BAB V

PEMBAHASAN

A. 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.

a. Pengawasan atau Supervisor

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 kinerjannya, 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.

Adapun supervisi pengajaran diartikan sebagai serangkaian kegiatan membantu guru untuk mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran. Hal senada menurut Alton, Frish dan Neville, ada tiga konsep pokok supervise:[1]

1. Supervisi pengajaran harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam proses pembelajaran.
2. Perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain secara ofisial, jelas kapan dimulai dan kapan mengakhiri program pengembangan tersebut.
3. Tujuan akhir supervisi pengajaran adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi proses pembelajaran bagi para siswanya.

Pelaksanaan supervisi tidak lepas dari teknik supervisi yang menjadi acuan kepala madrasah menjalankan perannya, secara garis besar Ngalim Purwanto menggolongkan teknik supervisi menjadi dua bagian yaitu teknik perseorangan dan kelompok, teknik perseorangan adalah kegiatan supervisi merupakan bantuan yang dilakukan secara sendiri oleh petugas supervisi dalam hal ini adalah kepala madrasah, baik terjadi di luar kelas maupun didalam kelas. Adapun teknik kelompok adalah teknik yang dilakukan dengan

[1] Mukhtar,& Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: GP. Press, 2009), hal 82

berkelompok.[2] Teknik kelompok yang diadakan pada waktu rapat dengan guru pernyataan ini bermaksud agar komunikasi dalam menejeman 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.

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.

Penentuan keberhasilan kinerja guru dan pembelajaran di sekolah berkaitan erat dengan keefektivan layanan supervisi. Segala sesuatu yang sudah direncanakan tanpa didukung oleh beberapa unsur pendukung tidak akan berjalan dengan baik. Suharsimi Arikonto berpendapat dalam setiap kegiatan

---

[2] Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidika, (*Bandung:Rosda Karya,2008), .hal. 54-56

sekurang-kurangnya ada tiga unsur terkait pelaksanaan kegiatan tersebut yaitu: isi kegiatan, cara dan orang yang melakukan.[3] Apabila unsur tersebut tidak terpenuhi maka akan menjadi hambatan dalam pelaksanaan kegiatan tersebut, begitu juga dengan pelaksanaan supervisi di suatu lembaga pendidikan.

b. Educator

Seorang kepala sekolah harus mampu menjalankan perannya sebagai educator yakni 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, 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 menjalanakan 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.

Menurut Wahjosumijo, Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik) bermakna sebagai sebuah proses pembentukan karakter yang didasari nilai-nilai dari esensi pendidikan. Proses pembentukan karakter didasarkan pada alat pendidikan, kewibawaan, penguatan dan ketegasan yang mendidik. Dalam konteks kependidikan, dimana kepala sekolah berperan sebagai pendidik

[3] Suharsimi, *Dasar-Dasar Supervisi*,.....hal.53

haruslah berorientasi pada tindakan, yakni bertindak sebagai guru, membimbing guru, membimbing siswa, mengembangkan staff.[4]

c. Motivator

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.

Kepala madrasah harus memiliki motivasi yang tinggi sehingga diharapkan mampu menjadi orang terdepan dalam memberikan spirit bagi para guru dalam peningkatan profesionalisme kinerja mereka masing-masing. Kepala madrasah yang memiliki motivasi rendah bisa dipastikan akan berdampak buruk akan rendahnya motivasi kinerja guru, rendahnya motivasi kinerja guru akan mempengaruhi pula pada rendahnya motivasi belajar siswa, jika fenomena semacam ini terjadi pada suatu lembaga pendidikan maka mustahil lembaga pendidikan tersebut berhasil dalam mencapai tujuan

[4] Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999), hal. 35.

pendidikan sebagaimana yang dicita-citakan oleh kepala madrasah beserta para anggotanya.[5]

Kepala sekolah juga berupaya untuk selalu memberi contoh teladan yang baik (*uswah hasanah*) semuanya dimulai dari dirinya sendiri. Sebagai seorang pemimpin atau komandan harus memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam segala langkah dan tindakannya agar dapat menjadi panutan bagi anak buah atau bawahanya. Sekilas kita bisa menengok kembali pada sejarah kehidupan Rasulullah Muhammad SAW sebagai pemimpin, bagaimana beliau selalu menjadi suri tauladan bagi para sahabat dan semua umat Islam ketika itu. Rasulullah tidak menyuruh orang lain sebelum menyuruh dirinya sendiri. Rasulullah tidak melarang sebelum melarang dirinya. Kata dan perbuatannya amat serasi sehingga setiap kata-kata diyakini kebenarannya.

B. 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

[5] John W. Santrock, *Psikologi Pendidikan Edisi Kedua*, (Tri Wibowo B.S. Terjemahan. Jakarta: Kencana, 2007), hal. 510.

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. Strategi formal terdiri dari persiapan, metode dan evaluasi kepala sekolah dalam Meningkatkan Kinerja guru, serta beberapa kegiatan pelatihan dan workshop. Sedangkan startegi non Formal terdiri dari pemberian motivasi, Pemberian *Reward* dan *Punishment*, dan Pembinaan kedisiplinan.

a. Perencanaan, metode dan evaluasi Kepala Sekolah.

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). 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. 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.

Menurut Suharsini Arikunto, kinerja guru dapat dilihat dari kegiatan mengajar yang dilaksanakan melalu prosedur yang tepat, yaitu dengan:

1. Membuat persiapan mengajar, berupa menyusun persiapan tertulis, mempelajari pengetahuan yang akan diberikan atau ketrampilan yang akan dipraktikan di kelas, menyiapkan meia, dan alat-alat pengajaran yang lain, menyusun alat evaluasi.
2. Melaksanakan pengajaran dikelas, berupa membuka dan menutup, memberikan penjelasan, memberikan peragaan, mengoperasikan alat-alat pelajaran serta alat bantu yang lain, mengajukan pertanyaan, memberikan jawaban melakukan program remedial.
3. Melakukan pengukuran hasil belajar, berupa pelaksanaan kuis (pertanyaan singkat) melaksanakan tes tertulis, mengoreksi, memberikan skor, menentukan nilai akhir.[6]

b. Strategi Kegiatan Pelatihan

Selanjutnya, Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 2 Tulungagung adalah melakukan pengembangan dan pembimbingan terhadap guru melalui pelatihan melalui kegiatan pelatihan di tingkat gugus atau kecamatan secara teratur, musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), musyawarah guru pembimbing (MGP), dan kelompok kerja guru (KKG),

[6] Suharsini Arikunto, *Manajemen Pengajaran*. (Jakarta: Rineka Cipta: 1993), hal 243

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 di dalam suatu forum.

Upaya peningkatan kualitas pendidikan untuk mengangkat dari keterpurukan tidak mungkin terlaksana dengan baik apabila tidak dibarengi dengan upaya penegakan standar penyelenggaraan pendidikan, standar pelayanan pendidikan serta standar kompetensi guru, standar lulusan dan standar tenaga kependidikan lainnya. Upaya pencapaian standar kompetensi guru diantaranya dapat dilakukan dengan Pendidikan profesi guru melalui berbagai pelatihan atau workshop dan lain-lain, agar motivasi kerja guru semakin meningkat.

c. 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 yaitu Mempengaruhi guru untuk semangat terhadap pekerjaan, apapun hanya untuk ibadah dan ikhlas karena Allah SWT, serta komitmen terhadap sasaran tugas. Strategi ini sesuai dengan peran kepala sekolah harus mampu mengatur lingkungan kerja agar kondusif, mengatur suasana kerja menjadi nyaman dan tenang dan dapat menimbulkan kreatifitas

dan ide-ide yang cemerlang dari warga sekolah, serta memperhatikan pekerjaan.[7]

d. Strategi Pemberian *Reward* dan *Punishment*

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. Penghargaan atas suatu keberhasilan yang dicapai guru dalam bekerja merupakan salah satu motivasi yang mendorongnya bekerja. Karena penghargaan, penghormatan, pengakuan sebagai subyek yang memiliki kehendak, pilihan, perasaan dan lain-lain sangat besar pengaruhnya terhadap kerja seorang guru. Hadar Nawawi mengatakan bahwa minat dan kemampuan terhadap suatu pekerjaan berpengaruh pula terhadap moral kerja.[8]

e. Strategi Pembinaan kedisiplinan

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

---

[7] Mulyasa,*Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 98

[8] Departemen Agama RI, *Motivasi dan Etos Kerja*, Depag RI. Jakarta, 2002

kedisiplinanya. Adanya pengawasan ini, diharapkan berpengaruh positif terhadap sikap dan perilaku para guru.

Disisi lain kedisiplinan tersebut adalah upaya yang digunakan untuk menciptakan prestasi yang unggul baik dari pihak guru, murid dan sekolah. Artinya, keunggulan itu sangat dekat dengan orang-orang yang paling aktif dalam memanfaatkan kondisi dan waktu. Selain itu kegiatan belajar mengajar dipusatkan pada aktifitas siswa karena tanggung jawab pada siswa, hal ini berpatokan pada pengertian belajar, sebagai kegiatan aktif siswa dalam membangun makna dan pemahaman. Disamping itu bimbingan dan bantuan untuk menciptakan suasana belajar menjadi lebih baik dan diharapkan agar kegiatan belajar mengajar menjadi bermakna, sehingga tujuan dari pendidikan dapat terwujud, dan kepala sekolah dapat mengukur cara kerja yang dilakukan oleh seorang guru dengan baik. Dengan mengadakan pembinaan kedisiplinan guru disekolah diharapkan kepala sekolah dapat mengetahui kinerja guru serta mengontrol etos guru sebagai pendidik.[9]

C. Dampak Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 2 Tulungagung.

Dampak positif dari strategi kepemimpinan yang telah diterapkan oleh kepala madrasah terhadap peningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Tulungagung yakni terjadi peningkatan kualitas dari para guru terutama dalam mengelola kelas dengan mengadakan pengawasan secara strategis

[9] E.Mulyasa, hal. 115-12

(Perencanaan, metode dan evaluasi). Strategi kepemimpinan yang telah diterapkan oleh kepala sekolah 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.

Upaya menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif bagi anak, guru harus dapat memberikan kemudahan belajar kepada siswa, menyediakan berbagai sarana dan sumber belajar yang memadai, menyampaikan materi pembelajaran, dan metode pembelajaran yang memungkinkan siswa belajar. Oleh karena itu, peran kepala sekolah selayaknya membiasakan pengaturan peran dan tanggung jawab bagi guru terhadap terciptanya lingkungan fisik kelas yang diharapkan dan suasana lingkungan sosial kelas yang menjadikan proses pembelajaran dapat berlangsung secara bermakna. Dengan terciptanya tanggung jawab bersama antara anak dan guru, maka akan tercipta situasi pembelajaran yang kondusif dan bersinergi bagi semua anak.[10]

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 diharapkan mampu menciptakan mutu pendidikan yang baik. Pelatihan sebagai wahana pengembangan kinerja guru, untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan

---

[10] E. Mulyasa. *Kurikulum Berbasis Kompetensi* : *Konsep, Karakteristik dan Implementasi*. (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 111

guru, selain itu juga untuk menambah pengetahuan dan keterampilan dalam bidang yang diajarkan.

Suharsimi menambahkan adanya penataran juga dapat berdampak pada kemampuan dan kinerja guru, penataran dapat dilakukan disekolah sendiri dengan mengundang nara sumber, tetapi jika menginginkan biaya yang lebih irit bisa diselenggarakan bersama antar beberapa sekolah.[11] Sulistyorini menambahkan terkait dengan pelatihan bahwa kegiatan tersebut menyediakan kesempatan untuk bekerja sama, untuk menentukan ide-ide, untuk mendiskusikan masalah-masalah bersama atau khusus, dan untuk pertumbuhan kepribadian profesional dalam berbagai bidang study.[12]

Kinjerna guru juga dipengaruhi oleh penghargaan dari kepala sekolah. 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 hukaman 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.

Penghargaan (*rewards*) dan Ganjaran ini sangat penting untuk meningkatkan kinerja guru, dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang

---

[11] Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*,(Jakarta:Rineka Cipta, 2006), hal. 57
[12] Sulistyorini, *Menejemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta:Terras, 2009), hal 234

produktif. Melalui penghargaan ini tenaga ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif.pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya.Kepala sekolah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif, dan efisien, untuk menghindari dampak negative yang bisa ditimbulkannya.[13]

Salah satu penentu kinerja seorang guru adalah faktor kedisiplinan. Disiplin disini adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan ditaatinya dan dilaksanakannya peraturan-peraturan dan ketentuan dari kepala madrasah dengan baik.[14] 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. Bagi guru yang kurang disiplin dapat dikatakan akan menghambat

---

[13] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*…hal. 120-122.
[14] Suharsimi, *Dasar-Dasar Supervisi*, hal. 278

peningkatan kinerja guru dengan kurangnya kedisiplinan tersebut kepala sekolah berusaha dengan keras untuk memberikan pengawasan lebih terhadap guru yang bersangkutan.