

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

Pada bab hasil penelitian ini dipaparkan hasil data yang diperoleh dari data di lapangan saat penelitian berlangsung. Pemaparan pada bab empat ini meliputi (1) Deskripsi Data, (2) Temuan Penelitian, dan (3) Analisis Data. Adapun pemaparannya sebagai berikut:

#### **A. Deskripsi Data**

Guru merupakan komponen paling menentukan dalam dalam sistem pendidikan secara keseluruhan. Figur yang satu ini selalu menjadi sorotan strategis ketika berbicara masalah pendidikan, karena guru selalu terkait dengan komponen manapun dalam sistem pendidikan. Guru memegang peran utama dalam membangun pendidikan, terutama yang di selenggarakan secara formal disekolah. Guru juga sangat menentukan keberhasilan peserta didik terutama dalam kaitanya dengan belajar mengajar.

Kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan di sekolah. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab terhadap kelancaran jalannya sekolah secara teknik akademis saja, tetapi juga keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasi serta hubungan dengan masyarakat sekitar. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berusaha untuk menjalankan tugasnya sebagai kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Dalam hal ini peneliti akan membahas tentang Peran

kepala sekolah, strategi kepala sekolah dan dampak strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 2 Tulungagung.

### **1. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 2 Tulungagung**

Kepala sekolah merupakan pimpinan puncak di lembaga pendidikan yang dikelolanya, sebab seluruh pelaksanaan program pendidikan di tiap- tiap sekolah dilaksanakan atau tidak tercapai atau tidak tujuan pendidikan, sangat tergantung kepada kecakapan dan keberanian kepala sekolah selaku pimpinan. Kepala sekolah sebagai pengelola sekaligus sebagai pendidik, memiliki tugas mengembangkan kinerja personelnya, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru, kompetensi profesional disini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi tersebut.

Kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru. Hal ini tidak terlepas dari tanggung jawab kepala sekolah sebagai seorang pimpinan lembaga pendidikan. Keberhasilan sekolah merupakan keberhasilan kepala sekolah. Kunci utama kepala sekolah sebagai pemimpin yang efektif adalah dapat mempengaruhi dan menggerakkan guru untuk ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan sekolah guna mewujudkan visi dan misi sekolah. Namun demikian, di MTsN 2 Tulungagung para dewan guru masih perlu dipacu secara terus menerus sehingga kinerja mereka lebih tinggi.

Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 2 Tulungagung berupa Pengawasan atau Supervisor, Educator dan Motivator pemaparan sebagai berikut:

**a. Supervisor**

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berusaha untuk menjalankan tugasnya sebagai kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan. Supervisor pendidikan adalah suatu usaha untuk mengkoordinasikan dan membimbing secara terus menerus pertumbuhan guru-guru di sekolah baik secara individu maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pembelajaran.

Sedangkan tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah memberikan bantuan bimbingan, pengawasan, dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan, selain itu juga menciptakan suasana belajar mengajar yang lebih baik dalam membangkitkan semangat kerja guru.

Adapun berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam melakukan pengawasan atau supervisi pendidikan dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 2 Tulungagung berikut hasil wawancara peneliti dengan kepala Sekolah yakni Bapak Ali Anwar sebagai berikut:

“Mengenai supervisi terhadap para guru dalam proses pembelajaran di dalam kelas adalah dengan mengamati proses belajar dan mengajar dengan tujuan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan guru di dalam mengajar, dari hasil pengamatan proses pembelajaran ini saya sedikit banyak mengetahui kelebihan dan kekurangan guru tersebut. saya komunikasikan

diajak bersama-sama untuk membenahi kekurangan sekaligus menawarkan solusi yang berkenaan tentang metode mengajar dan pengelolaan kelas kepada guru yang kurang menguasai dalam proses belajar mengajar.”<sup>1</sup>

Dari hasil wawancara tersebut bisa dilihat dengan jelas bahwa untuk mengetahui kinerja guru di kelas kepala sekolah selalu melakukan pengawasan atau supervisi langsung dengan cara keliling kelas untuk melihat guru, dan bahkan kepala sekolah masuk kelas untuk melihat secara langsung apa yang telah dilakukan oleh guru di kelasnya masing-masing. Dengan demikian peran kepala sekolah yang salah satunya adalah sebagai supervisor pembelajaran telah diterapkan oleh kepala sekolah di MTsN 2 Tulungagung ini dengan baik, dan hal ini akan berimplikasi terhadap peningkatan kinerja guru di sekolah tersebut.

Hal ini sesuai dengan ungkapan WAKA Kurikulum MTsN 2 Tulungagung Bapak Sahrul Rofi'i, S.Pd mengenai supervisi sebagai berikut :

“Supervisi yang beliau lakukan setiap hari dari pagi sampai pulang. Beliau dalam melakukan kegiatan supervisi tidak ada jadwal kunjungan kelas, Beliau keliling kelas untuk melihat dan mengamati keadaan proses belajar mengajar dari luar. Apabila ada guru yang menurut beliau anggap tidak sesuai yang diharapkan seketika itu beliau memberikan teguran secara langsung”<sup>2</sup>

Supervisi pembelajaran oleh kepala sekolah juga mengambil tindakan secara langsung. Dalam arti jika ditemukan guru yang masih kurang benar dalam melakukan proses pembelajaran di kelas, kepala sekolah langsung memberi teguran dan memberi solusi terbaik atau menunggu saat istirahat tiba.

---

<sup>1</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MTsN 2 Tulungagung, Bapak Drs. H. Ali Anwar, M. Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 09.00 WIB di Ruang Kepala Sekolah.

<sup>2</sup> Wawancara dengan WAKA Kurikulum MTsN 2 Tulungagung, Bapak Sahrul Rofi'i, S.Pd, tanggal 20 Mei 2019 pukul 10.35 WIB di Ruang UKS.

Apabila memang ternyata yang dilakukan oleh guru sudah keterlaluhan maka tidak segan-segan kepala sekolah memanggil guru tersebut ke ruangan beliau untuk diambil tindakan dan solusi terbaik.

Dari pengertian tersebut dapat diambil definisi bahwa kepala MTsN 2 Tulungagung juga dapat dikatakan sebagai supervisor. Sebab dalam lembaga pendidikan kepala sekolah sangat besar pengaruhnya terhadap maju mundurnya sekolah yang dipimpin baik dari profesional guru maupun proses belajar mengajar yang berlangsung setiap hari.

Tujuan dilaksanakan supervisi ini secara umum adalah memberikan bantuan guru dan para staf yang lain dalam lembaga pendidikan agar mampu meningkatkan kualitas kinerjanya, terutama dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik dan tenaga kependidikan. Lebih jelasnya lagi supervisi bertujuan memberikan layanan dan bantuan yang diberikan kepala sekolah kepada guru untuk meningkatkan kualitas mengajar dikelas. Sebagaimana yang telah disampaikan kepala sekolah Bapak Ali Anwar, sebagai berikut:

“Tujuan pelaksanaan supervisi di MTsN 2 Tulungagung ini antara lain untuk bahan penilaian kinerja guru, untuk bahan pembinaan dan motivasi pada saat rapat atau pertemuan tertentu, bahkan untuk bahan menyusun program lembaga, serta untuk meningkatkan kinerja guru dalam kelas, sejauh mana peningkatannya, apakah sudah memakai sarana yang disiapkan apa belum.”<sup>3</sup>

Bapak Nur Kholiq selaku guru Aqidah Akhlak menambahkan:

“pelaksanaan supervisi juga sebagai pengukur sejauh mana penguasaan materi oleh peserta didik mbak, apakah materi sudah difahami apa belum, jika belum maka kita sebagai guru

---

<sup>3</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MTsN 2 Tulungagung, Bapak Drs. H. Ali Anwar, M. Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 09.00 WIB di Ruang Kepala Sekolah.

berupaya untuk koreksi diri, apakah metode yang digunakan sudah tepat apa belum”.<sup>4</sup>

Teknik supervisi merupakan cara yang digunakan oleh kepala madrasah dalam memberikan bimbingan kepada guru, di MTsN 2 Tulungagung menggunakan dua teknik yaitu teknik kelompok yang diadakan pada waktu rapat dengan guru pernyataan ini bermaksud agar komunikasi dalam manajemen sekolah dapat terlaksana dengan baik, karena masing-masing warga sekolah mempunyai hak yang sama dalam mengeluarkan pendapat dan segala informasi yang ada dapat segera tersampaikan kepada semua warga dengan cepat dan dengan pemahaman yang tepat. Adapun teknik individual dengan mengadakan kunjungan kelas melalui observasi dengan cara pemberitahuan terlebih dahulu serta dengan mengadakan wawancara perseorangan kepada guru yang bersangkutan, sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala sekolah bahwa:

“saya mengungkapkan dalam rapat apa yang perlu diperbaiki ataupun apa yang perlu ditambah khususnya dalam pembelajaran, langsung saja saya ungkapkan dan kami disini harus saling terbuka agar tidak ada masalah kedepannya, jika ada yang mungkin keberatan bisa langsung mengeluarkan pendapatnya dan secepatnya kami mencari solusinya, atau dengan cara lain mbak,,yaitu saya mengadakan kunjungan kelas, melihat langsung proses pembelajaran, mempelajari bagaimana keadaan kelas, terkendali apa tidak serta masih ada yang perlu ditingkatkan lagi atau tidak, dan yang jelas dengan situasi yang benar-benar kekeluargaan, karena saya rasa hal ini lebih efektif dan efisien serta dapat memberikan kenyamanan untuk para guru”.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Wawancara dengan Guru Aqidah Akhlaq, Bapak Nur Kholiq, M.Pd.I, tanggal 17 Mei 2019 pukul 13.00 WIB di depan Ruang Guru.

<sup>5</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MTsN 2 Tulungagung, Bapak Drs. H. Ali Anwar, M. Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 09.00 WIB di Ruang Kepala Sekolah.

Adapun teknik kelompok adalah teknik yang dilakukan dengan berkelompok. Kepala sekolah di MTsN 2 Tulungagung menjalankan perannya sebagai supervisor dengan menggunakan teknik supervisi kelompok diadakan pada waktu rapat, sebagaimana ungkapan Kepala sekolah:

“Supervise kelompok kami lakukan ketika rapat, guru mengungkapkan hal dengan maksud agar komunikasi dalam manajemen madrasah dapat terlaksana dengan baik, karena masing-masing warga madrasah mempunyai hak yang sama dalam mengeluarkan pendapat dan segala informasi yang ada dapat segera tersampaikan kepada semua warga dengan cepat dan dengan pemahaman yang tepat.”<sup>6</sup>

Dalam pelaksanaan supervisi kepala sekolah harus mampu membaca keadaan para guru yang ada dalam naungan kepemimpinannya, bukan hanya itu hubungan antara keduanya senantiasa harus terjalin dengan baik, Bapak Mujib Misbahudin selaku Guru Bahasa Indonesia mengungkapkan:

“Hubungan yang terjalin antara kepala dengan para guru adalah sebagai mitra kerja yang bersama-sama mengelola lembaga pendidikan ini, jadi harus disertai dengan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas masing-masing, yang paling penting rasa kebersamaan, keterbukaan yang akhirnya akan menumbuhkan kekompakan. Dengan landasan itu diharapkan tumbuh kesadaran para guru bahwa mereka mengemban amanah yang besar sebagai pendidik demi kemajuan madrasah”<sup>7</sup>

Peran kepala sekolah merupakan peran yang sangat strategis dengan kata lain kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan lembaga pendidikan yang dikelola beserta unsur yang ada didalamnya termasuk kinerja para guru,

---

<sup>6</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MTsN 2 Tulungagung, Bapak Drs. H. Ali Anwar, M. Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 09.00 WIB di Ruang Kepala Sekolah.

<sup>7</sup> Wawancara dengan Guru Bahasa Indonesia, Bapak Mujib Misbahudin, S.Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 10.35 WIB di depan Ruang Guru.

tanpa adanya dukungan dari berbagai pihak, peran tersebut tidak akan berjalan secara optimal.

Selain melakukan supervisi pengajaran terhadap guru kepala MTsN 2 Tulungagung juga berperan dalam proses pelaksanaan monitoring atau evaluasi terhadap hasil kerja semua staf yang ada di sekolah termasuk juga guru, dalam rangka tercapainya kualitas pendidikan yang bermutu dan mampu berdaya saing. Karena jika monitoring dan proses evaluasi seorang kepala sekolah ini lemah maka ini akan berdampak pada out put yang dihasilkan. Kegiatan monitoring atau evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui apakah perencanaan sekolah yang telah disusun sebelumnya itu telah tercapai sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan atau tidak. Berkaitan dengan monitoring ini, berikut pemaparan dari Bapak Ali Anwar selaku kepala sekolah :

“Saya setiap hari ada kesempatan terus melakukan monitoring kinerja para guru dan karyawan mbak.... Kegiatan *Monitoring* ini saya lakukan yang gunanya untuk mengetahui apakah program yang direncanakan oleh para guru dan karyawan sudah terlaksana dengan baik apa belum Monitoring yang saya lakukan tiap hari mengecek daftar hadir guru dan karyawan setelah itu saya berkeliling untuk mengetahui kondisi kelas. Pada saat saya melakukan monitoring selalu saya menekankan untuk berhati-hati didalam melaksanakan kewajiban jangan sampai ceroboh dan para guru dan karyawan agar terus meningkatkan kinerja. Pada saat melakukan monitoring apabila ada guru ataupun karyawan belum bisa mencapai target yang sudah diprogramkan saya selaku kepala sekolah tidak serta merta menegur, namun saya lebih mengedepankan musyawarah.”<sup>8</sup>

Untuk menentukan arah keberhasilan yang ingin di capai, kepala MTsN 2 Tulungagung melakukan monitoring dengan mengumpulkan berbagai

---

<sup>8</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MTsN 2 Tulungagung, Bapak Drs. H. Ali Anwar, M. Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 09.00 WIB di Ruang Kepala Sekolah.

informasi tentang aktivitas kerja serta kemungkinan kondisi eksternal yang mempengaruhi pekerjaan itu, serta memeriksa kemajuan dan kualitas pekerjaan dan mengevaluasi kinerja para guru dan bawahannya atau unit- unit organisasi yang ada dilingkungan sekolah tersebut. Dari uraian tersebut, telah menunjukkan bahwa kepala sekolah selalu melakukan monitoring terhadap perkembangan aktivitas-aktivitas yang dijalankan, seperti kedisiplinan, presensi guru dan menanyakan perkembangan siswa kepada wali kelas.

Pelaksanaan monitoring terhadap guru, para WAKA dan semua staf termasuk karyawan sekolah telah dilakukan secara *kontinu* oleh kepala MTsN 2 Tulungagung. Hal ini dilakukan untuk menghindari terjadinya kesalahan atau kecerobohan yang bisa berpengaruh pada terhambatnya tujuan lembaga sekolah yang dipimpin. Jika ada personil sekolah yang masih kurang benar dalam menjalankan tugasnya beliau juga tidak segan-segan atau menegur dan memberi peringatan. Dalam setiap monitoring yang dilakukan kepala sekolah selalu menekankan untuk hati-hati dalam menjalankan tugas jangan sampai ceroboh, dan beliau juga selalu bermusyawarah dengan para staf di sekolah jika terdapat permasalahan yang muncul untuk dicari solusi yang terbaik secara bersama-sama.

Supaya guru selalu bersemangat dan bisa komitmen dalam menjalankan tugasnya masing-masing, maka kepala MTsN 2 Tulungagung selalu memberi arahan dan pembinaan terhadap para guru, sebagaimana yang telah beliau tuturkan berikut ini:

“Berkaitan dengan memberi arahan dan pembinaan terhadap para guru di sekolah ini, *pertama*; diawal saya tekankan niat

untuk berjuang ibadah sekaligus menekankan agar seluruh warga sekolah mengedepankan kerjasama, komitmen harus dihargai bersama-sama, sistem dibangun agar kita punya tanggungjawab dalam setiap aktivitas yang berkenaan dengan pengembangan sekolah. *Kedua*; saya berusaha semampunya untuk ibda' binafsi di setiap aktivitas yang sesuai dengan tugas dan program bersama. *Ketiga*; selalu mengingatkan tugas dan kewajiban kita di sekolah ini, kalau sudah mengetahui tentang tugas dan kewajibanya nantinya akan di jalankan dengan baik.”<sup>9</sup>

Memberi bimbingan dan pembinaan termasuk mengarahkan guru adalah salah satu peran penting kepala sekolah terutama terhadap guru-guru yang baru atau belum senior. pertama kepala sekolah menekankan bagaimana semua guru dan staf harus bekerja tidak semata-mata karena uang, akan tetapi semuanya dikembalikan karena Allah dengan niat ikhlas, menekankan kerja sama agar semua program bisa berjalan secara sinergis dengan yang lain dan harus ada komitmen yang tinggi untuk melaksanakan tugas.

Kemudian berkaitan dengan peran Kepala Sekolah dalam memberikan petunjuk atau informasi tugas-tugas yang harus diemban oleh para guru di MTsN 2 Tulungagung ini sebagaimana yang telah dituturkan oleh Bapak Ali Anwar selaku kepala sekolah adalah sebagaimana berikut ini:

“Dalam hal pemberian petunjuk dan informasi tentang tugas sebagai seorang guru memang sudah menjadi kewajiban saya sebagai kepala sekolah, apabila ada informasi baru yang penting saya lebih-lebih informasi yang sangat penting saya tidak bosan-bosan untuk mengumpulkan para guru walaupun sebenarnya jadwal rapat dilaksanakan setiap bulan satu kali. Namun apabila ada informasi atau hal yang perlu di bicarakan setiap saat bisa dilaksanakan rapat untuk menginformasikan kepada seluruh tenaga pendidik dan kependidikan. Setelah dikumpulkan dan mensosialisasikan, saya beri petunjuk tugas- tugas masing-

---

<sup>9</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MTsN 2 Tulungagung, Bapak Drs. H. Ali Anwar, M. Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 09.00 WIB di Ruang Kepala Sekolah.

masing yang harus di laksanakan dan setiap satu bulan sekali di evaluasi didalam forum rapat.”<sup>10</sup>

Kepala sekolah menduduki posisi yang strategis di dalam pencapaian keberhasilan suatu sekolah dan berperan sebagai pemimpin pendidikan, administrator, supervisor, pemberi informasi dan lain sebagainya. Kepala sekolah sebagai pemimpin karena mempunyai tugas untuk memimpin warga sekolah untuk membina kerjasama yang harmonis sehingga dapat membangkitkan semangat, serta motivasi kerja sebagai staf yang dipimpin serta meningkatkan suasana yang kondusif.

Dengan diterapkannya pembinaan terhadap guru secara terencana, maka dapat membantu guru dan pegawai sekolah yang lain dalam melakukan kegiatan pengajaran secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa guru merupakan faktor yang mempunyai peran yang sangat penting dalam mengantarkan siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam melaksanakan tugasnya, guru selalu dihadapkan pada masalah-masalah pendidikan yang amat kompleks, dimana seorang guru dituntut untuk menyelesaikan dengan tepat dalam melaksanakan tugas belajar mengajar.

Kepala MTsN 2 Tulungagung sekarang ini mempunyai perhatian yang tinggi terhadap tugas-tugas yang harus dikerjakan, sesuai dengan rencana dan selanjutnya kepala sekolah memberi arahan tentang cara melakukan pekerjaan itu dan menyatu dengan guru dalam mengkomunikasikan tentang pekerjaan dan sasaran tugas yang akan dikerjakan.

---

<sup>10</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MTsN 2 Tulungagung, Bapak Drs. H. Ali Anwar, M. Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 09.00 WIB di Ruang Kepala Sekolah.

Adapun yang berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam memberikan beban tugas yang sudah di programkan adalah sebagaimana yang telah dituturkan oleh Bapak Sahrul Rofi'i selaku WAKA Kurikulum, sebagai berikut ini:

“Bapak kepala sekolah dalam memberikan beban tugas kepada kami sesuai dengan juknis yang ada dan kami tinggal menjalankannya sesuai dengan juknis melalui rapat. Setelah program di bebaskan kepada kami Bapak Sama'i mendampingi dan memantau pekerjaan yang sedang kami kerjakan dan sekaligus memberi masukan yang menurut beliau ada kekurangan, dan sebagai bentuk kami melaksanakan program kami diwajibkan membuat laporan.<sup>11</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, menunjukkan bahwa kepala sekolah sangat memperhatikan terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam memberi arahan dan binaan tentang cara melakukan pekerjaan yang dibebankan terhadap para guru, dan bahkan kepala sekolah selalu terdepan dalam memulai setiap aktivitasnya sebagai seorang pemimpin. Disamping itu kepala sekolah memberi penjelasan sesuai dengan juknis yang ada terhadap beban tugas yang akan dijalankan.

#### **b. Educator**

Seorang kepala sekolah harus mampu menjalankan perannya sebagai educator yakni yang salah satu tugasnya adalah memiliki kemampuan untuk membimbing guru dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, dan hal ini ternyata sudah dibuktikan oleh kepala MTsN 2 Tulungagung. Dalam menjalankan perannya sebagai educator ternyata kepala sekolah dalam

---

<sup>11</sup> Wawancara dengan WAKA Kurikulum MTsN 2 Tulungagung, Bapak Sahrul Rofi'i, S.Pd, tanggal 20 Mei 2019 pukul 10.35 WIB di Ruang UKS.

memberikan tugas kepada guru dan para staf lainnya disertai dengan petunjuk teknis pelaksanaannya sekaligus juga selalu memantau dan memberi masukan jika ada kekurangan dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dilakukan agar semua tugas yang telah dikerjakan tidak menyimpang dari aturan yang ada sehingga akan mempercepat tercapainya tujuan pendidikan atau tujuan lembaga.

Bapak Ali Anwar mengungkapkan:

“Mengenai pemberian wewenang/pemberian kepercayaan terhadap para guru, guru diberi wewenang dan ada kontrol dari saya. Setiap ada moment saya berusaha untuk merolling pada jabatan-jabatan tertentu, tentunya terlebih dahulu saya bermusyawarah dengan para guru tidak serta merta menunjuk untuk menduduki jabatan tertentu. Tetapi dengan pertimbangan mampu tidaknya menjalankannya. Selain itu juga saya berusaha dalam setiap jabatan/tugas tertentu tidak hanya dijabat oleh guru senior, tetapi saya juga melibatkan yang junior dalam rangka mempersiapkan generasi penerus berikutnya. Semua ini tidak serta merta saya lepas begitu saja, sambil berjalan saya pantau terus perkembangan di masing-masing tugas tersebut.”<sup>12</sup>

Salah satu kunci sukses kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah untuk mendelegasikan tugas dan wewenang tentang permasalahan yang ada di lembaganya. Dengan demikian bilamana salah satu masalah itu berhasil dipecahkan, staf pengajar akan memperoleh kepuasan batin yang besar dan ini sangat penting untuk merangsang motivasi dan rasa percaya diri mereka melakukan segala macam tugas dan pekerjaan serta memecahkan pelbagai persoalan sendiri secara lebih baik. Meskipun sebenarnya kepala sekolah mampu mengatasi sendiri kesulitan itu dengan lebih cepat, tetap akan lebih baik jika dia menyerahkan kepada wakil atau staf

---

<sup>12</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MTsN 2 Tulungagung Drs. H. Ali Anwar, M. Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 09.00 WIB di Ruang Kepala Sekolah.

pengajarnya sebagai bahan latihan. Jika memang staf pengajar belum bisa disertai tugas dan wewenang untuk mengatasi permasalahan yang timbul, barulah dia turun tangan secara langsung. Dengan memberi kesempatan seluas-luasnya kepada wakil dan staf pengajar untuk mengatasi sendiri kesulitan yang timbul, kepala sekolah dalam waktu yang bersamaan telah mendorong dan memupuk pertumbuhan sekolah.

Peran kepala sekolah dalam upaya peningkatan kinerja guru di MTsN 2

Tulungagung ini, Bapak Ali Anwar selaku Kepala Sekolah mengungkapkan:

“Saya diawal menjabat di sekolah ini, saya menginginkan terlaksananya proses belajar mengajar yang sesuai dengan standart. Pengaturan lingkungan fisik sekolah yang memadai antara lain mencangkup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium. Prioritas pertama Kondisi fisik gedung sekolah dan peralatan yang mendukungnya.”<sup>13</sup>

Pernyataan kepala sekolah di atas juga diperkuat lagi oleh Bapak Nur

Kholiq selaku guru Aqidah Akhlaq, sebagaimana berikut :

“Dalam rangka untuk meningkatkan kinerja guru, peran bapak kepala sekolah berusaha mengadakan pengaturan lingkungan fisik yang memadai. Terbukti Perkembangan sekolah selama dijabat oleh Bapak Ali Anwar, cukup banyak mengalami perkembangan diantaranya penambahan meja dan kursi siswa, peningkatan sarana pembelajaran yaitu penambahan pengadaan LCD, mading, peralatan band dan lain-lain”<sup>14</sup>

Dari kedua pernyataan tersebut di atas telah memberi gambaran kepada

kita bahwa peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 2

Tulungagung ini juga memikirkan tentang kelancaran proses belajar mengajar

---

<sup>13</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MTsN 2 Tulungagung Drs. H. Ali Anwar, M. Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 09.00 WIB di Ruang Kepala Sekolah.

<sup>14</sup> Wawancara dengan Guru Aqidah Akhlaq, Bapak Nur Kholiq, M.Pd.I, tanggal 17 Mei 2019 pukul 13.00 WIB di depan Ruang Guru.

bagi guru yakni dengan menambah dan meningkatkan jumlah sarana dan prasarana sekolah termasuk melengkapi media pembelajaran.

### c. Motivator

Peran Kepala Sekolah sebagai motivator dalam Meningkatkan Kinerja guru di MTsN 2 Tulungagung sebagai mana ungkapan Bapak Ali Anwar:

“Kepala sekolah menekankan agar semua warga yang ada di sekolah selalu berdisiplin dalam semua hal, dan ini sudah diterapkan lebih dulu oleh kepala sekolah, beliau selalu datang lebih awal dan tepat waktu dan ini memotivasi para guru dan para staf yang lain untuk mengikuti jejak kepala sekolah tersebut. Disamping itu kepala sekolah menekankan kepada semua guru agar proses pendidikan dilakukan dengan kasih sayang, penuh kelembutan, janganlah pendidikan dilakukan dengan cara kekerasan.”<sup>15</sup>

Hal ini di tambah pendapat Bapak Mujib mengungkapkan:

Bapak kepala sekolah Dalam rangka untuk meningkatkan motivasi kerja guru peran beliau adalah menciptakan suasana kerja yang tenang dan menyenangkan, hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan serta menciptakan lingkungan sekolah yang yang aman dan menyenangkan.”<sup>16</sup>

Hal senada juga telah disampaikan oleh Bapak Riyanto selaku guru Penjaskes sebagai berikut :

“Peran beliau dalam upaya meningkatkan motivasi kerja menurut saya adalah sebagai berikut Menciptkan hubungan kerja yang harmonis sesama guru dan karyawan begitu juga dengan beliau. Serta Menciptakan lingkungan sekolah yang disiplin, aman dan kondusif.”<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MTsN 2 Tulungagung Drs. H. Ali Anwar, M. Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 09.00 WIB di Ruang Kepala Sekolah.

<sup>16</sup> Wawancara dengan Guru Bahasa Indonesia, Bapak Mujib Misbahudin,S.Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 10.35 WIB di depan Ruang Guru.

<sup>17</sup> Wawancara dengan Guru PENJASKES Bapak S. Riyanto,S.Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 12.15 WIB di Ruang Guru.

Suasana kerja yang kondusif, aman tenang, dan hubungan yang harmonis antara sesama rekan kerja akan berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan. Orang bisa bekerja secara maksimal, dan bertanggung jawab sepenuhnya pada tugas yang dibebankan bila mana suasana bekerja tidak ada tekanan, tidak ada paksaan dan tidak ada saling kecemburuan antara sesama pegawai, yang kesemuanya ini sangat tergantung pada peran kepemimpinan atasannya yakni kepala sekolah.

Selanjutnya juga tidak terlupakan dalam memotivasi guru dan para staff disamping selalu mengingatkan tugas dan kewajiban masing-masing, kepala sekolah juga berupaya untuk selalu memberi contoh teladan yang baik (*uswah hasanah*) semuanya dimulai dari dirinya sendiri. Sebagaimana wawancara dengan bapak Kholiq, mengungkapkan:

“Motivasi itu penting mbak, tapi ada yang lebih penting yaitu keteladanan, saya mengamati kepala sekolah ikut dalam kegiatan pengembangan siswa, yaitu sholat berjamaah dan sholat dhuha, menurut saya hal ini memotivasi guru secara tidak langsung untuk meningkatkan kinerja yang diringi dengan ibadah yang disiplin”<sup>18</sup>

Hal ini semata-mata dilakukan karena jika kepala sekolah hanya memberi arahan, motivasi ataupun pembinaan dengan cara bicara saja, atau menyuruh saja tanpa dimulai dari dirinya sendiri maka hasilnya tidak akan bisa maksimal. Oleh karena itu kepala MTsN 2 Tulungagung selalu memberikan yang terbaik dan memberi contoh yang baik terlebih dahulu agar apa yang disampaikan atau

---

<sup>18</sup> Wawancara dengan Guru Aqidah Akhlaq, Bapak Nur Kholiq, M.Pd.I, tanggal 17 Mei 2019 pukul 13.00 WIB di depan Ruang Guru.

diperintahkan selalu mendapat dukungan dan akhirnya bisa dilaksanakan dengan baik oleh semua warga di sekolah.

## **2. Strategi yang digunakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja guru di MTsN 2 Tulungagung.**

Pada dasarnya perubahan perilaku yang ditunjukkan oleh peserta didik dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimiliki oleh seorang guru. Untuk itulah guru harus dapat menjadi suri tauladan bagi peserta didik, karena pada dasarnya guru adalah representasi dari sekelompok orang pada suatu komunitas atau masyarakat yang diharapkan dapat menjadi teladan, yang dapat digugu dan ditiru.

Seorang guru sangat berpengaruh terhadap hasil belajar yang dapat ditunjukkan oleh peserta didiknya. Untuk itu, seorang guru harus terus meningkatkan wawasan pengetahuan akademis dan praktis melalui jalur pendidikan. Seorang kepala Sekolah harus memiliki berbagai macam strategi dalam rangka meningkatkan kinerja guru. Hal ini harus dilakukan karena guru adalah ujung tombak perubahan untuk mencapai pendidikan yang bermutu.

Kepala Madrasah dalam menjalankan tugasnya perlu mengingat dan berpedoman kepada strategi-strategi memimpin. Karena dengan memperhatikan strategi-strategi tersebut pemimpin dapat melakukan langkah yang tepat dalam rangka mengarahkan anak buahnya. Bagaimanapun pendekatan yang tepat sangat diperlukan oleh seorang pemimpin agar apa yang disampaikan kepada anak buah lebih dapat tersosialisasi kedalam setiap pribadi

anak buah tersebut. Dengan tersosialisasikannya perintah, teguran, nasihat dan lain-lain, maka anak buah mempunyai keyakinan yang lebih baik.

Dalam hal ini peneliti mengelompokkan Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja guru di MTsN 2 Tulungagung menjadi dua bagian, yaitu strategi formal dan no formal.

**a. Strategi Formal:**

1) Perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru

Semua program yang akan dilaksanakan tidak lepas dari persiapan, baik situasi dan kondisi, dana, maupun alat, Adapun persiapan sebelum kepala sekolah sendiri adalah format atau instrumen yang harus diisi oleh guru berupa persiapan perangkat pembelajaran (silabus, RPP, prota, promes, kalender pendidikan).

Hal ini dikuatkan oleh pernyataan guru Bahasa Indonesia sebagai berikut:

“Saya menyiapkan, perangkat pembelajaran, baik silabus, prota promes, dan RPP jauh-jauh hari, agar apabila waktu kepala sekolah melaksanakan supervisi dan menanyakan perangkat pembelajaran, semuanya sudah siap, tetapi pernah terjadi dulu supervisi dilaksanakan oleh utusan dari luar dengan mendadak, sempat agak bingung karena masih ada yang belum siap”.<sup>19</sup>

Dalam tahap persiapan ini seorang guru dituntut untuk mempersiapkan perangkat pembelajaran antara lain program tahunan, program semester, silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran, buku nilai dan KKM berdasarkan kompetensi dasar yang dibahas. Tahap ini dapat dijadikan cermin seberapa besar persiapan seorang guru dalam

---

<sup>19</sup> Wawancara dengan Guru Bahasa Indonesia, Bapak Mujib Misbahudin, S.Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 10.35 WIB di depan Ruang Guru.

melaksanakan tugasnya secara administrasi dan dalam proses belajar mengajar, dengan adanya perangkat pembelajaran secara lengkap seorang guru dapat dikatakan siap dan menguasai materi yang akan disampaikan oleh peserta didik, begitu pula jika guru tersebut belum memenuhi tahap ini dapat dikatakan dalam menjalankan tugasnya guru belum sepenuhnya dapat dikatakan siap.

2) Metode kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Pada bagian ini, kepala sekolah melakukan pengawasan terkait dengan metode dan media pembelajaran yang akan digunakan guru dalam pembelajaran. Bapak Kepala Sekolah berpendapat:

“Pada tahapan ini terdiri dari beberapa penunjang pada saat pembelajaran antara lain kesiapan metode pembelajaran, alat bantu dan media pembelajaran dari guru, kesiapan bahan ajar oleh guru.”<sup>20</sup>

Dalam kegiatan pokok pembelajaran oleh guru terdiri dari seluruh komponen yang terjadi pada waktu proses belajar mengajar, contohnya metode yang digunakan, penguasaan materi, penguasaan waktu dan masih banyak lagi, dalam hal ini guru masih ada beberapa yang perlu diperbaiki antara lain, pengajuan pertanyaan, dan penggunaan alat bantu. Kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 2 Tulungagung dalam hal ini melakukan pengawasan terkait metode dan media pembelajaran.

3) Evaluasi kepala sekolah dalam pelaksanaan peningkatan kinerja guru.

---

<sup>20</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MTsN 2 Tulungagung, Bapak Drs. H. Ali Anwar, M. Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 09.00 WIB di Ruang Kepala Sekolah.

Pada bagian ini kepala sekolah melakukan analisis dan evaluasi, dari hasil evaluasi tersebut kepala madrasah dapat mengetahui seberapa berhasilkah guru dalam menjalankan tugasnya di dalam kelas. Bapak Ali Anwar mengungkapkan:

“saya mengungkapkan dalam rapat apa yang perlu diperbaiki ataupun apa yang perlu ditambah khususnya dalam pembelajaran, langsung saja saya ungkapkan dan kami disini harus saling terbuka agar tidak ada masalah kedepannya, jika ada yang mungkin keberatan bisa langsung mengeluarkan pendapatnya dan secepatnya kami mencari solusinya, atau dengan cara lain mbak,,yaitu saya mengadakan kunjungan kelas, melihat langsung proses pembelajaran, mempelajari bagaimana keadaan kelas, terkendali apa tidak serta masih ada yang perlu ditingkatkan lagi atau tidak, dan yang jelas dengan situasi yang benar-benar kekeluargaan, karena saya rasa hal ini lebih efektif dan efisien serta dapat memberikan kenyamanan untuk para guru”<sup>21</sup>

Dalam pelaksanaan evaluasi kepala sekolah harus mampu membaca keadaan para guru yang ada dalam naungan kepemimpinannya, bukan hanya itu hubungan antara keduanya senantiasa harus terjalin dengan baik, agar dapat berjalan dengan lancar dan tidak ada rasa terbebani dari kedua belah pihak, sebagai kepala sekolah harus memiliki sifat yang hangat kepada bawahannya, dalam kepemimpinannya harus mampu mengendalikan semua anak buah agar tugas yang dijalankan benar-benar dilaksanakan. Peran kepala sekolah merupakan peran yang sangat strategis dengan kata lain kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan lembaga pendidikan yang dikelola beserta unsur yang ada didalamnya termasuk kinerja para guru.

---

<sup>21</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MTsN 2 Tulungagung Drs. H. Ali Anwar, M. Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 09.00 WIB di Ruang Kepala Sekolah.

#### 4) Strategi Kegiatan Pelatihan

Selanjutnya, Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 2 Tulungagung adalah melakukan pengembangan dan pembimbingan terhadap guru, sebagaimana yang telah diutarakan oleh Bapak Ali Anwar selaku kepala madrasah sebagai berikut :

“Cara saya untuk melakukan pengembangan terhadap guru saya adalah mendatangkan tim ahli dibidangnya. Dalam hal ini berupa pelatihan dan workshop dengan pemateri dari luar atau perguruan tinggi, tujuannya untuk peningkatan kapasitas guru yang bermutu. Kemudian saya selalu memantau perkembangan disetiap saat ada kesempatan untuk mengetahui hasil dari melakukan pelatihan.”<sup>22</sup>

Hal ini juga senada dengan pendapat bapak Riyanto:

“Soal peningkatan kinerja para guru pada setiap awal tahun pelajaran baru diadakan pelatihan (*workshop*). Pelatihan tersebut diadakan di madrasah dan juga di luar madrasah. Beliau selalu aktif untuk mengirimkan dan mengadakan kegiatan pelatihan dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi para guru atau peningkatan kualitas pengajaran”.<sup>23</sup>

Hal serupa juga telah disampaikan pula oleh Bapak Nur Kholiq, sebagai berikut :

“Menurut yang saya ketahui dalam hal peningkatan kompetensi para guru agar kinerjanya juga meningkat, kepala sekolah memberi kesempatan guru mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan di tingkat gugus atau kecamatan secara teratur, musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), musyawarah guru pembimbing (MGP). Disamping itu juga selalu mengikuti

---

<sup>22</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MTsN 2 Tulungagung Drs. H. Ali Anwar, M. Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 09.00 WIB di Ruang Kepala Sekolah.

<sup>23</sup> Wawancara dengan Guru PENJASKES Bapak S. Riyanto, S.Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 12.15 WIB di Ruang Guru.

kegiatan dalam rangka peningkatan kompetensi guru yang diadakan oleh kemenag.”<sup>24</sup>

Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru disini adalah dengan melakukan pengembangan dan pembimbingan kinerja berupa memberikan kesempatan guru mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan di tingkat gugus atau kecamatan secara teratur, musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), musyawarah guru pembimbing (MGP), dan kelompok kerja guru (KKG), diskusi seminar lokakarya, pelatihan dan workshop. Kegiatan bertujuan untuk peningkatan kinerja dan kualitas guru dalam bekerja terutama dalam kegiatan belajar mengajar di kelas. Pada kegiatan ini, guru juga diperkenankan untuk menyampaikan permasalahan dalam mengajar dan nantinya dipecahkan bersama-sama.

#### **b. Strategi non Formal**

##### 1) Strategi Pemberian Motivasi

Dalam rangka meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia khususnya guru dan karyawan, kepala sekolah harus memberi semangat dalam berkerja serta komitmen terhadap tugas. maka dalam hal ini kepala MTsN 2 Tulungagung, berusaha untuk memotivasi serta menginspirasi guru.

Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 2 Tulungagung dengan cara membangkitkan semangat kinerja sebagaimana uraian Bapak Kepala Sekolah:

---

<sup>24</sup> Wawancara dengan Guru Aqidah Akhlaq, Bapak Nur Kholiq, M.Pd.I, tanggal 17 Mei 2019 pukul 13.00 WIB di depan Ruang Guru.

“Dalam rangka membangkitkan semangat kinerja guru, disetiap rapat saya selalu mengingatkan dan menekankan tentang nilai perjuangan, menyadarkan guru dengan perjuangan. Jadi penekanan pertama kali adalah perjuangan karena dengan nilai-nilai perjuangan kita akan mendapatkan dua hal yang kita harapkan. Pertama adalah pahala dihadapan Allah dan yang kedua pahala didunia yang berupa gaji. Pahala di dunia betul-betul wajib disyukuri karena guru punya gaji lebih bila dibandingkan dengan guru di lembaga-lembaga swasta. Sekaligus juga mengingatkan kepada para guru bahwa tugas kita adalah sebagai abdi masyarakat maka harus siap melayani masyarakat, dan saya memberikan contoh semampu saya kepada para guru. Saya mengedepankan *ibda' binafsi* maksudnya saya memberi contoh semampu saya. Dengan cara ini saya tidak langsung menyuruh mereka untuk bekerja. Kita berfikir dan bekerja bersama-sama demi kemajuan madrasah ini. Kita tidak boleh ada yang merasa pintar, semua sama. Apabila terdapat kendala di madrasah kita pecahkan bersama-sama.”<sup>25</sup>

Dari hasil wawancara tersebut, bahwa kepala madrasah berusaha mempengaruhi guru untuk semangat terhadap pekerjaan dan komitmen terhadap sasaran tugas. Kepala sekolah menekankan para guru untuk berfikir dan bekerja sama demi kemajuan madrasah. Semua warga sekolah tidak boleh merasa *sok* pintar dan apabila terdapat kendala dan permasalahan maka dipecahkan bersama-sama.

Hal ini juga didukung dengan pendapat salah satu guru, beliau berpendapat:

“Dimana ada kesempatan, bapak kepek selalu mengingatkan kepada para guru untuk selalu ingat bahwa kita di madrasah ini berjuang sekaligus sebagai abdi negara dan masyarakat yang merupakan tugas mulia yang harus emban. Tentunya harus selalu meningkatkan kinerja yang sudah diamanatkan. Ungkap beliau bahwa guru tidak hanya mentransver pelajaran kepada anak didik saja namun guru adalah sebagai sosok yang tentunya

---

<sup>25</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MTsN 2 Tulungagung Drs. H. Ali Anwar, M. Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 09.00 WIB di Ruang Kepala Sekolah.

patut digugu dan ditiru. Kita memberi contoh yang baik kepada peserta didik.”<sup>26</sup>

Strategi kepala sekolah MTsN 2 Tulungagung berupa kepedulian terhadap peningkatan kinerja para guru dengan usaha memberikan dorongan, sering mengingatkan dan memberi saran agar selalu melakukan hal-hal yang membantu dalam mengembangkan potensi dirinya. Selain itu kepala sekolah selalu mengingatkan bahwa seorang guru tugasnya tidak hanya transfer ilmu tapi yang lebih penting lagi adalah transfer nilai oleh karena itu aspek kedisiplinan, kejujuran, keteladanan dan sebagainya sangatlah penting dilakukan oleh setiap guru dalam berinteraksi dengan para siswa disamping penguasaan pengetahuan.

Senada dengan yang telah disampaikan oleh guru di atas, mengenai strategi yang ditempuh oleh kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di MTsN 2 Tulungagung, terutama yang berkaitan dengan pemberian motivasi terhadap guru, dalam hal ini Bapak Nur Kholiq juga selaku guru Aqidah Akhlaq menambahkan:

“Menurut saya motivasi itu bisa bangkit bila *ibda' binafsi'* yaitu mengawali dari diri sendiri. selama Bapak menjabat kepala madrasah, Bapak selalu menekankan untuk selalu ikhlas, disiplin. Dan beliau terdepan disetiap aktivitas dimadrasah ini salah satunya beliau datang lebih awal dan berdiri di depan gerbang menyambut warga madrasah dengan hangat. Dan Bapak tidak henti-hentinya memotivasi kami untuk selalu berusaha memberikan yang terbaik dalam proses pembelajaran

---

<sup>26</sup> Wawancara dengan Guru Bahasa Indonesia, Bapak Mujib Misbahudin,S.Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 10.35 WIB di depan Ruang Guru.

tanpa tendensi apapun hanya untuk ibadah dan ikhlas karena Allah SWT.”<sup>27</sup>

Selanjutnya dalam rutinitas pekerjaan yang sering menimbulkan kejenuhan sehingga dapat menurunkan motivasi kinerja guru, maka penanganan yang paling tepat ialah selalu memberikan peningkatan motivasi kinerja. Peneliti katakan demikian karena motivasi merupakan upaya untuk memberikan dorongan kepada guru agar bekerja sesuai atau bahkan melebihi standar kinerja yang telah ditetapkan.

## 2) Strategi Pemberian *Reward* dan *Punishment*

Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan kinerja. Dengan penghargaan, bawahan akan terangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna jika dikaitkan dengan prestasi guru secara terbuka sehingga setiap guru memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif.

Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 2 Tulungagung juga menerapkan prinsip penghargaan (*Reward*) dan hukuman, sebagaimana uraian Bapak Mujib:

Prinsip penghargaan dilakukan apabila ada guru berprestasi yaitu dengan diberi ucapan selamat dan kadang kadang diberi bingkisan walaupun tidak seberapa. Hal demikian untuk

---

<sup>27</sup> Wawancara dengan Guru Aqidah Akhlaq, Bapak Nur Kholiq, M.Pd.I, tanggal 17 Mei 2019 pukul 13.00 WIB di depan Ruang Guru.

memberi semangat bagi kami para guru untuk terus semangat meningkatkan kinerja.”<sup>28</sup>

Kepala sekolah harus mampu mengatur lingkungan kerja agar kondusif, mengatur suasana kerja menjadi nyaman dan tenang dan dapat menimbulkan ide-ide yang cemerlang dari warga sekolah, memberikan penghargaan bagi semua warga sekolah yang berprestasi dan memberikan hukuman kepada warga sekolah terutama guru yang melanggar aturan yang telah ditetapkan bersama, hal ini merupakan cara kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di lembaga ini.

Kondisi ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Kepala Sekolah:

“saya juga memberikan motivasi kepada guru-guru dengan memberikan penghargaan, bagi guru yang berprestasi akan kami beri penghargaan dengan memberi ucapan terimakasih, saya lakukan dalam forum rapat, dan pada waktu apel upacara di sekolah.”<sup>29</sup>

Berdasarkan keterangan dalam wawancara di atas, Kepala sekolah selalu mengembangkan semangat kerja para guru, dengan memberikan dukungan dan motivasi dalam melakukan pekerjaannya agar guru merasa puas dengan hasil kerjanya apabila ada motivasi dari atasan. Motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan yang dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektivitas kerja. Selain itu kepala sekolah juga memberikan penghargaan kepada guru untuk memotivasi meningkatkan kinerja yang positif dan produktif.

---

<sup>28</sup> Wawancara dengan Guru Bahasa Indonesia, Bapak Mujib Misbahudin,S.Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 10.35 WIB di depan Ruang Guru.

<sup>29</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MTsN 2 Tulungagung Drs. H. Ali Anwar, M. Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 09.00 WIB di Ruang Kepala Sekolah.

### 3) Strategi Pembinaan kedisiplinan

Pembinaan disiplin guru yang kepala sekolah lakukan adalah dengan cara memantau langsung kehadiran guru, biasanya kepala sekolah berangkat lebih awal untuk bersalaman kepada guru dan siswa di depan gerbang masuk sekolah dengan tujuan agar kepala sekolah dapat memantau secara langsung keadaan guru dan siswa, dalam hal kedisiplinannya. Hal tersebut berdasarkan pernyataan kepala MTsN 2 Tulungagung sebagai berikut:

“Untuk pembinaan disiplin, biasanya yang saya lakukan adalah memantau langsung kehadiran guru-guru, setiap hari saya berangkat lebih awal untuk melihat mana guru yang berangkat lebih awal mana yang terlambat sekaligus dapat bersalaman dengan muid-muid dan guru-guru, jika ada yang terlambat pastinya akan mendapat teguran di rapat, akan tetapi masih saja ada guru yang terlambat setiap harinya dengan alasan yang bermacam-macam”<sup>30</sup>

Hal ini senada dengan pendapat Bapak Sahrul Rofi’i:

“Untuk guru yang sering terlambat akan diberikan teguran, teguran tersebut akan disampaikan kepala sekolah saat rapat”.<sup>31</sup>

Berdasarkan hasil wawancara Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja diatas telah melakukan pembinaan disiplin guru dengan cara mengawasi kehadiran guru secara langsung, sehingga dapat terlihat guru mana saja yang sering terlambat masuk kelas maupun datang ke sekolah, dan akan di tegur saat rapat atau apel pada hari senin.

---

<sup>30</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MTsN 2 Tulungagung Drs. H. Ali Anwar, M. Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 09.00 WIB di Ruang Kepala Sekolah.

<sup>31</sup> Wawancara dengan WAKA Kurikulum MTsN 2 Tulungagung, Bapak Sahrul Rofi’i, S.Pd, tanggal 20 Mei 2019 pukul 10.35 WIB di Ruang UKS.

### **3. Dampak Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 2 Tulungagung**

Gaya kepemimpinan kepala MTsN 2 Tulungagung termasuk gaya kepemimpinan yang demokratis. Sebagaimana yang diungkapkan Guru Bahasa Indonesia MTsN 2 Tulungagung:

“Bapak kepala madrasah ini. beliau sosok yang bijaksana, bisa memberi contoh (teladan), tanggung jawab, dan disiplin”<sup>32</sup>

Hal yang sama juga disampaikan oleh Bapak Nur Kholiq berikut ini:

“Bapak kepala madrasah ini beliau bijaksana, ramah, tanggung jawab, disiplin, asyiklah pokoknya kalau diajak bercanda, beliau juga cekatan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.”<sup>33</sup>

Kepala Sekolah sebagai sosok pemimpin yang memosisikan dirinya bukan sebagai seorang pejabat, melainkan sebagai pemimpin yang berada di tengah-tengah anggota kelompoknya, menganggap bawahannya sebagai rekan kerja dalam sepejuangan, dan beliau juga selalu mengharapkan pendapat, saran-saran, dan kritik yang bersifat membangun dari seluruh elemen yang ada di MTsN 2 Tulungagung.

#### **a. Dampak perencanaan, metode dan evaluasi Kepala Sekolah.**

Tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas di madrasah, ditandai dengan upaya yang dilakukan dalam pembelajaran. Selalu mencari cara-cara baru guna mengatasi setiap hambatan yang ada dan mengadakan penyempurnaan-penyempurnaan cara melaksanakan secara baik. Dapat

---

<sup>32</sup> Wawancara dengan Guru Bahasa Indonesia, Bapak Mujib Misbahudin, S.Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 10.35 WIB di depan Ruang Guru.

<sup>33</sup> Wawancara dengan Guru Aqidah Akhlaq, Bapak Nur Kholiq, M.Pd.I, tanggal 17 Mei 2019 pukul 13.00 WIB di depan Ruang Guru.

dikatakan bahwa kadar kinerja yang dimiliki guru dalam melaksanakan tugas di sekolah tergantung banyak sedikitnya beban tugas yang menjadi tanggung jawabnya yang harus dilaksanakan guru sehari-hari dan bagaimana cara menyelesaikan tugas ini yang ditekankan pada tugas mengajar, membimbing dan melaksanakan administrasi sekolah.

Berikut dampak strategi kepala sekolah menurut Bapak guru MTsN 2 Tulungagung:

“Kalau diprosentase paling tidak 70% kompetensi guru-guru menjadi lebih bagus, terutama dalam hal kemampuan mengelola kelas dan memanfaatkan fasilitas yang ada, kemudian semua guru dapat aktif dalam pembaruan media dan metode pembelajaran.”<sup>34</sup>

Dari paparan di atas, jelas menunjukkan kepada kita bahwa ada dampak positif dari strategi kepemimpinan yang telah diterapkan oleh kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru di MTs Negeri 2 Tulungagung yakni terjadi peningkatan kualitas dari para guru terutama dalam mengelola kelas dengan mengadakan pengawasan secara strategis (Perencanaan, metode dan evaluasi). Adapun dampak strategi kepala sekolah dalam kaitannya dengan kemampuan dalam pengajaran adalah sebagaimana hasil penuturan selanjutnya oleh Bapak Nur Kholiq:

“Mengenai dampak strategi kepala madrasah dalam kaitannya dengan kemampuan dalam pengajaran diantaranya adalah setelah guru diharuskan mempunyai laptop sendiri-sendiri, ternyata guru-guru lebih efektif dalam pembuatan perangkat pembelajaran, penggunaan media, serta proses evaluasi siswa dan perencanaan pembelajaran sesuai dengan target yang ditentukan.”<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Wawancara dengan Guru Bahasa Indonesia, Bapak Mujib Misbahudin, S.Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 10.35 WIB di depan Ruang Guru.

<sup>35</sup> Wawancara dengan Guru Aqidah Akhlaq, Bapak Nur Kholiq, M.Pd.I, tanggal 17 Mei 2019 pukul 13.00 WIB di depan Ruang Guru.

Pembuatan perangkat pembelajaran dan proses evaluasi termasuk penggunaan media pembelajaran merupakan suatu hal yang sangat urgen untuk dilakukan oleh guru, karena perangkat pembelajaran ibarat sebuah peta yang akan menunjukkan kearah mana tujuan akan dicapai. Dampak strategi kepemimpinan yang telah diterapkan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Tulungagung menunjukkan adanya perubahan baik dari sisi pengelolaan kelas, system pembelajaran maupun penataan iklim kelas yang kondusif, semuanya ini akan memberi pengaruh yang positif terhadap keberhasilan proses dan hasil belajar peserta didik.

#### **b. Dampak Kegiatan Pelatihan**

Adanya kegiatan pelatihan sebagai Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 2 Tulungagung memang dapat digunakan untuk menyusun dan mengevaluasi perkembangan kemajuan belajar siswa. Disisi lain melalui strategi pelatihan, misalkan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), musyawarah guru pembimbing (MGP), dan kelompok kerja guru (KKG), diskusi seminar lokakaryadan workshop diharapkan mampu menciptakan mutu pendidikan yang baik. Sebagaimana pendapat kepala sekolah:

“Dalam berbagai pelatihan di MTsN 2 Tulungagung ini digunakan untuk meningkatkan kemandirian, kompetensi dan terciptanya guru yang mumpuni dalam profesinya masing-masing dan saling membantu antara yang lain apabila ada kekurangan atau kesulitan sehingga akan memunculkan guru

yang profesionalisme serta bisa meningkatkan kinerja guru di sekolah melalui peningkatan mutu pembelajaran”<sup>36</sup>

Hal yang sama dengan pendapat Bapak Mujib:

“pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh sekolah memang dijadikan sebagai pengembangan kinerja guru, selain itu juga untuk membantu guru dalam proses belajar mengajar dan bisa meningkatkan mutu pendidikan di MTsN 2 Tulungagung”.<sup>37</sup>

Dari pemaparan tersebut, adanya pelatihan dan workshop sebagai wahana pengembangan kinerja guru, untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan guru, selain itu juga untuk menambah pengetahuan dan keterampilan dalam bidang yang diajarkan.

### **c. Dampak Strategi Pemberian Motivasi**

Besar kecilnya minat guru terhadap tugas yang akan mempengaruhi kadar atau kinerja guru mengembangkan di madrasah. Minat dan kemampuan terhadap suatu pekerjaan berpengaruh pula terhadap moral kerja guru. Tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas di madrasah, ditandai dengan upaya tidak segera puas atas hasil yang dicapainya. Selalu mencari cara-cara baru guna mengatasi setiap hambatan yang ada dan mengadakan penyempurnaan-penyempurnaan cara melaksanakan secara baik, dan merasa malu apabila ternyata kegiatan-kegiatan yang dilakukan itu gagal atau tidak dapat dilakukan.

Di bawah ini adalah hasil wawancara peneliti dengan guru MTsN 2 Tulungagung, tentang dampak strategi kepala madrasah dengan pemberian

---

<sup>36</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MTsN 2 Tulungagung Drs. H. Ali Anwar, M. Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 09.00 WIB di Ruang Kepala Sekolah.

<sup>37</sup> Wawancara dengan Guru Bahasa Indonesia, Bapak Mujib Misbahudin, S.Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 10.35 WIB di depan Ruang Guru.

motivasi terhadap meningkatkan kinerja guru dalam kemampuan mengelola kelas adalah sebagaimana berikut ini:

“Melalui motivasi dari kepala sekolah, saya terdorong tidak hanya belajar dan mengajar di sekolah saja, akan tetapi saya juga belajar dengan siapapun dimanapun dan kapanpun termasuk mencari wawasan dalam dunia lain yaitu di internet sehingga saya mengetahui perkembangan apa saja yang belum saya dapat atau miliki khususnya dalam pelajaran saya dan bisa mempermudah dalam proses pembelajaran”<sup>38</sup>

Hal senada diungkapkan oleh bapak Mujib Misbahudin:

“Bapak tidak henti-hentinya memotivasi kami untuk selalu berusaha memberikan yang terbaik dalam proses pembelajaran tanpa tendensi apapun hanya untuk ibadah dan ikhlas, maka dari itu saya berusaha untuk menjadi guru yang baik dan terus baik di dalam kelas maupun di luar. Saya juga berusaha untuk belajar yang baik di dalam maupun di luar kelas, dengan mencari wawasan yang lebih luas sehingga bisa mewujudkan pembelajaran yang lebih kondusif”.<sup>39</sup>

Guru tidak hanya memberikan materi di dalam kelas saja, akan tetapi memberikan perhatian dan motivasi anak didik baik di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Sehingga anak didik bisa mendapatkan perhatian dan termotivasi untuk lebih maju dan kreatif. Terciptakan mutu pendidikan yang baik dengan adanya generasi pemuda yang bisa membangkitkan lembaganya masing-masing.

#### **d. Dampak Pemberian *Reward* dan *Punishment***

Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan kinerja. Dengan penghargaan, bawahan akan terangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Dampak strategi kepala sekolah dalam meningkatkan

---

<sup>38</sup> Wawancara dengan Guru Aqidah Akhlaq, Bapak Nur Kholiq, M.Pd.I, tanggal 17 Mei 2019 pukul 13.00 WIB di depan Ruang Guru.

<sup>39</sup> Wawancara dengan Guru Bahasa Indonesia, Bapak Mujib Misbahudin, S.Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 10.35 WIB di depan Ruang Guru.

kinerja guru di MTsN 2 Tulungagung melalui penghargaan (*Reward*) dan hukuman, sebagaimana uraian Bapak Riyanto:

“penghargaan sendiri akan menimbulkan rasa bangga sehingga dengan menerima penghargaan akan lebih termotivasi lagi meningkatkan kinerjanya lebih baik dan lebih baik lagi”<sup>40</sup>

Melalui penghargaan dari kepala sekolah, entah itu materi atau non materi yang mendorong guru agar lebih giat bekerja, sebagai apresiasi atas usaha dan Menumbuhkan persaingan yang sehat.

Tujuan Pemberian penghargaan dan hukuman di MTsN 2 Tulungagung selalu mengacu pada prestasi yang ditunjukkan guru, baik sewaktu proses pembelajaran di kelas maupun kegiatan di luar kelas. Pemberian penguatan tentunya memiliki tujuan tertentu yang mengacu pada peningkatan kemampuan dan kinerja guru. Pemberian reward berupa pujian dan hukuman berupa teguran merupakan sarana penting untuk memotivasi guru, sehingga perlu kehati-hatian dalam menggunakannya.

#### **e. Dampak Pembinaan kedisiplinan**

Dampak Strategi Kepala Sekolah melalui pembinaan kedisiplinan dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 2 Tulungagung berdasarkan wawancara salah satu guru, mengungkapkan:

“Melalui pembinaan kedisiplinan dari kepala sekolah, saya merasa adanya sangsi moral, ternyata guru-guru takut meninggalkan tugas atau melanggar peraturan madrasah walaupun cuma sekedar tidur dimejanya.”<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Wawancara dengan Guru PENJASKES Bapak S. Riyanto, S.Pd, tanggal 17 Mei 2019 pukul 12.15 WIB di Ruang Guru.

<sup>41</sup> Wawancara dengan WAKA Kurikulum MTsN 2 Tulungagung, Bapak Sahrul Rofi'i, S.Pd, tanggal 20 Mei 2019 pukul 10.35 WIB di Ruang UKS.

Senada dengan ungkapan bapak Nur Kholiq:

“Terlihat sekali mbak dampaknya, misalkan guru yang sering terlambat akan diberikan teguran, teguran tersebut akan disampaikan kepala sekolah saat rapat, hal ini menjadi beban moral dan malu apabila guru benar-benar terlambat, jadi kalaupun sendiri berusaha keras untuk disiplin dimana pun berada”<sup>42</sup>

Adanya pengawasan sistem kedisiplinan telah dilakukan oleh kepala madrasah ternyata juga berpengaruh positif terhadap sikap dan perilaku para guru, terbukti adanya perubahan perilaku yang signifikan dan ini akan berdampak positif juga terhadap proses dan hasil belajar yang dilakukan guru baik di dalam maupun di luar kelas.

## **B. Temuan Penelitian**

Berdasarkan wawancara dan observasi di MTsN 2 Tulungagung, Strategi yang digunakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja guru di MTsN 2 Tulungagung sebagai berikut :

### **1. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 2 Tulungagung**

#### **a. Pengawasan atau Supervisor**

- 1) Memberikan bantuan bimbingan, pengawasan, dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan.
- 2) Melakukan pengawasan atau supervisi langsung dengan cara mengamati guru di lingkungan sekolah.

---

<sup>42</sup> Wawancara dengan Guru Aqidah Akhlaq, Bapak Nur Kholiq, M.Pd.I, tanggal 17 Mei 2019 pukul 13.00 WIB di depan Ruang Guru.

- 3) Supervisi bertujuan memberikan layanan dan bantuan yang diberikan kepala sekolah kepada guru untuk meningkatkan kualitas mengajar dikelas.
- 4) Teknik supervise terdiri dari teknik individual dan kelompok. Teknik individual dengan mengadakan kunjungan kelas melalui observasi dengan cara pemberitahuan terlebih dahulu serta dengan mengadakan wawancara perseorangan kepada guru yang bersangkutan. Teknik kelompok yang diadakan pada waktu rapat dengan guru.
- 5) Kegiatan monitoring untuk mengetahui apakah perencanaan sekolah yang telah disusun sebelumnya itu telah tercapai sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan atau tidak.
- 6) Monitoring dilakukan dengan mengumpulkan berbagai informasi tentang aktivitas kerja serta kemungkinan kondisi eksternal yang mempengaruhi pekerjaan itu, serta memeriksa kemajuan dan kualitas pekerjaan dan mengevaluasi kinerja para guru dan bawahannya atau unit-unit organisasi yang ada di lingkungan sekolah.
- 7) Kepala Sekolah memberikan petunjuk atau informasi tugas-tugas yang harus di emban oleh para guru di MTsN 2 Tulungagung.

**b. Educator**

- 1) Peran Kepala Sekolah sebagai educator yakni memiliki kemampuan untuk membimbing guru dalam melaksanakan tugasnya dengan baik
- 2) Menambah dan meningkatkan jumlah sarana dan prasarana sekolah termasuk melengkapi media pembelajaran.
- 3) Pengaturan lingkungan fisik sekolah yang memadai antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif.

**c. Motivator**

- 1) Kepala sekolah menekankan kepada semua guru agar proses pendidikan dilakukan dengan kasih sayang, penuh kelembutan.
- 2) Menciptakan suasana kerja yang tenang dan menyenangkan, hubungan kerja yang harmonis.
- 3) Memberi contoh teladan yang baik (*uswah hasanah*).

**2. Strategi yang digunakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja guru di MTsN 2 Tulungagung.**

**a. Strategi Formal**

- 1) Perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja, guru dituntut untuk mempersiapkan perangkat pembelajaran antara lain program tahunan, program semester, silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran, buku nilai dan KKM berdasarkan kompetensi dasar yang dibahas.

- 2) Kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 2 Tulungagung melakukan pengawasan terkait metode dan media pembelajaran.
- 3) Kepala sekolah melakukan analisis dan evaluasi, dari hasil evaluasi tersebut kepala madrasah dapat mengetahui seberapa berhasilkah guru dalam menjalankan tugasnya di dalam kelas.
- 4) Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru disini adalah dengan melakukan pengembangan dan pembimbingan kinerja melalui kegiatan pelatihan di tingkat gugus atau kecamatan secara teratur, musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), musyawarah guru pembimbing (MGP), dan kelompok kerja guru (KKG), diskusi seminar lokakarya, pelatihan dan workshop.
- 5) Kegiatan bertujuan untuk peningkatan kinerja dan kualitas guru dalam bekerja terutama dalam kegiatan belajar mengajar di kelas.

**b. Strategi non Formal**

- 1) Strategi Pemberian Motivasi yaitu Mempengaruhi guru untuk semangat terhadap pekerjaan, apapun hanya untuk ibadah dan ikhlas karena Allah SWT, serta komitmen terhadap sasaran tugas.
- 2) Strategi Pemberian *Reward* dan *Punishment*. Kepala sekolah memberikan penghargaan bagi semua warga sekolah yang berprestasi dan memberikan hukuman kepada warga sekolah terutama guru yang melanggar aturan yang telah ditetapkan bersama.

- 3) Strategi Pembinaan kedisiplinan, adalah dengan cara memantau langsung kehadiran guru, biasanya kepala sekolah berangkat lebih awal untuk bersalaman kepada guru dan siswa di depan gerbang masuk sekolah

### **3. Dampak Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 2 Tulungagung.**

#### **a. Dampak perencanaan, metode dan evaluasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru.**

- 1) Terjadi peningkatan kualitas dari para guru terutama dalam mengelola kelas dengan mengadakan pengawasan secara strategis (Perencanaan, metode dan evaluasi).
- 2) Guru lebih efektif dalam pembuatan perangkat pembelajaran, penggunaan media, serta proses evaluasi siswa.
- 3) Adanya perubahan baik dari sisi pengelolaan kelas, system pembelajaran maupun penataan iklim kelas yang kondusif.

#### **b. Dampak Kegiatan Pelatihan**

- 1) Meningkatkan kemandirian, kompetensi dan terciptanya guru yang mumpuni dalam profesinya masing-masing dan saling membantu antara yang lain apabila ada kekurangan atau kesulitan.
- 2) Pengembangan kinerja guru, untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan guru, selain itu juga untuk menambah pengetahuan dan keterampilan dalam bidang yang diajarkan.

#### **c. Dampak Strategi Pemberian Motivasi**

- 1) Guru termotivasi untuk mencari wawasan keilmuan dari berbagai sumber.
- 2) Guru tidak hanya memberikan materi di dalam kelas saja, akan tetapi memberikan perhatian dan motivasi anak didik baik di dalam sekolah maupun di luar sekolah.

**d. Dampak Pemberian Reward dan Punishment**

- 1) Meningkatkan kinerja yang positif dan produktif.
- 2) Sebagai apresiasi atas usaha dan Menumbuhkan persaingan yang sehat.

**e. Dampak Pembinaan kedisiplinan**

- 1) Adanya sangsi moral, guru-guru takut meninggalkan tugas atau melanggar peraturan madrasah.
- 2) Disiplin waktu dan guru berusaha keras untuk disiplin dimana pun berada.

**C. Analisis Data**

Penelitian ini mempunyai tujuan yaitu Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 2 Tulungagung, yang mencakup tentang peran kepala sekolah, strategi dan dampak strategi yang digunakan oleh Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 2 Tulungagung.

Analisis merupakan usaha untuk memilah suatu integritas menjadi unsur-unsur atau bagian-bagian, sehingga menjadi jelas susunannya. Analisis termasuk mengelolah data yang telah dikumpulkan untuk menentukan

kesimpulan yang didukung data tersebut. Setelah data yang dimaksudkan terkumpul, selanjutnya peneliti melakukan pengelolaan terhadap data-data tersebut. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dengan analisis deskriptif kualitatif, yaitu Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 2 Tulungagung.

### **1. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 2 Tulungagung.**

Kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru. Hal ini tidak terlepas dari tanggung jawab kepala sekolah sebagai seorang pimpinan lembaga pendidikan. Keberhasilan sekolah merupakan keberhasilan kepala sekolah. Kunci utama kepala sekolah sebagai pemimpin yang efektif adalah dapat mempengaruhi dan menggerakkan guru untuk ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan sekolah guna mewujudkan visi dan misi sekolah. Namun demikian, di MTsN 2 Tulungagung para dewan guru masih perlu dipacu secara terus menerus sehingga kinerja mereka lebih tinggi.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berusaha untuk menjalankan tugasnya sebagai kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan. Supervisor pendidikan adalah suatu usaha untuk mengkoordinasikan dan membimbing secara terus menerus pertumbuhan guru-guru di sekolah baik secara individu maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pembelajaran.

Untuk mengetahui kinerja guru di kelas kepala sekolah selalu melakukan pengawasan atau supervisi langsung dengan cara keliling kelas untuk melihat guru, dan bahkan kepala sekolah masuk kelas untuk melihat secara langsung apa yang telah dilakukan oleh guru di kelasnya masing-masing. Dengan demikian peran kepala sekolah yang salah satunya adalah sebagai supervisor pembelajaran telah diterapkan oleh kepala sekolah di MTsN 2 Tulungagung ini dengan baik, dan hal ini akan berimplikasi terhadap peningkatan kinerja guru di sekolah tersebut.

Tujuan dilaksanakan supervisi ini secara umum adalah memberikan bantuan guru dan para staf yang lain dalam lembaga pendidikan agar mampu meningkatkan kualitas kerjanya, terutama dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik dan tenaga kependidikan. Lebih jelasnya lagi supervisi bertujuan memberikan layanan dan bantuan yang diberikan kepala sekolah kepada guru untuk meningkatkan kualitas mengajar dikelas.

Teknik supervisi merupakan cara yang digunakan oleh kepala madrasah dalam memberikan bimbingan kepada guru, di MTsN 2 Tulungagung menggunakan dua teknik yaitu teknik kelompok yang diadakan pada waktu rapat dengan guru pernyataan ini bermaksud agar komunikasi dalam manajemen sekolah dapat terlaksana dengan baik, karena masing-masing warga sekolah mempunyai hak yang sama dalam mengeluarkan pendapat dan segala informasi yang ada dapat segera tersampaikan kepada semua warga dengan cepat dan dengan pemahaman yang tepat. Adapun teknik individual dengan mengadakan kunjungan kelas

melalui observasi dengan cara pemberitahuan terlebih dahulu serta dengan mengadakan wawancara perseorangan kepada guru yang bersangkutan.

Selain melakukan supervisi pengajaran terhadap guru kepala MTsN 2 Tulungagung juga berperan dalam proses pelaksanaan monitoring atau evaluasi terhadap hasil kerja semua staf yang ada di sekolah termasuk juga guru, dalam rangka tercapainya kualitas pendidikan yang bermutu dan mampu berdaya saing. Karena jika monitoring dan proses evaluasi seorang kepala sekolah ini lemah maka ini akan berdampak pada out put yang dihasilkan. Kegiatan monitoring atau evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui apakah perencanaan sekolah yang telah disusun sebelumnya itu telah tercapai sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan atau tidak.

Untuk menentukan arah keberhasilan yang ingin di capai, kepala MTsN 2 Tulungagung melakukan monitoring dengan mengumpulkan berbagai informasi tentang aktivitas kerja serta kemungkinan kondisi eksternal yang mempengaruhi pekerjaan itu, serta memeriksa kemajuan dan kualitas pekerjaan dan mengevaluasi kinerja para guru dan bawahannya atau unit- unit organisasi yang ada dilingkungan sekolah tersebut. Dari uraian tersebut, telah menunjukkan bahwa kepala sekolah selalu melakukan monitoring terhadap perkembangan aktivitas-aktivitas yang dijalankan, seperti kedisiplinan, presensi guru dan menanyakan perkembangan siswa kepada wali kelas.

Seorang kepala sekolah harus mampu menjalankan perannya sebagai educator yakni yang salah satu tugasnya adalah memiliki kemampuan untuk

membimbing guru dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, dan hal ini ternyata sudah dibuktikan oleh kepala MTsN 2 Tulungagung. Dalam menjalankan perannya sebagai educator ternyata kepala sekolah dalam memberikan tugas kepada guru dan para staf lainnya disertai dengan petunjuk teknis pelaksanaannya sekaligus juga selalu memantau dan memberi masukan jika ada kekurangan dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dilakukan agar semua tugas yang telah dikerjakan tidak menyimpang dari aturan yang ada sehingga akan mempercepat tercapainya tujuan pendidikan atau tujuan lembaga.

Selanjutnya juga tidak terlupakan adalah memotivasi guru dan para staff disamping selalu mengingatkan tugas dan kewajiban masing-masing. Hal ini semata-mata dilakukan karena jika kepala sekolah hanya memberi arahan, motivasi ataupun pembinaan dengan cara bicara saja, atau menyuruh saja tanpa dimulai dari dirinya sendiri maka hasilnya tidak akan bisa maksimal. Oleh karena itu kepala MTsN 2 Tulungagung selalu memberikan yang terbaik dan memberi motivasi serta memberi contoh yang baik terlebih dahulu agar apa yang disampaikan atau diperintahkan selalu mendapat dukungan dan akhirnya bisa dilaksanakan dengan baik oleh semua warga di sekolah.

## **2. Strategi yang digunakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja guru di MTsN 2 Tulungagung.**

Kepala Madrasah dalam menjalankan tugasnya perlu mengingat dan berpedoman kepada strategi-strategi memimpin. Karena dengan

memperhatikan strategi-strategi tersebut pemimpin dapat melakukan langkah yang tepat dalam rangka mengarahkan anak buahnya. Bagaimanapun pendekatan yang tepat sangat diperlukan oleh seorang pemimpin agar apa yang disampaikan kepada anak buah lebih dapat tersosialisasi kedalam setiap pribadi anak buah tersebut. Dengan tersosialisasikannya perintah, teguran, nasihat dan lain-lain, maka anak buah mempunyai keyakinan yang lebih baik.

Dalam hal ini peneliti mengelompokkan Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja guru di MTsN 2 Tulungagung dibagi menjadi dua bagian, yaitu strategi formal dan no formal. Strategi formal terdiri dari persiapan, metode dan evaluasi kepala sekolah dalam Meningkatkan Kinerja guru, serta beberapa kegiatan pelatihan dan workshop. Sedangkan strategi non Formal terdiri dari pemberian motivasi, Pemberian *Reward* dan *Punishment*, dan Pembinaan kedisiplinan.

Semua program yang akan dilaksanakan tidak lepas dari persiapan, baik situasi dan kondisi, dana, maupun alat, Adapun persiapan sebelum kepala sekolah sendiri adalah format atau instrumen yang harus diisi oleh guru berupa persiapan perangkat pembelajaran (silabus, RPP, prota, promes, kalender pendidikan). Tahap ini dapat dijadikan cermin seberapa besar persiapan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya secara administrasi dan dalam proses belajar mengajar, dengan adanya perangkat pembelajaran secara lengkap seorang guru dapat dikatakan siap dan menguasai materi yang akan disampaikan oleh peserta didik, begitu pula jika guru tersebut belum

memenuhi tahap ini dapat dikatakan dalam menjalankan tugasnya guru belum sepenuhnya dapat dikatakan siap.

Metode kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dengan melakukan pengawasan terkait dengan metode dan media pembelajaran yang akan digunakan guru dalam pembelajaran. Dalam kegiatan pokok pembelajaran oleh guru terdiri dari seluruh komponen yang terjadi pada waktu proses belajar mengajar, contohnya metode yang digunakan, penguasaan materi, penguasaan waktu dan masih banyak lagi, dalam hal ini guru masih ada beberapa yang perlu diperbaiki antara lain, pengajuan pertanyaan, dan penggunaan alat bantu.

Evaluasi kepala sekolah dalam pelaksanaan peningkatan kinerja guru dengan melakukan analisis dan evaluasi, dari hasil evaluasi tersebut kepala madrasah dapat mengetahui seberapa berhasilkah guru dalam menjalankan tugasnya di dalam kelas. Dalam pelaksanaan evaluasi kepala sekolah harus mampu membaca keadaan para guru yang ada dalam naungan kepemimpinannya, bukan hanya itu hubungan antara keduanya senantiasa harus terjalin dengan baik, agar dapat berjalan dengan lancar dan tidak ada rasa terbebani dari kedua belah pihak, sebagai kepala sekolah harus memiliki sifat yang hangat kepada bawahannya, dalam kepemimpinannya harus mampu mengendalikan semua anak buah agar tugas yang dijalankan benar-benar dilaksanakan.

Selanjutnya, Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 2 Tulungagung adalah dengan melakukan pengembangan

dan pembimbingan terhadap guru. Kegiatan bertujuan untuk peningkatan kinerja dan kualitas guru dalam bekerja terutama dalam kegiatan belajar mengajar di kelas. Pada kegiatan ini, guru juga diperkenankan untuk menyampaikan permasalahan dalam mengajar dan nantinya dipecahkan bersama-sama.

Dalam rangka meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia khususnya guru dan karyawan, kepala sekolah harus memberi semangat dalam berkerja serta komitmen terhadap tugas. maka dalam hal ini kepala MTsN 2 Tulungagung, berusaha untuk memotivasi serta menginspirasi guru. Strategi kepala sekolah yaitu Mempengaruhi guru untuk semangat terhadap pekerjaan, apapun hanya untuk ibadah dan ikhlas karena Allah SWT, serta komitmen terhadap sasaran tugas.

Kepala sekolah harus mampu mengatur lingkungan kerja agar kondusif, mengatur suasana kerja menjadi nyaman dan tenang dan dapat menimbulkan ide-ide yang cemerlang dari warga sekolah, maka kepala sekolah juga menggunakan strategi *Reward* dan *Punishment*. Penghargaan bagi semua warga sekolah yang berprestasi dan memberikan hukuman kepada warga sekolah terutama guru yang melanggar aturan yang telah ditetapkan bersama, hal ini merupakan cara kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di lembaga ini.

Selain itu, Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru juga melalui pembinaan kedisiplinan. Pembinaan disiplin guru yang kepala sekolah lakukan adalah dengan cara memantau langsung kehadiran guru,

biasanya kepala sekolah berangkat lebih awal untuk bersalaman kepada guru dan siswa di depan gerbang masuk sekolah dengan tujuan agar kepala sekolah dapat memantau secara langsung keadaan guru dan siswa, dalam hal kedisiplinanya. Adanya pengawasan ini, diharapkan berpengaruh positif terhadap sikap dan perilaku para guru.

### **3. Dampak Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 2 Tulungagung.**

Dampak positif dari strategi kepemimpinan yang telah diterapkan oleh kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru di MTs Negeri 2 Tulungagung yakni terjadi peningkatan kualitas dari para guru terutama dalam mengelola kelas dengan mengadakan pengawasan secara strategis (Perencanaan, metode dan evaluasi).

Dampak strategi kepemimpinan yang telah diterapkan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Tulungagung menunjukkan adanya perubahan baik dari sisi pengelolaan kelas, system pembelajaran maupun penataan iklim kelas yang kondusif, semuanya ini akan memberi pengaruh yang positif terhadap keberhasilan proses dan hasil belajar peserta didik.

Begitu pula dengan adanya kegiatan pelatihan sebagai Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 2 Tulungagung memang dapat digunakan untuk menyusun dan mengevaluasi perkembangan kemajuan belajar siswa. Disisi lain, melalui strategi pelatihan dan workshop diharapkan mampu menciptakan mutu pendidikan yang baik.

Pelatihan dan workshop sebagai wahana pengembangan kinerja guru, untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan guru, selain itu juga untuk menambah pengetahuan dan keterampilan dalam bidang yang diajarkan.

Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Melalui motivasi, berdampak pada minat Guru untuk mencari wawasan keilmuan dari berbagai sumber. Guru tidak hanya memberikan materi di dalam kelas saja, akan tetapi memberikan perhatian dan motivasi anak didik baik di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Timbulnya tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas di madrasah, ditandai dengan upaya tidak segera puas atas hasil yang dicapainya. Selalu mencari cara-cara baru guna mengatasi setiap hambatan yang ada dan mengadakan penyempurnaan-penyempurnaan cara melaksanakan secara baik.

Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan kinerja guru. Dengan penghargaan, bawahan akan terangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Dampak strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 2 Tulungagung melalui penghargaan (*Reward*) dan hukuman mendorong guru agar lebih giat bekerja, sebagai apresiasi atas usaha dan menumbuhkan persaingan yang sehat. Tujuan Pemberian penghargaan dan hukuman selalu mengacu pada prestasi yang ditunjukkan guru, baik sewaktu proses pembelajaran di kelas maupun kegiatan di luar kelas. Pemberian penguatan tentunya memiliki tujuan tertentu yang mengacu pada peningkatan kemampuan dan kinerja guru.

Pembinaan disiplin guru perlu dilakukan oleh kepala sekolah. Strategi di MTsN 2 Tulungagung adalah dengan cara memantau langsung kehadiran guru, kepala sekolah konsisten dan komitmen dengan jadwal kehadiran warga sekolah. Adanya disiplin kerja yang tinggi dari guru akan mampu meningkatkan pembelajaran siswa.

Bentuk-bentuk kegiatan pembinaan kedisiplinan guru yang direncanakan oleh kepala sekolah adalah berupa pembinaan kedisiplinan guru melalui pengarahan, memberikan pembimbingan, dan pengembangan serta pemberian stimulus pengawasan atau motivasi. Pengarahan direncanakan diberikan baik pada saat rapat dewan guru maupun ketika upacara bendera. Kegiatan pembimbingan direncanakan melalui kegiatan supervisi maupun melalui keteladanan. Kegiatan pengembangan serta pemberian stimulus pengawasan atau motivasi direncanakan akan dilakukan dalam bentuk pemberian *reward* dan *punishment*.