BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Sejarah dan Profil Madrasah

1. Sejarah Madrasah

Madrasah Tsanawiyah Negeri Tulungagung Filial di Bandung, berlokasi di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah di desa Mergayu, kecamatan Bandung, Kabupaten Tulungagung, dengan peggagasnya adalah Drs.Jahdin selaku Kepala MTs Negeri Tulunggagung bersama tokoh-tokoh Muhammadiyah Cabang Bandung pada saat itu.

Madrasah Tsanawiyah Negeri Tulungagung Filial di Bandung ini, semula didirikan atas informasi dari Kepala Sub Seksi Perguruan Agama Islam Kantor Departemen Agama Kabupaten Tulungagung, dengan adanya Surat Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, tentang Pembentukan kelas jauh (Filial) bagi Madrasah Tsanawiyah Negeri.[1]

Langkah selanjutnya, pendirian Madrasah Tsanawiyah Negeri Tulungagung Filial di Bandung, adalah adanya persetujuan dari Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam Kantor Departemen Agama Kabupaten Tulungagung, yang menyatakan bahwa Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah dapat ditunjuk sebagai lokasi kelas filial dari Madrasah

[1] Dokumentasi Profil MTsN 4 Tulungagung

Tsanawiyah Negeri Tulungagung, karena telah memenuhi sarana-prasarana serta letak geografis yang strategis bagi perkembangan Madrasah lebih lanjut.

Akhirnya dengan langkah-langkah tersebut di atas, Pimpinan Cabang Muhammadiyah Bandung bagian Pendidikan dan Kebudayaan perlu dan menyetujui atas penunjukkan Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah sebagai lokasi Madrasah Tsanawiyah Tulungagung Filial di Bandung.

Disamping hal tersebut di atas, latar belakang pendirian Madrasah Tsanawiyah Negeri Tulungagung Filial di Bandung adalah :

a. Banyaknya Sekolah Dasar dan Madrasah Ibtidaiyah di wilayah kecamatan Bandung
b. Besarnya animo masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di Madrasah Tsanawiyah, sehingga masyarakat di wilayah kecamatan 8 Bandung ini mempunyai kehendak agar dapatnya didirikan sebuah Madrasah Tsanawiyah yang berstatus Negeri dan beridentitas Islam pada tingkat SMP
c. Sebagai peningkatan status Madrasah swasta, khusus di wilayah kecamatan Bandung
d. Keputusan Menteri Agama RI Nomor. 16 Tahun 1978, tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Madrasah Tsanawiyah Negeri Keputusan Direktur Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam.[2]

[2] Dokumentasi Profil MTsN 4 Tulungagung

Nomor: Kep./E/PP.03.2/151/84 tentang : Pembentukan Kelas Jauh (Filial) Madrasah Tsanwiyah Negeri. MTs Negeri Bandung mulai menjadi MTs Negeri berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 525A Tahun 1995 Tentang Pembukaan dan Penegerian Beberapa Madrasah. Lokasi yang sekarang sangat strategis tepatnya di Jalan Raya Bandung Durenan Suruhan Lor, dengan batas-batas wilayah sebagai berikut: di bagian utara berdampingan dengan desa Gandong, sebelah Timur Desa Gombang, sebelah selatan desa Suruhan Kidul dan sebelah barat desa Singgit. MTs Negeri Bandung sekarang bernama MTs Negeri 4 Tulungagung.

2. Profil
   a. Nama Madrasah : MTsN 4 Tulungagung
   b. Alamat
      1) Jalan/Desa : Jalan Raya Bandung Durenan Suruhan Lor
      2) Kecamatan : Bandung
      3) Kabupaten : Tulungagung
      4) Provinsi : Jawa Timur
      5) Nomor Telepon : (0355) 879059
      6) Tahun Berdiri : Tahun 1995
   c. Nama Kepala Madrasah : Dr. H.Bambang Widarsono M.K.pd
   d. Status Madrasah : Negeri[3]

[3] Dokumentasi Profil MTsN 4 Tulungagung

3. Visi dan Misi

a. Visi

MTs Negeri Bandung sebagai lembaga pendidikan mengemban amanat untuk mencapai dan mendukung Visi dan Misi Pendidikan Nasional serta pendidikan di daerah. Oleh karena itu MTs Negeri Bandung perlu memiliki Visi dan Misi Madrasah yang dapat dijadikan arah kebijakan dalam mencapai tujuan pendidikan yang dicita-citakan. Berdasarkan Visi Pemerintah Kabupaten Tulungagung "Terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui pembangungan ingandaya dan pemerintahan yang berkualitas" serta mengacu pada Visi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung "Terwujudnya Masyarakat Kabupaten Tulungagung yang Taat Beragama, Rukun, Cerdas, dan Sejahtera Lahir Batin dalam Rangka Mewujudkan Indonesia yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong-Royong", maka visi MTs Negeri Bandung adalah : ***"Unggul Imtaq, Iptek, Akhlakul Karimah, dan Wawasan Lingkungan"***.

Untuk memahami visi tersebut siswa memiliki keunggulan dalam Imam dan taqwa, Ilmu pengetahuan, tehnologi dan berakhlak baik yang dilandasi adanya keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Selain itu menciptakan sifat untuk berwawasan lingkungan.Indikator Visi:

1) Terwujudnya pribadi yang bertaqwa kepada Alloh SWT
2) Terwujudnya prestasi dalam bidang akademik dan non akademik
3) Terwujudnya sikap dan amaliyah yang Islami

4) Terwujudnya lingkungan madrasah yang sehat, bersih indah, dan nyaman.[4]

b. Misi

Untuk mewujudkan visi tersebut, misi MTs Negeri 4 Tulungagung adalah:

1) Menumbuhkan kembangkan kepribadian yang beriman dan bertaqwa
2) Menanamkan pembiasaan beribadah dalam kehidupan sehari-hari
3) Mewujudkan lulusan yang berIMTAQ, berIPTEK dan berakhlakul karimah
4) Mencetak kejuaraan di bidang akademik dan non akademik
5) Menanamkan sikap santun dalam kehidupan sehari-hari
6) Menanamkan keteladanan dalam kehidupan sehari-hari
7) Membiasakan budaya tanam dalam pelestraian fungsi lingkungan hidup
8) Memiliki kepedulian terhadap pelestarian lingkungan dan pencegahan kerusakan lingkungan

c. Tujuan Madrasah

Berdasarkan Tujuan Pendidikan ,Visi , Misi dan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) tujuan pendidikan di MTs Negeri 4 Tulungagung meliputi :

[4] Dokumentasi Profil MTsN 4 Tulungagung

1) Tujuan jangka pendek (1 tahun) :

   a) Membiasakan rutinitas ibadah, diantaranya: sholat duhur dan ashar secara berjamaah, sholat dhuha tadarus pra Kegiatan Belajar Mengajar Qodmil Qur'an setiap hari Jumat
   b) Terwujudnya kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) 2013 sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP)
   c) Mewujudkan tingkat kelulusan 100% dengan rerata nilai 75 untuk semua mata pelajaran
   d) Terwujudnya suasana pembelajaran yang menyenangkan, komunikatif, inovatif, kreatif,dan demokratis
   e) Mewujudkan prestasi kejuaraan bidang akademik melalui olimpiade tingkat Kabupaten
   f) Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler secara kontinu dan berkesinambungan
   g) Terwujudnya kejuaraan prestasi bidang Non Akademik tingkat Karisidenan
   h) Menciptakan lingkungan sekitar kelas yang hijau
   i) Membudayakan reuse sebagai media tanam
2) Tujuan jangka menengah (2–3 tahun)
   a) Mewujudkan hafalan Al Qur'an juz ke-30
   b) Mewujudkan hafalan do'a-do'a harian sebanyak 30 doa
   c) Mewujudkan tingkat kelulusan 100% dengan rerata nilai 70 untuk mapel Ujian Nasional (UN)
   d) Mewujudkan lulusan 50% diterima di sekolah/madrasah favorit
   e) Terwujudnya kegiatan ulangan harian berbasis IT
   f) Mewujudkan kejuaraan akademik dan non akademik setingkat provinsi
   g) Terwujudnya taman madrasah sebagai wahana belajar
3) Tujuan jangka panjang (3 tahun lebih)
   a) Mewujudkan hafalan Al Qur'an juz ke-30, juz ke-1 dan 2
   b) Mewujudkan kejuaraan akademik dan non akademik setingkat Nasional
   c) Terwujudnya lulusan yang berprestasi dan berakhlakul karimah
   d) Terwujudnya pengabdian almamater di MTs Negeri 4 Tulungagung
   e) Terwujudnya lingkungan madrasah yang ASRI (Aman, Sehat, Rindang, dan Indah) menuju Madrasah Adiwiyata
   f) Mengelola sampah berbasis ekonomi.[5]

[5] Dokumentasi Profil MTsN 4 Tulungagung

B. Deskripsi Data

Setelah ditemukan beberapa data yang terkait dengan penelitian ini, baik berupa hasil observasi, wawancara dan dokumentasi maka peneliti akan menganaliss data temuan tersebut dengan teori yang ada untuk menjelaskan "Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 4 Tulungagung".

Seluruh data yang peneliti dapatkan disajikan dalam bentuk deskriptif, yaitu dengan menjelaskan melalui uraian kata sehingga menjadi kalimat yang mudah dipahami agar data yang disajikan lebih terarah dan memperoleh gambaran yang jelas dari hasil penelitian. Maka peneliti menjabarkannya menjadi tiga bagian berdasarkan urutan permasalahnya, sebagai berikut,

1. Formulasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 4 Tulungagung

Kepala Madrasah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan di sekolah. Kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab terhadap kelancaran jalnnya sekolah secara teknik akademis saja, tetapi juga keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasi serta hubungan dengan masyarakat sekitar.

Inisiatif dan kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah adalah tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Karena guru yang terjun secara langsun kepada siswa untuk mendidik dan

mengajari mereka. Dengan demikian guru adalah unsur manusiawi yang menentukan keberhasilan pendidikan.

Formulasi strategi dalam meningkatkan kinerja di MTsN 4 Tulungagung berlandaskan pada kondisi atau lingkungan madrasah yang sebernanya. Menurut peneliti, perencanaan strategi memiliki dampak besar bagi lembaga yang menjalankannya. Sehingga perencanaan merupakan langkah awal dalam hal apapun termasuk dalam meningkatkan kinerja guru.

Di MTsN 4 Tulungagung ini langkah pertama yang kepala madrasah lakukan yaitu dengan observasi terlebih dahulu untuk mengetahui kondisi awal seperti apa. Sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala sekolah terkait pertanyaan "Bagaimana proses perencanaan strategi yang efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja guru?", beliau mengatakan bahwa:

> Menurut saya perencanaan yang pertama itu melakukan observasi kondisi yang objektif, itu nanti bisa meliputi SDA dan SDM yang di dalamnya itu ada internal dan eksternal, internalnya yaitu dari diri sendiri eksternalnya dari luar. Yang kedua melakukan konfirmasi, ini tidak dilakukan di rapat umum tapi di rapat pimpinan terlebih dahulu. Setelah melakukan konfirmasi melakukan sosialisasi program yaitu setelah ada masukan itu di sosialisasikan dengan melakukan rapat dinas, yang terakir yaitu kontroling.[6]

Lain halnya dengan :

> Kepala madrasah disini kalau menurut saya kalau mau mengadakan perencanaan yaitu beliau selalu observasi terlebih dahulu agar tahu kondisi awalnya. setelah melakukan observasi biasanya beliau melakukan

[6] Wawancara dengan bapak Bambang Widarsono selaku Kepala MTsN 4 Tulungagung

> konfirmasi yang di rapatkan pada rapat pimpinan selanjtnya sosialisasi dan terakir kontroling. Setahu saya beliau saat melakukan perencanaan selalu observasi terlebih dahulu.[7]

Jadi perencanaan untuk meningkatkan kinerja di MTsN 4 Tulungagung disusun melalui observasi terlebih dahulu atau pengamatan suatu aktifitas terhadap suatu proses atau objek dengan maksud merasakan dan kemudian memahami pengetahuan dari sebuah fenomena berdasarkan pengetahuan dan gagasan yang sudah diketahui sebelumnya, untuk mendapatkan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk perencanaan tersebut.

Konfirmasi hasil Observasi yaitu adanya rapat pimpinan dalam proses perencanaan. Selah melakukan konfirmasi atau penegasan yaitu melakukan sosialisasi, yaitu apa saja yang ada di rapat pimpinan tersebut di sosialisasikan. Dalam sosialisasi tersebut ada pembentukan tim work dan penerbitan SK. Yang terakir melakukan kontroling yaitu pengajuan program dan membuat laporan hasil pelaksanaan program.

Dalam proses perencanaan juga adanya pihak-pihak yang terlibat di dalamnya seperti dengan apa yang diuangkapkan oleh kepala sekolah bahwa:

> Yang terlibat dalam proses perencanaan yaitu seluruh unsur dari pimpinan. Pimpinan itu terdiri dari waka dan tata usaha seperti waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humas serta ketua tata usaha juga dilibatkan dalam proses perencanaan strategi meningkatkan kinerja guru di MTsN 4 Tulungagung,

[7] Wawancara dengan bapak Sutanto selaku Direktur kelas unggulan di MTsN 4 Tulungagung

> itu nanti juga melibatkan komite serta melibatkan tokoh dibidangnya untuk menunjang kinerja guru.[8]

Bu Sri Utami selaku waka kurikulum juga mengatakan hal yang sama, yaitu :

> Proses perencanaan strategi disini itu melibatkan seluruh unsur dari pimpinan dan di bentuk time work dalam meningkatkan kinerja guru disini. Time work itu dibentuk untuk melihat kinerja guru dan itu bisa di lihat dari PKG (Penilaian Kinerja Guru), jadi itu ada tim PPKGM untuk memverifikasi PKG itu.[9]

Gambar 4.1 Proses perencanaan rapat pimpinan yang melibatkan komite[10]

Dalam proses perencanaan di MTsN 4 Tulungagung melibatkan semua unsur dari pimpinan Pimpinan itu terdiri dari waka dan tata usaha seperti waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humas serta ketua tata

[8] Wawancara dengan bapak Bambang Widarsono selaku Kepala MTsN 4 Tulungagung
[9] Wawancara dengan ibu Sri Utami selaku Waka Kurikulum MTsN 4 Tulungagung
[10] Dokumentasi proses perencanaan rapat pimpinan yang melibatkan komite

usaha juga dilibatkan dalam proses perencanaan strategi meningkatkan kinerja guru di MTsN 4 Tulungagung, serta melibatkan komite dan melibatkan tokoh dibidangnya untuk menunjang kinerja guru di MTsN 4 Tulungagung.

Dalam proses ini kepala madrasah memanfaatkan sumber daya manusia yang ada untuk merumuskan formulasi yang efektif dan efisien guna meningkatkan kinerja guru di MTsN 4 Tulungagung. Kepala madrasah MTsN 4 Tulungagung juga membentuk *taem work* dalam meningkatkan kinerja guru disini. *Taem work* itu dibentuk untuk melihat kinerja guru dan itu bisa di lihat dari PKG (Penilaian Kinerja Guru).

Kepala madrasah juga memiliki perencanaan di awal tahun, setiap awal tahun itu ada penyusunan perencanaan atau RKM (Rencana Kerja Madrasah). Di dalam perencnaan di awal tahun tersebut ada rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang, ada juga rencana insidental itu adanya ide-ide baru yang muncul dan belum tercatat di dalam RKM, seperti dengan apa yang diuangkapkan oleh kepala sekolah bahwa:

> Setiap awal tahun ajaran baru diadakan rapat tentang perencanaan strategi apa saja yang akan dilakukan yang akan datang dengan melalui visi dan misi di dalam lembaga tersebut dan itu di tulis di dalam renstra dan RKM di dalam renstra itu ada standart isi dan standart proses itulah yang akan kita ambil. Di awal tahun itu ada rencana jangka panjang dan ada rencana jangka pendek. Ada juga rencana insidental itu adanya ide-ide baru yang belum tercatat di dalam perencanaan. [11]

[11] Wawancara dengan bapak Bambang Widarsono selaku Kepala MTsN 4 Tulungagung

Bu Sri Utami selaku waka kurikulum juga mengatakan hal yang sama, yaitu :

> Perencanaan strategi disini dibuat awal tahun ajaran baru mbak, dari evaluasi tahun lalu itu dijadikan rencana tahun ini agar bisa terlaksankan dan mencapai tujuan yang di inginkan. [12]

Gmbar 4.2 Rapat pembuatan RKM di MTsN 4 Tulungagung[13]

Jadi menurut peneliti di dalam perencanaan itu ada rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek, ada juga rencana insidental adanya ide-ide baru yang baru muncul yang belum tercatat di dalam RKM. Perencnaan di MTsN 4 Tulungagung yaitu dilakukan di awal tahun ajaran baru. Setiap awal tahun ajaran baru itu ada rapat untuk membuat perencanaan sebagai pedoman operasional dalam mengelola madrasah ditahun ajaran itu.

[12] Wawancara dengan ibu Sri Utami selaku Waka Kurikulum MTsN 4 Tulungagung
[13] Dokumentasi rapat tentang pembuatan RKM di MTsN 4 Tulungagung

2. Implementasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 4 Tulungagung

Setelah suatu perencanaan dibuat, hal yang dilakukann selanjutnya adalah melaksanakan rencana tersebut. Setelah strategi utama dan sasaran jangka panjang ditetapkan maka proses selanjutnya yang tidak kalah penting adalah mengimplementasikan strategi dalam bentuk tindakan.

Di MTsN 4 Tulungagung selalu diadakan rapat pembinaan guru untuk meningkatkan kinerja. Ada rapat formal yaitu seperti rapat dinas dan rapat koordinasi dengan melibatkan orang-orang yang masuk di dalam sitem itu. Ada juga rapat umum yang di dalamnya untuk menyampaikan informasi pendidikan terbaru, seperti dengan apa yang diuangkapkan oleh kepala sekolah bahwa:

> Rapat disini ada rapat formal yaitu seperti rapat dinas dan rapat koordinas dengan melibatkan orang-orang yang masuk di dalam sistem itu. Rapat koordinasi pimpinan yang melibatkan ketua tata usaha,bendahara dan para waka serta direktur serta ada rapat kepanitiaan. Di dalam rapat umum ada penyampaian info-info pendidikan terbaru yang di sampaikan. Kiat-kiat berdasarkan pengalaman saya sebagai kepala madrasah. Dan tidak lupa di dalam rapat tersebut saya selalu melakukan observasi untuk meningkatkan kinerja guru, peningkatan prestasi guru, menerima masukan yang nantinya akan di catat dan akan menjadi referensi untuk di jadikan RKM di tahun depan.[14]

Bu Wasiyah selaku guru BK juga mengatakan hal yang sama, yaitu :

[14] [14] Wawancara dengan bapak Bambang Widarsono selaku Kepala MTsN 4 Tulungagung

> Rapat pembinaan itu ya paling tidak di adakan satu bulan sekali kadang juga sebulan dua kali itu pasti di adakan rapat pembinaan itu sering. Disini juga ada tim 9 terdiri dari waka-waka dan orang orang yang ditunjuk nanti setelah dari tim 9 itu di sampaikan ke grub/kelompoknya masing-masing karena dari tim 9 itu punya anggota, sebelum rapat sudah disampaikan terlebih dahulu yang mau di rapatkan nantinya. Serta di ikut sertakan workshop untuk meningkatkan kinerja guru.[15]

Jadi, rapat pembinaan itu diadakan paling tidak satu bulan sekali. Di MTsN 4 Tulungagung ini membentuk tim sembilan yang terdiri dari waka-waka dan orang-orang yang ditunjuk oleh kepala madrasah. Dari tim sembilan tersebut memiliki kelompok masing-masing karena dari tim sembilan itu mempunyai anggota. Sebelum rapat dilakukan sudah disampaikan terlebih dahulu apa yang mau di rapatkan nantinya.

[15] Wawancara dengan Ibu Wasiyah selaku Guru BK di MTsN 4 Tulungagung

Gambar 4.3 rapat pembinaan guru[16]

Kinerja guru di MTsN 4 Tulungagung bisa dilihat dari kesehariannya. Dalam mengajar dan kedisiplinannya dalam masuk kerja. Disisi lain kinerja guru bisa dilihat di dalam kejujurannya, serta bisa melaksankan tugas sebagai pendidik yang baik dan berusaha meningkatkan kinerja guru, sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala madrasah:

> Kinerja guru bisa dilihat di dalam kesehariannya dalam mengajar dan kedisiplinannya dalam masuk kerja. Disisi lain kinerja guru bisa dilihat dalam kejujurannya, serta bisa melaksanakan tugas guru yang baik dan berusaha meningkatkan kinerja guru dan memiliki prestasi di dalam mengajar sehingga mempunyai kinerja yang maksimal dan bisa menjadi contoh untuk guru yang lainnya.[17]

[16] Dokumentasi rapat pembinaan guru di MTsN 4 Tulungagung

[17] Wawancara dengan bapak Bambang Widarsono selaku Kepala MTsN 4 Tulungagung

Bu Wasiyah selaku guru BK juga mengatakan hal yang sama, yaitu :

> iya bisa dilihat dari kesehariannya mbak, guru piket itu mulai dari jam 06.15 sudah berdiri di depan gerbang untuk menyambut anak-anak atau menyalimi siswa-siswi yang masuk ke halaman madrasah, sedangkan guru yang tidak piket sudah harus masuk kelas jam 06.45 yang 15 menit itu digunakan untuk membaca Al-Qur'a, itu sudah aturan dari kepala madrasah. Ada finger print juga untuk meningkatkan kedisiplinan guru agar tidak terlambat.[18]

Dari hasil obserasi peneliti bahwa:

> Di MTsN 4 Tulungagung itu sangat disiplin dan tepat waktu. Sebelum jam 07.00 guru harus sudah berada di dalam kelas karena sebelum jam pelajaran dimulai diwajibkan untuk membaca Al-Qu'an 15 menit. Sedangkan guru yang sedang piket itu jam 06.15 sudah ada di halaman madrasah, karena setiap guru piket itu selalu berdiri di depan gerbang MTsN 4 Tulungagung untuk menyambut dan menyalimi siswa-siswa masuk ke halaman madrasah. Setiap paginya itu *team* dalam adiwiyata yang terdiri dari guru-guru itu selalu menyirami tanaman di depan kantor maupun di sekitar halaman madrasah untuk menjaga tamanan agar tetap indah. Di MTsN 4 Tulungagung ini tudak mengenal yang namanya jam kosong karena pada saat ada guru yang tidak bisa masuk kelas itu selalu di gantikan guru piket atau guru yang sedang tidak masuk kelas. Guru disana itu solidaritasnya sangat tinggi dan adanya komunikasi yang sangat baik serta dapat bekerjasama dalam memajukan MTsN 4 Tulungagung. Di MTsN 4 Tulungagung dalam meningkatkan kinerja itu di adakan *work shop*, diklat, penyuluhan dan mengundang ahli datangkan ahli ke sekolah. Untuk meningkatkan kedisiplinan tersebut kepala madrasah juga memfasilitasi finger print agar tidak ada guru yang terlambat masuk ke sekolahan. Itu usaha dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 4 Tulungagung.[19]

---

[18] Wawancara dengan Ibu Wasiyah selaku Guru BK di MTsN 4 Tulungagung

[19] Observasi peneliti di MTsN 4 Tulungagung

Kepala madrasah juga memiliki strategi yang sudah direncanakan dalam meningkatkan kinerja guru mempunyai beberapa cara yaitu seperti konsultasi dan pembinaan guru serta *worshop.* Konsultasi itu mengenai kendala apa saja yang terjadi pada guru, disitu nanti akan diatasi dengan mencarikan jalan keluar atau solusi terhadap kendala yang di hadapi, sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala madrasah:

> Dalam meningkatkan kinerja guru saya mempunyai beberapa cara yaitu, melalui konsultasi mengenai apa saja kendala yang dialami dan disitu kita akan mencarikan jalan keluar bersama-sama. Dalam hal pembinaan kemampuan guru dalam memelihara program pengajaran di kelas, harus memahami tahap-tahap proses pengajaran sehingga dapat membantu untuk melaksanakan pembinaan program pengajaran kepada guru-guru. Juga di adakannya workshop untuk meningkatkan kinerja guru di MTs 4 Tulungagung.[20]

Bu Sri Utami selaku waka kurikulum juga mengatakan hal yang sama, yaitu:

> Usaha dalam meningkatkan kinerja guru di madrasah sini dengan beberapa cara mbak, seperti konsultasi dengan bapaknya *face to face* dengan mengkonsultasikan apa saja permasalahan atau kendala yang sedang dihadapi oleh bapak atau ibu guru. Yang kedua dengan pembinaan dan yang terakir itu dikirim diklat.[21]

Jadi kepala MTsN 4 Tulungagung menggunakan beberapa cara untuk meningkatkan kinerja guru yaitu yang pertama dengan konsultasi dengan beliau dengan cara bapak atau ibu guru itu di panggil keruangkan kepala madrasah untuk konsultasi *face to face.* Yang kedua dengan cara pembinaan yaitu membina bapak atau ibu guru dalam mengerjakan

---

[20] Wawancara dengan bapak Bambang Widarsono selaku Kepala MTsN 4 Tulungagung
[21] Wawancara dengan ibu Sri Utami selaku Waka Kurikulum MTsN 4 Tulungagung

tugasnya sebaga pendidik dalam meningkatkan kinerja guru. Yang terakir yaitu dengan mengirim guru yang sudah dipilih oleh kepala madrasah untuk diikutkan diklat.

Motivasi merupakan proses yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu. Rutinitas pekerjaan sering menimbulkan kejenuhan yang mendalam yang dapat menurunkan motivasi kinerja guru. Di MTsN 4 Tulungagung motivasi terus diberikan kepada bapak atau ibu guru untuk meningkatkan kinerja guru, sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala madrasah:

> Sebagai kepala sekolah saya selalu memberikan motivasi kepada guru guna meningkatkan kinerja. Disetiap hari senin waktu upacara itu yang paling tepat untuk menyampaikan motivasi kepada semua guru supaya semangat dan kinerjanya bagus. Tidak hanya setiap hari senin saja tetapi setiap hari jika bertemu guru itu pasti saya memberikan motivasi kepada guru.[22]

Bu Wasiyah selaku guru BK juga mengatakan hal yang sama, yaitu:

> Ya setiap senin ada, bahkan setiap hari bapak kepala itu selalu memberikan motivasi kepada guru, dan selalu memberikan motivasi tiada henti terhadap ibu/bapak guru. Dimana saja bapak kepala bertemu kepada bapak/ibu guru disitu pasti selalu memberikan motivasi.[23]

Jadi di MTsN 4 Tulungagung ini motivasi terus diberikan dari bapak kepala madrasah kapan pun dan dimana pun kalau bertemu bapak atau ibu guru itu selalu memberikan motivasi. Dengan adanya motivasi

---

[22] Wawancara dengan bapak Bambang Widarsono selaku Kepala MTsN 4 Tulungagung
[23] Wawancara dengan Ibu Wasiyah selaku Guru BK di MTsN 4 Tulungagung

yang tinggi dapat meningkatkan kinerja guru di MTsN 4 Tulungagung. Karena bapak atau ibu guru selalu mendapatkan dorongan atau semangat dari bapak kepala madrasah.[24]

Pemberian penghargaan guna untuk menambah motivasi bagi guru untuk dapat meningkatkan kinerja mereka, sehingga para guru memiliki kinerja yang baik. Di MTsN 4 Tulungagung juga adanya pemberian *reward* dari bapak kepala madrasah. Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala madrasah:

> Setiap guru yang memiliki prestasi yang baik dan memiliki kinerja yang baik, maka kami berikan pengahargaan *(reward)* agar kinerja mereka bisa lebih ditingkatkan mbak, dan benar-benar bisa menjadi guru yang berprofesional.[25]

Bu Wasiyah selaku guru BK juga mengatakan hal yang sama, yaitu:

> Kalau kinerja baik maka akan diberikan *reward* paling tidak ya mengacungkan jempol itu kan sudah termasuk *reward* juga bagi kita, biasanya juga di ajak rekreasi atau di berikan kain atau baju sebagai pengahragaan terhadap guru.[26]

Jadi di MTsN 4 Tulungagung juga ada reward untuk guru dan ini juga salah satu untuk meningkatkan kinerja di MTsN 4 Tulungagung. Karena sebuah reward itu bisa memberikan semangat atau dorongan terhadap bapak atau ibu guru dalam menjalankan pekerjaannya. Reward yang di berikan bapak kepala madasah yaitu seperti dengan acungan jempol, berjabat tngan, diajak rekreasi dan diberikan kain itu semua

[24] Observasi peneliti di MTsN 4 Tulungagung

[25] Wawancara dengan bapak Bambang Widarsono selaku Kepala MTsN 4 Tulungagung

[26] Wawancara dengan Ibu Wasiyah selaku Guru BK di MTsN 4 Tulungagung

diberikan jika guru mempunyai prestasi kerja atau disiplin dalam menjalankan perkerjaannya.

3. Evaluasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 4 Tulungagung

Strategi evaluasi merupakan startegi yang mampu mengukur, mengevaluasi program, dan memberikan umpan balik (*feed back*) kinerja organisasi. Strategi ini terdiri dari dua kegiatan yaitu: pengukuran dan analisis kinerja; pelaporan dan pertanggungjawaban. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang paling penting untuk melihat dan mengevaluasi kinerja organisasi dalam mencapai tujuan.

Evaluasi di MTsN 4 Tulungagung yaitu dilakukan kepala madrasah nya sendiri dengan mengunjungi kelas secara dadakan agar mengetahui persiapam guru sejauh mana. Juga adanya pengecekan terhadap absensi guru, melihat kegiatan guru dan memantau kehadiran guru di sekolahan. Juga bisa melakukan evaluasi melalui PKG yaitu (Penilaian Kinerja Guru). Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala madrasah:

> Evaluasi itu saya langsung kunjungan dalam kelas secara mendadak tanpa pemberitahuan terlebih dahulu, jadi yang ditampilkan di kelas itu apa adanya karna saya langsung memasuki kelas. Prosesnya yaitu dengan aktif melakukan pengecekan absensi guru, melihat langsung kegiatan guru ketika dikantor dan memantau kehadiran guru disekolahan. Bisa juga dilihat dari PKG (Penilaian Kinerja Guru) seorang guru jadi nanti ada tim PPKGM yang memverifikasi. PKG itu ada 14 komponen yang dinilai disitu, kita menilainya itu di akhir tahun.[27]

[27] Wawancara dengan bapak Bambang Widarsono selaku Kepala MTsN 4 Tulungagung

Bu Wasiyah selaku guru BK juga mengatakan hal yang sama, yaitu:

> Semua diikut sertakan dalam evaluasi, setiap harinya ada penilaian dan evaluasi dari bapaknya secara tidak langsung karena penyampaiannya yang secara informal. Penilaian itu selalu diadakan setiap harinya.[28] Semua itu di kontrol bagaimana perkembangan di sekolahan.

Jadi dari evaluasi ini bisa di lihat sejauh mana kinerja guru yang ada di MTsN 4 Tulungagung ini. Evaluasi disini adalah sebagai pengukuran kinerja melihat sampai manakah pencapaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan guru dalam meningkatkan kinerja. Ada beberapa cara yang dilakukan kepala madrasah dalam startegi evaluasi ini seperti berkunjung di dalam kelas secara dadakan, aktif melakukan pengecekan absensi guru, memantau kehadiran guru di sekolahan, melihat langsung kegiatan guru dan bisa juga dilihat dari PGK yaitu Penilaian Kinerja Guru.

Setelah melakukan evaluasi kepala sekolah juga menganalisis kinerja yang dihasilakan untuk meningkatkan kinerja guru. Yaitu kalau ada guru yang sampai dipanggil kepala madrasah berarti guru tersebut memiliki catatan-catatan dari kepala madrasah dengan penyampaian secara informal. Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala madrasah:

> Setelah melakukan evaluasi itu ada ada catatan RTL (Rencana Tindak Lanjut) jika ada guru yang dipanggil itu berarti ada catatan-catatan, lalu dsitu saya menyampaikan apa kekurangannya dan memberikan pengarahan terhadap guru tersebut. Yang secara informal itu ya dengan bahasa lisan berdialog biasa tapi mereka mengangapnya sekedar berdialog

[28] Wawancara dengan Ibu Wasiyah selaku Guru BK di MTsN 4 Tulungagung

> biasa padahal saya sudah melakukan evaluasi didalam dialog tersebut.[29]

Bu Wasiyah selaku guru BK juga mengatakan hal yang sama, yaitu:

> Bapak nya itu kalau sudah memanggil guru ke ruangannya berarti guru tersebut ada catatan-catatan kusus dari bapak kepala madrasah tersebut. Bapaknya juga menyampaikan kekuarangan dan selalu memberikan pengarahan terhadap guru yang dipanggil tersebut.[30]

Jadi dari analisis evaluasi ini kalau guru mempunyai catatan itu dipanggil bapak kepala untuk diberikan pengarahan dan menyampaikan kekurangan dari guru tersebut. Bapak kepala juga menganalisis secara informal yaitu dengan berdialog secara lisan seperti biasa tapi sebenarnya beliau sudah melakukan evaluasi.

Setelah adanya analisis evaluasi pasti ada pengaruh terhadap guru, sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah yaitu:

> Pengaruh pasti ada ya mbak, bisa dilihat dari keseharian gurunya disini seperti apa. Dalam meningkatkan kinerja pasti ada pengaruh terhadap guru.[31]

Bu Wasiyah selaku guru BK juga mengatakan hal yang sama, yaitu:

> Ya tentu saja ada pengaruh mbak, dari yang tidak aktif menjadi aktif pasti ada perubahan menjadi yang lebih baik lagi.[32]

---

[29] Wawancara dengan bapak Bambang Widarsono selaku Kepala MTsN 4 Tulungagung
[30] Wawancara dengan ibu Wasiyah selaku Guru BK di MTsN 4 Tulungagung
[31] Wawancara dengan bapak Bambang Widarsono selaku Kepala MTsN 4 Tulungagung
[32] Wawancara dengan ibu Wasiyah selaku Guru BK di MTsN 4 Tulungagung

Jadi dalam evaluasi adalah analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui progress realisasi kinerja yang dihasilkan, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Analisis dari evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat efesiensi, efektivitas, ekonomi maupun perbedaan kinerja.

Dari evaluasi tersebut ditak lepas dari faktor pendukung dan faktor penghambat, sebagaimana disampaikan oleh kepala madrasah yaitu:

> Faktor pendukungnya yaitu saling bisa menerima, berusaha untuk mencapai tujuan bersama, sumber daya alam yang mendukung, sumber daya manusia, suka membantu dalam bidang IT, semua problem bisa di atasi. Sedangkan faktor penghambatnya beberapa guru yang kurang menguasai di bidang IT, sebuah kegiatan insidental mempengaruhi kinerja guru.[33]

Bu Wasiyah selaku guru BK juga mengatakan hal yang sama, yaitu:

> Kalau pendukungnya itu adanya motivasi yang tinggi dari bapak kepala sekolah kepada bapak/ibu guru, sedangkan penghambatnya kalau bapaknya keluar itu ada yang masih teledor, ada juga guru yang masih malas tidak banyak sebenarnya hanya sebagaian saja tetapi itu sudah menjadi faktor penghambat dalam meningkatkan kinerja.[34]

Dalam meningkatkan kinerja di MTsN 4 Tulungagung ada faktor penghambat dan pendukung. Faktor pendukungnya yaitu, bisa menerima, bekerja sama, berusaha untuk mencapai tujuan bersama, membantu satu sama lain dan semua masalah bisa di atasi. Sedangkan faktor penghambatnya yaitu, ada beberapa guru yang kurang dalam menguasai

[33] Wawancara dengan bapak Bambang Widarsono selaku Kepala MTsN 4 Tulungagung
[34] Wawancara dengan Ibu Wasiyah selaku Guru BK di MTsN 4 Tulungagung

IT, ada juga guru yang masih malas tidak banyak hanya beberapa saja tetapi itu sudah menjadi faktor penghambat dalam meningkatkan kinerja guru.

C. Temuan Penelitian

Temuan penelitian ini, mengemukakan data yang diperoleh dari hasil penelitian mengenai "Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 4 Tulungagung".

1. Formulasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 4 Tulungagung

Berdasarkan paparan data lapangan terkait dengan fokus penelitian yang pertama di atas dapat ditemukan, bahwa perencanaan strategi dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 4 Tulungagung ternyata memiliki beberapa kecenderungan seperti di bawah ini:

a. Adanya perencanaan yang melibatkan seluruh unsur dari pimpinan para waka dan KTU, juga melibatkan komite atau tokoh dibidangnya.
b. Perencanaan di MTsN 4 Tulungagung membuat perencanaan di awal tahun ajaran baru yang terdiri dari rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek.
c. Ada beberapa *teamwork* yang dibuat untuk meningkatkan kinerja guru. *Teamwork* tersebut juga mempunya kelompok atau anak buah.

d. Dalam meningkatkan kinerja guru juga ada pengembangan diri yang dilakukan seperti publikasi ilmiah dan karya inovatif.

e. Dalam membuat perencanaan RKM tahun lalu yang belum tercapai itu dibuat referensi dan dijadikan RKM tahun ini untuk bisa diwujudkan

2. Implementasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 4 Tulungagung

Pelaksanaan untuk meningkatkan kinerja di MTsN 4 Tulungagung dilaksanakan dengan disiplin. Mulai dari pagi jam 06.15 guru yang piket sudah berdiri di depan gerbang madrasah untuk menyambut siswa-siswi yang memasuki halaman madrasah dengan saliman dengan bapak/ibu guru yang sedang piket. Sedangkan guru yang tidak piket itu jam 06.45 WIB sudah berada di madrsah karena adanya sitem *finger print* guna untuk mentertibkan para guru yang masih suka terlambat. Pelajaran di kelas dimulai jam 06.45 karena sebelum pelajaran dimulai wajib membaca Al-Qur'an dengan waktu yang ditentukan yaitu sekitar 15 menit setelah itu baru akan dimulai pelajaran.

Dalam meningkatkan kinerja guru kepala madrasah mendatangkan ahli ke sekolah untuk diadakan workshop. Workshop bukan hanya di datangkan ke sekolah melainkan kepala sekolah juga mengirim beberapa guru untuk mengikuti workshop yang di adakan dari kemenag. Bukan Cuma worksop saja untuk meningkatkan kinerja guru tetapi juga pembinaan dari bapak kepala madrsah langsung. Yaitu

dengan cara face to face bapak/ibu guru yang bersangkutang itu dipanggil keruangan untuk mengahap kepala madrasah. Disitu bapak kepala madrsah akan memberikan pembinaan dengan cara berkomunikasi dengan baik mengajak ngobrol setelah ada masalah itu dibicarakan baik-baik setelah itu dicarikan jalan keluar bersama-sama.

3. Evaluasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 4 Tulungagung

Dari paparan data lapangan terkait dengan fokus penelitian yang ketiga di atas dapat ditemukan, bahwa evaluasi dalam meningkatkan kinerja di MTsN 4 Tulungagung ternyata memiliki beberapa kecenderungan seperti di bawah ini:

a. Evaluasi yang dilakukan tidak hanya secara internal melainkan juga eksternal
b. Adanya evaluasi yang sudah terjadwal dari bapak kepala madrsah dan itu sewaktu-waktu
c. Evaluasi dilakukan sewaktu-waktu seperti kunjungan kelas dan kehadiran guru
d. Evaluasi setiap satu bulan sekali dengan seluruh unsur pemimpin dan para waka serta KTU dan direktur.
e. Penilaian ada di akhir tahun dengan adanya PKG (Penilaian Kinerja Guru) jadi bisa dilihat dari itu.

D. Analisis Data

Setelah data di olah dan di sajikan dalam penjelasan dan uraian, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis data, peneliti memberikan analisis secara sederhana. Dengan demikian, pada akhirnya dapat memberikan gambaran yang diinginkan dalam penelitian ini.

1. Formulasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 4 Tulungagung

Berdasarkan paparan data di atas, perencanaan strategi dalam meningkatkan kinerja guru berawal dari membuat rancangan atau RKM (Rancangan Kinerja Madrasah) di dalamnya yang melibatkan seluruh unsur pimpinan seperti waka dan KTU serta direktur dan semua anggota. Dalam membuat rancangan tersebut itu menggunakan referensi dari RKM tahun lalu yang belum tercapaiyang akan diwujudkan di tahun ini. Pembuatan perencanaan dibuat di awal tahun ajaran baru yang terdiri dari rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek. Dalam membuat rancangan tersebut itu menggunakan referensi dari RKM tahun lalu yang belum tercapai. Dalam membuat perencanaan kepala sekolah terlebih dahulu melakukan observasi terhadap lingkungan ekternal dan internal guna untuk mengetahui faktor penghambat dan pendukung yang akan di rencanakan.

2. **Implementasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 4 Tulungagung**

   Pelaksanaan untuk meningkatkan kinerja di MTsN 4 Tulungagung dimulai dari pembinaan dari kepala madrasah. Yang kedua dengan cara menghadirkan tim ahli ke sekolahan selanjutnya diikutkan worshop yang di adakan untuk meningkatkan kinerja guru. Yang ketiga dengan cara rapat pembinaan untuk meningkatkan kinerja yang di dalamnya iru ada teamwork sembilan untuk menyampaikan bahan rapat sebelum kepala madrasah datang ke ruang rapat. Teamwor itu sendiri memiliki anak buah/kelompok. Adanya motivasi yang sangat tinggi dari kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru

3. **Evaluasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 4 Tulungagung**

   Evaluasi peningkatkan kinerja guru yang di lakukan di MTsN 4 Tulungagung dilakukan setiap hari dan sudah terjadwal tanpa ada yang tahu. Evaluasi yang dilakukan tidak hanya secara internal melainkan juga eksternal. Evaluasi di lakukan secara mendadak seperti berkunjung ke kelas saat bapak/ibu guru sedang menjagar di kelas. Penilaian PKG (Penilaian Kinerja Guru) penilaiannya ada di akhir tahun dan semua kinerja bapak/ibu guru bisa dilihat melalui PKG tersebut.