merasa semangat di pagi hari tetapi lesu di siang hari menunjukkan pentingnya kondisi emosional dalam menentukan efikasi diri.

Berdasarkan teori ini, dapat dijelaskan lebih ringkas dalam bagan berikut ini:

**Tabel 4.3**  
**Faktor pendukung efikasi diri berdasarkan teori bandura dan temuan hasil penelitian**

Teori Bandura	Hasil Temuan Penelitian
Pengalaman Keberhasilan ( <i>Mastery Experiences</i> )	Tingkat pengalaman mengajar
	Iklim Pergaulan di Madrasah Usia dan jenis kelamin
Pengalaman Orang lain ( <i>Vicarious Experiences</i> )	Pengamatan rekan sejawat
	Pelatihan dalam KKG dan MGMP Iklim Pergaulan di Madrasah
Persuasi Verbal ( <i>Verbal Persuasion</i> )	Penghargaan dan Prestasi
	Komunikasi dan kolaborasi
Kondisi Fisiologis dan Emosional ( <i>Physiological and Emotional States</i> )	Jenis kelamin
	Gaji dan sumber daya dana
	Faktor beban tugas di luar madrasah
	Faktor stress

Selain dari faktor di atas, ditemukan juga faktor intensif eksternal. Intensif eksternal adalah penghargaan atau apresiasi yang diberikan orang lain kepada guru di MAN 2 Model Medan. Dalam mengakui status keaktifan guru, perlu adanya pengakuan status atau fungsi seseorang dalam lingkungan. Kepala madrasah selalu melibatkan elemen-elemen yang ada di madrasah termasuk guru-guru dalam rapat musyawarah.

Tingkat kesulitan dan Sifat dari tugas yang diberikan juga menjadi faktor yang mendukung dan menghambat efikasi diri guru. Jika tugasnya ringan dan mudah, tentu ada efikasi diri yang tinggi untuk menyelesaikannya. Dan sebaliknya jika tugas yang diberikan sulit dan berat, sering kali hal tersebut membuat efikasi diri menjadi terhambat.

Selain pendapat Bandura di atas, Schunk menambahkan ada beberapa faktor yang turut mempengaruhi tingkat efikasi diri guru adalah sifat tugas, pengalaman keberhasilan atau kegagalan di masa lalu, sumber umpan balik pribadi dan eksternal, dorongan verbal, suasana hati selama pelaksanaan tugas, stamina dan fungsi fisik, serta status kelima panca indera (Schunk, 1984).

Secara keseluruhan, hasil temuan ini menunjukkan bahwa efikasi diri guru di MAN 2 Model Medan dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Dengan mengaitkan temuan ini dengan teori Bandura, kita dapat lebih memahami kompleksitas efikasi diri dan bagaimana meningkatkan kepercayaan diri guru melalui strategi-strategi yang holistik dan inklusif. Dengan memperhatikan dan mengelola faktor-faktor ini, madrasah dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan profesional dan kesejahteraan seluruh staf pengajar, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 2 Model Medan.

Kinerja guru diukur berdasarkan kemampuan mereka dalam mengelola kelas, menyampaikan materi, dan memenuhi administrasi

pembelajaran. Hasil supervisi menunjukkan bahwa sebagian besar guru mampu memenuhi administrasi pembelajaran dan menggunakan modul ajar dengan baik. Namun, beberapa guru masih memerlukan perhatian lebih dalam hal persiapan dan penyampaian mater.

Upaya yang dilakukan oleh MAN 2 Model Medan akan memberikan pengaruh yang baik terhadap peningkatan kualitas kinerja guru-guru di MAN 2 Model Medan guna memudahkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan itu termaktub dalam visi-misi yang sudah digagas dan dirumuskan oleh tim-tim yang ada di MAN 2 Model Medan. Dalam pandangan Milanowski, untuk memperoleh kinerja yang optimal, penting untuk mematuhi persyaratan kinerja tertentu, yang meliputi: a. Kemampuan intelektual mengacu pada kapasitas kognitif untuk terlibat dalam penalaran logis dan praktis, serta menganalisis konsep dan kemampuan, dan secara efektif mengartikulasikan pemikiran dan gagasan seseorang. b. Ketegasan mengacu pada kapasitas kognitif untuk mengevaluasi secara kritis berbagai pilihan dan menunjukkan dedikasi yang teguh untuk membuat keputusan yang jelas dan ringkas. c. Semangat, yang ditandai dengan kegembiraan, mengacu pada kemampuan untuk melakukan aktivitas agresif dan tak kenal lelah. d. Berorientasi pada hasil mengacu pada dorongan dan dedikasi yang melekat untuk mendapatkan hasil tertentu dan berhasil menyelesaikan tugas. e. Kedewasaan dalam sikap dan perilaku yang tepat mengacu pada kemampuan mengatur emosi secara efektif dan menunjukkan tingkat pengendalian diri yang tinggi (Milanowski, 2011).

## SUMATERA UTARA MEDAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di MAN 2 Model Medan, terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Berikut adalah deskripsi faktor-faktor tersebut serta keterkaitannya dengan teori yang ada:

a. Faktor Pendidikan dan Kemampuan Teoritis

Guru dengan kemampuan teori yang kuat memiliki pemahaman mendalam tentang materi yang diajarkan. Mereka seringkali dapat menyampaikan materi dengan efektif dan menarik bagi siswa. Teori Kognitif menekankan pentingnya pemahaman konseptual dalam proses belajar. Kemampuan teori yang kuat mendukung proses kognitif siswa dalam memahami materi secara mendalam.

b. Faktor Motivasi dan Efikasi Diri

Gaji yang memadai, dukungan sosial, dan motivasi internal berkontribusi pada peningkatan kinerja guru. Guru yang merasa dihargai dan termotivasi cenderung lebih berkomitmen dalam pekerjaan mereka. Sesuai dengan apa yang disampaikan Motivasi Herzberg membedakan antara faktor motivator (seperti pencapaian dan pengakuan) dan faktor hygiene (seperti gaji) (Herzberg dkk., 2011). Efikasi diri, sebagaimana dijelaskan oleh Teori Efikasi Diri Bandura, berhubungan erat dengan keyakinan individu dalam kemampuannya untuk berhasil, yang mempengaruhi kinerja (Bandura, 1997b).

c. Dukungan Fasilitas dan Teknologi

Akses terhadap fasilitas dan teknologi modern dapat mendukung guru dalam merencanakan dan menyampaikan materi pelajaran secara lebih efektif. Teknologi Pendidikan menekankan pentingnya penggunaan alat dan media teknologi dalam meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran.

d. Pengalaman dan Dukungan Sosial

Pengalaman yang luas dan dukungan dari rekan sejawat serta keluarga dapat memperkaya kompetensi guru dan membantu mereka mengatasi berbagai tantangan di dalam dan di luar kelas. Dukungan Sosial menggarisbawahi pentingnya jaringan sosial dalam mengatasi stres dan meningkatkan kesejahteraan profesional.

e. Beban Kerja dan Stres

Beban kerja yang tinggi, baik di dalam maupun di luar sekolah, serta stres dari masalah pribadi dapat mengganggu fokus dan efektivitas guru dalam mengajar. Stres Kerja mengidentifikasi beban kerja dan stres sebagai faktor yang dapat mengurangi efikasi diri dan kinerja, serta dapat menimbulkan kelelahan dan burnout (Skaalvik & Skaalvik, 2007).

f. Kurangnya Persiapan dan Kemampuan Komunikasi

Guru yang tidak memiliki persiapan yang cukup atau kesulitan dalam menyampaikan materi dengan baik dapat mengalami kesulitan dalam memastikan siswa memahami pelajaran dengan benar. Teori Kinerja dan Kualifikasi menggarisbawahi pentingnya persiapan yang memadai dan kemampuan komunikasi yang efektif dalam kinerja guru.

g. Masalah Eksternal dan Dukungan Sosial yang Terbatas

Masalah pribadi, seperti masalah keluarga, serta kurangnya dukungan sosial dapat mempengaruhi kinerja guru secara signifikan. Dukungan Sosial juga menunjukkan bahwa kurangnya dukungan dari keluarga dan rekan sejawat dapat mengurangi kemampuan individu dalam mengatasi stres dan meningkatkan kinerja.



Berdasarkan hasil penelitian, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru di MAN 2 Model Medan mencakup aspek-aspek internal dan eksternal, termasuk kemampuan pendidikan, motivasi, fasilitas, dan dukungan sosial. Selain itu, beban kerja dan stres juga merupakan faktor penting yang dapat menghambat kinerja. Memahami dan mengatasi faktor-faktor ini dapat membantu sekolah dalam mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk mendukung kinerja guru dan menciptakan lingkungan belajar yang lebih baik.

### 3. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Efikasi Diri di MAN 2 Model Medan

Teori efikasi diri yang diperkenalkan oleh Albert Bandura menyatakan bahwa efikasi diri adalah keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk melakukan tugas tertentu (Barnes, 2023). Tentunya, penelitian yang telah dilakukan menemukan beberapa poin penting yang menjadi bahasan dalam penelitian ini. Terkait strategi kepala madrasah dalam meningkatkan efikasi diri guru dapat dijelaskan dalam bagan berikut ini:

Tabel 4.4  
Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Efikasi Diri Guru di MAN 2 Model Medan

Langkah	Deskripsi	Tahapan	Teori Terkait
1. Pemetaan	Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, tantangan, dan peluang melalui analisis SWOT.	Formulasi Strategi	Analisis SWOT (Ansoff & McDonnell, 1990)
2. Pelatihan dan Pengembangan Profesional	Memberikan pelatihan seperti MGMP, KKG, NLP, IKM, P5RA untuk meningkatkan keterampilan dan penggunaan teknologi.	Implementasi Strategi	Teori Teknologi Pendidikan; Teori Efikasi Diri (Bandura, 1997)
3. Mentoring dan Dukungan Sejawat	Mendorong kolaborasi dan bimbingan dari guru berpengalaman,	Implementasi Strategi	Teori Dukungan Sosial; Teori Efikasi Diri

	serta pembentukan tim-tim kecil.		(Bandura, 1997)
4. Monitoring dan Evaluasi	Melakukan evaluasi berkala dan memberikan umpan balik positif untuk menjaga efikasi diri guru.	Evaluasi Strategi	Teori Umpan Balik Konstruktif; Teori Efikasi Diri (Bandura, 1997)
5. Komunikasi Aktif dan Keluarga	Menjalin komunikasi aktif dan kekeluargaan untuk memberikan masukan dan dukungan kepada guru.	Implementasi Strategi	Teori Komunikasi Interpersonal; Teori Dukungan Sosial
6. Dukungan Sumber Daya	Menyediakan dukungan SDM, dana, fasilitas sarana dan prasarana yang layak.	Implementasi Strategi	Teori Motivasi Herzberg (Herzberg, 1966); Teori Dukungan Sosial

Proses penerapan manajemen strategi, perlu melalui beberapa tahap agar strategi yang digunakan tepat dan benar-benar sesuai dengan kondisi yang ada. Adapun langkah penerapan manajemen strategik adalah formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi yang sudah diberikan (Isnati & Fajriansyah, 2019). Formulasi strategi adalah proses perencanaan dalam Menyusun strategi. Ilmu Manajemen, tentunya sebelum proses perencanaan diadakan analisis indikator SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Analisis ini didasarkan pada gagasan bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman sambil memaksimalkan kekuatan dan peluang (Ansoff & McDonnell, 1990). Berdasarkan analisis SWOT, beberapa rumusan didapatkan untuk dilaksanakan sebagai strategi peningkatan efikasi diri guru.

Hasil penelitian yang dilakukan peneliti, dilihat bahwa kepala madrasah dan tim pengembang madrasah telah melaksanakan analisis SWOT sebelum menerapkan suatu program. Hal itu tergambar dalam hasil temuan bahwa kepala madrasah rutin melaksanakan rapat dengan WKM, dengan TIM 24

atau TPM, dengan DCM, dan menjalin kolaborasi kepada setiap unsur di MAN 2 Model Medan dalam kegiatan rapat koordinasi dan briefing. Tentunya ini dilakukan sebagai Upaya dalam Menyusun langkah strategis peningkatan kualitas SDM nya.

Penelitian yang dilakukan peneliti di MAN 2 Model Medan menemukan beberapa strategi yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan efikasi diri guru, yaitu: Melakukan Pemetaan. Pemetaan yang dilakukan kepala madrasah dan timnya termasuk dalam langkah formulasi strategi. Kepala madrasah harus jeli melihat kekuatan, kelemahan, tantangan, dan tentunya peluang. Setelah didapatkan hasil pemetaan diberikan pelatihan dan pengembangan profesional serta studi banding. Analisis kebutuhan yang dilakukan dari hasil pemetaan dapat menjabarkan beberapa pelatihan yang dibutuhkan. Memberikan pelatihan yang relevan untuk meningkatkan keterampilan mengajar dan penggunaan teknologi. Ada banyak pelatihan yang sudah dilaksanakan di MAN 2 Medan ini seperti: MGMP, KKG, NLP, IKM, P5RA, dan lainnya. Tentunya ini dimaksudkan untuk mendorong peningkatan rasa percaya diri (efikasi diri) guru di MAN 2 Model Medan.

Strategi selanjutnya yang diterapkan kepala MAN 2 Model Medan dalam meningkatkan efikasi diri guru adalah dengan melaksanakan mentoring dan dukungan sejawat. Kepala madrasah mendorong kolaborasi dan bimbingan dari guru yang lebih berpengalaman. Hal ini dilakukan dalam pembentukan tim-tim kecil untuk mensupport manajemen pengelolaan madrasah yang dipimpin langsung oleh kepala.

Upaya menjadi keefektifan dari strategi kepala madrasah, dilakukan monitoring dan evaluasi. Hal ini dilaksanakan guna menjamin efikasi diri guru tetap terjaga dan berada pada kategori yang baik. Tentu, ini juga bagian dari langkah strategik yang dilaksanakan kepala madrasah. monitoring dan evaluasi ini juga salah satu Upaya pemberian umpan balik positif. Memberikan umpan balik konstruktif untuk meningkatkan kepercayaan diri

guru. Rapat koordinasi selain untuk reformulasi dan evaluasi program, tentunya dilaksanakan kegiatan pemberian apresiasi kepada para guru atas efikasi diri mereka.

Strategi komunikasi yang dijalankan kepala madrasah selama ini dalam meningkatkan efikasi diri guru adalah dengan menjalin komunikasi aktif dan kekeluargaan. Kepala madrasah aktif dalam memberikan masukan kepada guru-guru melalui komunikasi kolektif dan personal secara kekeluargaan.

Setelah diberikannya strategi-strategi untuk meningkatkan efikasi diri guru, juga diperlukan adanya dukungan sumber daya dari madrasah dan kepala madrasah. Dukungan yang diberikan kepala madrasah dalam meningkatkan efikasi diri guru adalah dengan mendukung SDMnya, mendukung pula dari segi sumber dana, dan juga memberikan fasilitas sarana dan prasarana yang layak dan baik. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, termasuk dukungan dari kepala sekolah dan rekan sejawat .

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepala madrasah dalam meningkatkan efikasi diri guru di MAN 2 Model Medan dinilai sangat efektif. Karena tujuan dari peningkatan efikasi diri guru-guru adalah menjadikan merasa lebih percaya diri, berkompeten, dan mampu melaksanakan tugas mereka dengan baik, berkat dukungan dan bimbingan yang diberikan oleh pimpinannya (Artino Jr., 2012).

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**SUMATERA UTARA MEDAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa MAN 2 Model Medan telah menerapkan beberapa strategi peningkatan efikasi diri, seperti supervisi rutin, rekrutmen guru-guru baru yang memiliki semangat dan kemampuan yang sesuai dengan perkembangan zaman, serta pelatihan yang berkelanjutan . Namun, ada beberapa area yang masih memerlukan perhatian lebih, seperti pengembangan kompetensi teknologi, Mengingat pentingnya teknologi dalam pembelajaran modern, perlu ada peningkatan kompetensi teknologi bagi guru yang lebih senior. Kemudian, peningkatan gaji dan insentif. Memberikan insentif yang memadai untuk meningkatkan motivasi dan kinerja guru, dan

yang terakhir adalah dukungan emosional dan psikologis. Menyediakan dukungan emosional dan psikologis untuk guru yang mengalami stres atau beban kerja berlebihan

Secara keseluruhan, strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah di MAN 2 Model Medan terbukti efektif dalam meningkatkan efikasi diri guru. Guru merasa lebih termotivasi, percaya diri, dan kompeten dalam melaksanakan tugas mereka. Ini menunjukkan bahwa pendekatan yang holistik dan berkesinambungan dalam peningkatan profesionalisme guru dapat menghasilkan hasil yang signifikan dalam pendidikan.

#### 4. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 2 Model Medan.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis terhadap langkah-langkah yang diterapkan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 2 Model Medan, para partisipan mengatakan bahwa strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru itu efektif. Kinerja yang optimalnya akan memberikan hasil yang maksimal (Barnawi & Arifin, 2014). Sehingga dibutuhkan langkah-langkah strategis dalam mewujudkan kinerja guru yang optimal tersebut. Adapun strategi yang digunakan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 2 Model Medan dirangkum peneliti dalam bagan berikut ini:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA MEDAN

Sub 4.1  
Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 2 Model Medan

Strategi	Deskripsi	Tahapan	Teori Terkait
1. Penyediaan Fasilitas	Menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung pembelajaran seperti buku, ATK, dan administrasi yang terstruktur.	Implementasi Strategi	Teori Kebutuhan Organisasi (Hadijaya, 2017)

2. Workshop dan Pelatihan	Mengadakan workshop dan pelatihan rutin mengenai teknologi, kurikulum, dan teknik pembuatan soal untuk meningkatkan keterampilan guru.	Implementasi Strategi	Teori Pengembangan Profesional (Barnawi & Arifin, 2014)
3. Komunikasi Aktif	Menjalin komunikasi terbuka dan aktif dengan guru untuk memberikan umpan balik dan memahami kebutuhan serta aspirasi mereka.	Implementasi Strategi	Teori Komunikasi Interpersonal (Mahadi, 2021)
4. Memberikan Tugas Tambahan	Memberikan tugas tambahan seperti wali kelas, kepala laboratorium, atau anggota tim penjamin mutu untuk meningkatkan tanggung jawab guru.	Implementasi Strategi	Teori Motivasi dan Tanggung Jawab (Bernardin & Russell, 1992)
5. Supervisi Rutin	Melakukan supervisi setiap semester untuk evaluasi administrasi, kemampuan mengajar, dan penerapan strategi pembelajaran.	Evaluasi Strategi	Teori Evaluasi Kinerja (Nasution, 2021)
6. Program Keprofesian Berkelanjutan	Melibatkan guru dalam pelatihan berbasis IT, bimbingan teknis, dan implementasi kurikulum merdeka untuk mengembangkan keterampilan mereka.	Implementasi Strategi	Teori Pengembangan Berkelanjutan (Sihaan, 2017)
7. Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan	Melibatkan guru dalam perencanaan dan pengambilan keputusan melalui tim penjamin mutu untuk memastikan	Implementasi Strategi	Teori Partisipasi dan Kepemimpinan (Hadijaya, 2012)

	kebijakan yang mendukung tujuan pendidikan.		
8. Dukungan Sumber Daya	Menyediakan dukungan berupa dana transportasi, sarana pelatihan, dan fasilitas lainnya untuk mendukung kegiatan belajar mengajar.	Implementasi Strategi	Teori Motivasi dan Dukungan Sumber Daya (Siahaan, 2017)
9. Umpan Balik Berkelanjutan	Memberikan umpan balik yang konstruktif berdasarkan evaluasi dan supervisi untuk memperbaiki kelemahan dan meningkatkan kinerja guru.	Evaluasi Strategi	Teori Umpan Balik Konstruktif (Hadijaya, 2012)

Kinerja guru dalam organisasi madrasah sangat bergantung pada kemampuan dan keinginan mereka untuk berpartisipasi dalam mendukung proses pembelajaran. Faktor ini mencerminkan potensi guru dalam melaksanakan tugas-tugas mereka untuk memenuhi kebutuhan fasilitas pendidikan di madrasah.

Menurut (Hadijaya, 2017), untuk meningkatkan kinerja, langkah-langkah yang dapat diambil meliputi: Memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pribadi dan organisasi, Memberikan informasi yang jelas tentang peran dan tugas setiap anggota organisasi, Melakukan pengawasan dan pembinaan yang efektif terhadap anggota organisasi madrasah, Melakukan evaluasi terhadap program staf madrasah untuk perbaikan, pembinaan, dan pengembangan secara optimal, dan Menerapkan gaya kepemimpinan yang transaksional dan demokratis.

Peningkatan kinerja di madrasah perlu dilakukan oleh guru melalui motivasi pribadi maupun melalui pembinaan oleh Kepala Madrasah. Istilah "kinerja" dalam tulisan ini merupakan terjemahan dari kata "performance" dalam bahasa Inggris. Performance didefinisikan sebagai "catatan hasil-hasil

yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu " (Bernardin & Russell, 1992). Definisi ini mengartikan bahwa kinerja adalah rekaman dari hasil-hasil yang dicapai dalam menjalankan fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu selama periode waktu tertentu (Milanowski, 2011).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti di MAN 2 Model Medan, ada beberapa strategi yang diterapkan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di satuannya. Kepala madrasah di MAN 2 Model Medan memainkan peran krusial dalam memastikan tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan belajar mengajar. Ini mencakup menyediakan daftar buku yang relevan dengan kurikulum, memastikan ketersediaan alat tulis kantor (ATK) dan perlengkapan administrasi seperti jadwal pembelajaran yang terstruktur dengan baik. Selain itu, layanan administrasi guru seperti pengolahan data siswa dan administrasi lainnya juga diprioritaskan untuk memastikan efisiensi dalam operasional sekolah sehari-hari.

Upaya meningkatkan kompetensi guru, kepala madrasah secara rutin mengadakan workshop dan pelatihan. Workshop ini mencakup berbagai aspek pembelajaran termasuk penggunaan teknologi dalam pendidikan, pemahaman mendalam terhadap kurikulum terbaru, dan teknik pembuatan soal untuk asesmen di madrasah. Melalui pelatihan ini, guru-guru diberi kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru dan mengikuti perkembangan terkini dalam dunia pendidikan.

Kepala madrasah di MAN 2 Model Medan mengedepankan komunikasi aktif dengan para guru sebagai salah satu strategi utama. Komunikasi ini tidak hanya bertujuan untuk memberikan umpan balik terhadap kinerja guru, tetapi juga untuk memahami kebutuhan dan aspirasi mereka. Dengan mempertahankan saluran komunikasi yang terbuka, kepala madrasah dapat memberikan dukungan yang tepat waktu dan relevan, serta memberikan

motivasi kepada staf pengajar untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pencapaian siswa (Mahadi, 2021).

Guru di MAN 2 Model Medan diberikan tugas tambahan seperti menjadi wali kelas, kepala laboratorium, atau anggota tim penjamin mutu madrasah. Tugas tambahan ini dirancang untuk meningkatkan tanggung jawab dan kreativitas guru dalam mengelola aspek pendidikan di luar pengajaran kelas. Dengan demikian, guru tidak hanya bertanggung jawab terhadap kelompok kelasnya saja, tetapi juga terlibat aktif dalam pengembangan mutu pendidikan secara menyeluruh.

Supervisi rutin yang dilakukan oleh kepala madrasah setiap semester merupakan bagian integral dari strategi pengembangan profesional guru (Nasution, 2021). Supervisi ini mencakup evaluasi terhadap administrasi pembelajaran, kemampuan mengajar, serta penerapan strategi pembelajaran yang efektif. Hasil dari supervisi ini digunakan sebagai dasar untuk memberikan umpan balik yang konstruktif kepada guru, serta merancang program pengembangan profesional tambahan yang sesuai dengan kebutuhan individu maupun kelompok guru.

Kepala madrasah aktif melibatkan guru dalam berbagai program keprofesian berkelanjutan seperti pelatihan berbasis IT, bimbingan teknis, dan pelatihan terkait dengan implementasi kurikulum merdeka. Program ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kompetensi teknis guru, tetapi juga untuk memperluas wawasan mereka dalam menghadapi tantangan pendidikan yang semakin kompleks. Dengan demikian, guru-guru di MAN 2 Model Medan dapat terus mengembangkan keterampilan mereka sesuai dengan perkembangan terbaru dalam dunia pendidikan.

Kepala madrasah secara aktif melibatkan guru dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan melalui tim penjamin mutu yang melibatkan perwakilan guru. Partisipasi guru dalam proses ini memastikan bahwa kebijakan sekolah dan inisiatif strategis lainnya didasarkan pada

masukannya yang berasal dari mereka yang paling terlibat langsung dalam proses pendidikan sehari-hari. Hal ini tidak hanya meningkatkan rasa memiliki guru terhadap kebijakan sekolah, tetapi juga memastikan bahwa kebijakan yang diambil mendukung tujuan bersama untuk meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 2 Model Medan.

Kepala madrasah memberikan dukungan sumber daya seperti dana transportasi, sarana pelatihan yang memadai, serta fasilitas lain yang mendukung kegiatan belajar mengajar. Dukungan ini memastikan bahwa guru-guru dapat melaksanakan tugas mereka dengan lebih efektif, serta merasa didukung dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan bersama (Siahaan, 2017).

Kepala madrasah secara terus-menerus memberikan umpan balik kepada guru berdasarkan hasil dari evaluasi dan supervisi yang dilakukan. Umpan balik ini tidak hanya membantu guru dalam memperbaiki kelemahan mereka, tetapi juga dalam mengevaluasi efektivitas strategi yang telah diterapkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah (Hadijaya, 2012). Dengan melakukan evaluasi yang berkelanjutan, kepala madrasah dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan mengadaptasi strategi mereka sesuai dengan kebutuhan yang muncul.

Strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah di MAN 2 Model Medan memiliki keunggulan Rasm, Aed, dan Istiqamah yang konsisten dan berkelanjutan. Melalui aktivitas yang melibatkan semua guru, baik yang baru maupun yang berpengalaman, serta mempromosikan partisipasi dalam berbagai kegiatan kreatif dan sosial, strategi ini menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung untuk peningkatan kinerja guru secara keseluruhan. Dengan demikian, MAN 2 Model Medan tidak hanya berkomitmen untuk meningkatkan efikasi diri dan kinerja guru, tetapi juga untuk menciptakan budaya belajar yang berkelanjutan dan inklusif di sekolah. Secara keseluruhan, langkah-langkah yang diterapkan oleh kepala madrasah di MAN 2 Model

Medan mencakup penyediaan fasilitas, pelatihan dan pengembangan profesional, komunikasi aktif, evaluasi dan pengawasan, serta dukungan sumber daya. Strategi-strategi ini tidak hanya meningkatkan kompetensi guru tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung dan memotivasi para guru untuk terus berkembang dan memberikan yang terbaik dalam mengajar.

Strategi upaya meningkatkan kinerja di MAN 2 Model Medan, kepala madrasah telah menerapkan berbagai strategi yang mencakup pendekatan hirarki, transformasional, dan fasilitatif. Strategi-strategi ini dijalankan untuk memastikan bahwa kinerja guru dapat meningkat secara signifikan, baik melalui motivasi pribadi maupun melalui pembinaan yang dilakukan secara sistematis.

Jika dikaji dalam pandangan teori strategi atas temuan penelitian ini. Pertama, kepala madrasah menerapkan strategi hirarki. penerapan strategi hirarki, tampak jelas dalam struktur organisasi madrasah. Kepala Madrasah yang menerapkan strategi hierarki cenderung memiliki pandangan luas, fokus pada efisiensi, dan mengelola organisasi dengan penerimaan yang luas (Smith & Piele, 2006). Kepala madrasah melakukan pengawasan dan penilaian yang efektif terhadap kinerja para guru. Dengan adanya pembagian tugas yang jelas dan pengawasan yang ketat, setiap anggota organisasi memahami peran dan tanggung jawab mereka. Kepala madrasah memainkan peran penting dalam mengatur dan mengontrol aktivitas guru, memastikan bahwa setiap tindakan dan hasil kerja dicatat dan dievaluasi secara berkala. Pendekatan ini menciptakan struktur yang terorganisir, yang pada gilirannya membantu dalam mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Untuk dapat lebih memahami hasil penelitian yang ditemukan, peneliti menyajikan dalam bagan berikut ini:

**Tabel 4.6**  
**Bagan rangkuman hasil penelitian**

Aspek	Strategi Kepala Madrasah
Kriteria	Hal ini diukur dengan mengelola kelas, menyampaikan materi, dan memenuhi administrasi pembelajaran.
	Sebagian besar guru dapat memenuhi administrasi pembelajaran dan menggunakan modul pengajaran dengan baik.
	Beberapa guru perlu lebih memperhatikan persiapan dan penyampaian materi.
Peningkatan Efikasi Diri Guru	Memetakan kekuatan, kelemahan, tantangan, dan peluang.
	Memberikan pelatihan dan pengembangan profesional
	Melaksanakan pendampingan (monitoring) dan dukungan sejawat
	Pemantauan dan evaluasi secara berkala.
	Komunikasi aktif dan kekeluargaan.
Peningkatan Kinerja Guru	Memberikan dukungan sumber daya
	Penyediaan sarana dan prasarana (fasilitas)
	Pelatihan dan pengembangan profes
	Komunikasi aktif secara hirarkis
	Supervisi dan evluasi rutin
	Melibatkan guru dalam pengambilan kebijakan peningkatan madrasah
	Dukungan Sumber daya
Feedback berkelanjutan	
Jenis Strategi	Penerapan strategi hierarki, transformasional, dan fasilitatif

Selain itu, berdasarkan hasil penelitian, peneliti dapat melihat bahwa kepala MAN 2 Model Medan menggunakan strategi kepala madrasah transformasional. Strategi ini lebih memotivasi dan memberikan informasi kepada bawahan, terutama saat organisasi mengalami perubahan besar (Isniati dan Fajriyansyah, 2009). Perencanaan strategi ini dilakukan melalui supervisi guru secara teratur melalui kunjungan kelas. Melalui berbagai pembinaan, kepala madrasah berupaya untuk meningkatkan motivasi dan semangat para guru. Pembinaan ini dirancang untuk menginspirasi dan memotivasi guru agar berkontribusi lebih baik dalam proses pembelajaran. Dengan memberikan visi yang jelas dan dukungan penuh, kepala

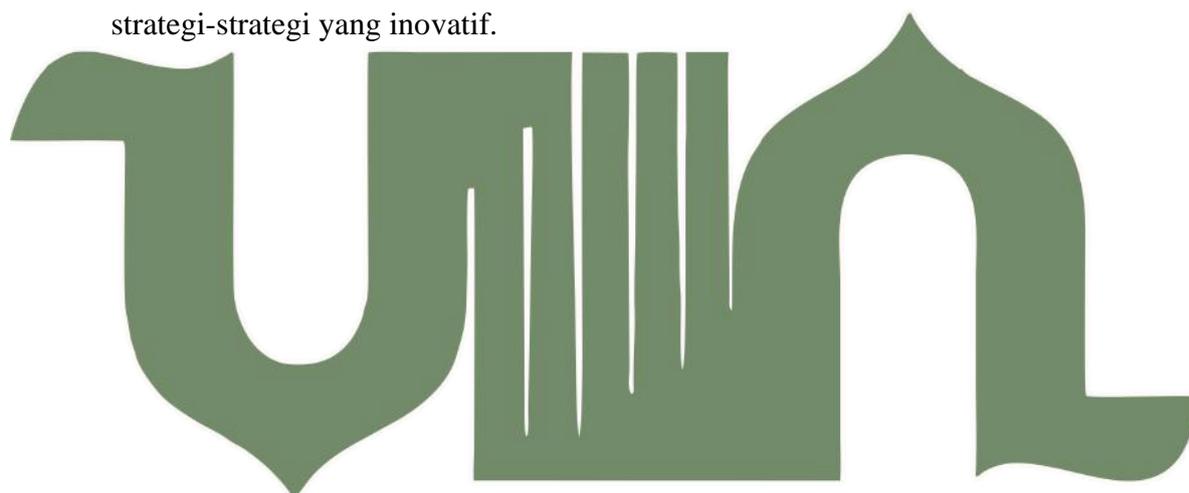
madrasah berusaha mengubah budaya kerja di madrasah menjadi lebih dinamis dan berorientasi pada hasil. Pendekatan transformasional ini membantu guru merasa lebih terlibat dan bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keseluruhan (Fadilah & Hamami, 2021).

Tidak hanya itu, kepala madrasah juga mengadopsi strategi fasilitatif, untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pribadi dan organisasi para guru, kepala madrasah menciptakan suasana yang kondusif untuk bekerja (Ananda, 2019). Kepala madrasah memastikan bahwa para guru memiliki sumber daya dan dukungan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dengan efektif. Pendekatan fasilitatif ini memastikan bahwa guru merasa dihargai dan didukung, sehingga mereka dapat mencapai kinerja optimal.

Setelah menggabungkan ketiga strategi ini: hirarki, transformasional, dan fasilitatif, kepala madrasah berhasil menciptakan lingkungan yang terstruktur, inspiratif, dan mendukung bagi para guru. Pendekatan holistik ini tidak hanya meningkatkan kinerja guru, tetapi juga memperkuat proses pembelajaran di madrasah secara keseluruhan. Kepala madrasah menunjukkan komitmen yang kuat untuk mendukung dan mengembangkan potensi setiap guru, yang pada akhirnya berdampak positif pada kualitas pendidikan yang diberikan kepada para siswa.

Untuk mengetahui seberapa efektif strategi yang diterapkan kepala madrasah tersebut, perlu dilakukan penelitian yang berkesinambungan dalam menguji keefektifan strategi-strategi yang diterapkan kepala madrasah. Oleh karena itu, tahapan tambahan diperlukan untuk mengevaluasi strategi yang telah digunakan. Ini dilakukan dengan melakukan tindakan berikut: 1) Meninjau faktor internal dan eksternal yang membentuk dasar strategi sebelumnya; 2) Menilai kinerja manajemen strategi; dan 3) Mengambil tindakan koreksi dan revisi. Diharapkan akan ada penelitian yang lebih mendalam terkait dengan studi efektivitas strategi kepala madrasah dalam meningkatkan efikasi diri dan kinerja guru di madrasah.

Penelitian ini juga menemukan bahwa peran kepala dalam memimpin MAN 2 Model Medan telah menjalankan peran EMASLIM sebagaimana yang diungkapkan oleh Mulyasa bahwa kepala madrasah setidaknya mempunyai peran EMASLIM yaitu edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator (E. Mulyasa, 2009). Kepala MAN 2 Model Medan adalah pengajar dan pendidik bagi siswa dan seluruh staf bawahannya seperti guru dan tenaga kependidikan. Dari penelitian ini ditemukan bahwa kepala madrasah aktif membimbing dan memberikan arahan. Kemudian, kepala madrasah juga memegang peran utama manajer di madrasah. Strategi hirarki yang diterapkannya adalah bukti bahwa pemimpin utama (leader) dan manajer di MAN 2 Model Medan berada di tangan kepala madrasah. Menjadi administrator dan supervisor juga rutin dilaksanakan kepala madrasah untuk membawa madrasah lebih baik dengan strategi-strategi yang inovatif.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA MEDAN