

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Data

Setelah ditemukan beberapa data yang terkait dengan penelitian ini, baik berupa hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi maka peneliti akan menganalisa data temuan tersebut dengan teori yang ada untuk menjelaskan “Gaya Kepemimpinan dan Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 5 Trenggalek”. Adapun data-data yang dipaparkan dan dianalisa oleh peneliti sesuai dengan fokus penelitian, yaitu:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 5 Trenggalek?
2. Bagaimana upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 5 Trenggalek?
3. Bagaimana kendala dan solusi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 5 Trenggalek?

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

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 5 Trenggalek

Setiap kepala madrasah pasti mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Gaya kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja guru. Dengan adanya gaya kepemimpinan, maka hal tersebut juga akan berpengaruh terhadap hasil akhir yang dicapai oleh guru. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan oleh pemimpin dalam berinteraksi dengan para bawahannya. Keberhasilan pendidikan di madrasah ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya dalam mengelola tenaga kependidikan elemen-elemen lainnya yang tersedia di sekolah. Kepala madrasah sebagai pemimpin dalam pendidikan memiliki jabatan tertinggi dari suatu organisasi sekolah. Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab dan amanah yang besar dalam memajukan suatu lembaga yang dipimpinnya. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Jamal selaku kepala madrasah di MTsN 5 Trenggalek sebagai berikut:

Kepemimpinan madrasah menurut saya bagaimana seseorang yang diberi amanah dalam arti menjadi kepala madrasah bisa menggerakkan, bisa memotivasi, bisa memberikan semangat dan bisa yang paling utama yaitu memberikan contoh kepada warga madrasah bagaimana menjadi lebih baik dalam menuju apa yang sudah diwujudkan dalam visi dan misi itu sendiri. Satu itikad atau kegiatan yang diarahkan bagaimana menggerakkan orang-orang yang ada di dalam komunitas madrasah ini untuk bersama-sama mewujudkan visinya. Tetapi modal yang paling utama adalah menjadi keteladanan atau menjadi uswah dalam hal ini. ¹

¹ Wawancara dengan Bapak Jamal selaku Kepala Madrasah MTsN 5 Trenggalek, tanggal 06 Januari 2021

Berdasarkan pernyataan dari Bapak Jamaludin selaku Kepala Madrasah MTsN 5 Trenggalek diatas dijelaskan bahwa menjadi seorang pemimpin modal yang paling utama yaitu bisa menjadi teladan atau uswah untuk tenaga pendidik atau tenaga kependidikan yang ada di madrasah. Selain itu, seorang pemimpin harus mampu menggerakkan, memotivasi, dan memberikan semangat kepada stakeholder yang ada di madrasah agar visi misi yang sudah direncanakan dapat terwujud dengan baik.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti bahwa kepala madrasah selalu memberikan teladan dan contoh yang baik di madrasah terutama yang berkaitan dengan kedisiplinan. Beliau selalu datang lebih awal di madrasah walaupun jarak antara rumah dan madrasah sangatlah jauh. Ketika beliau tidak bisa hadir di madrasah karena tugas tertentu ke luar kota ataupun karena halangan sakit, beliau selalu konfirmasi ke waka bahwa beliau tidak bisa hadir di madrasah.²

Kepemimpinan yang diterapkan oleh Bapak Jamal selaku kepala madrasah MTsN 5 Trenggalek sangatlah bagus dan objektif. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Ibu Innani Muslimatun selaku waka kurikulum sebagai berikut:

Kepemimpinan beliau sangatlah bagus dan objektif terhadap bawahan. Beliau juga seorang yang dermawan yang tidak enggan untuk menyisihkan sebagian rezekinya untuk memajukan madrasah.³

² Observasi, tanggal 05 Januari 2021

³ Wawancara dengan Bu Inani Muslimatun selaku Waka Kurikulum MTsN 5 Trenggalek, tanggal 11 Januari 2021

Selain itu Bapak Jamal juga selalu berkoordinasi dengan para bawahannya. Selain itu guru-guru juga mengadakan senam pagi. Yang mana semua guru boleh mengikuti boleh tidak. Jadi nanti kepala madrasah mendatangkan instruktur senam untuk memimpin kegiatan senam. Kegiatan ini bertujuan untuk memperkuat kekompakkan dan menjalin kebersamaan antara kepala madrasah dengan para guru yang ada di MTsN 5 Trenggalek.

Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh Bu susi selaku waka sarana dan prasarana bahwa “Beliau selalu berkoordinasi dengan bawahan.”⁴



Gambar 4.1 Kegiatan Senam Pagi⁵

Dalam memimpin MTsN 5 Trenggalek gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala madrasah di MTsN 5 Trenggalek yaitu gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis yang tercermin

⁴Wawancara dengan Ibu Susi selaku Waka Sarana dan Prasarana MTsN 5 Trenggalek, tanggal 13 Januari 2021

⁵ Dokumentasi MTsN 5 Trenggalek

dalam kepemimpinan Bapak Jamal yaitu beliau merupakan kepala madrasah yang selalu memberikan kebebasan para guru untuk berinspirasi menyampaikan pendapatnya. Selain itu beliau selalu menerima saran maupun kritikan yang diutarakan oleh stakeholder yang ada dimadrasah, baik itu waka-waka, guru, dan tenaga kependidikan. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Bapak Jamaludin selaku kepala MTsN 5 Trenggalek, sebagai berikut:

Mengenai gaya kepemimpinan di MTsN 5 Trenggalek ini, saya selaku kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis yang mana saya selalu terbuka menghargai kritikan atau saran dari siapapun meskipun itu misalkan saran dari penjaga sekolah atau bagian kebun atau bagian apa saja. Karena sumber kebenaran itu tidak hanya dari orang yang lebih tinggi jabatannya. Jadi saya pikir seperti itu. Bahkan saya juga selalu memberikan kesempatan monggo ayo kalau ada masukan atau usulan. Karena apa yang akhirnya akan saya jadikan program apa yang perlu kita tetapkan untuk dilakukan itu adalah dasarnya masukan. Saya tidak ingin menjadi seorang pemimpin otoriter yang semua dari kepala madrasah. Bahkan aaa kita inventarisir, silahkan saya suruh usulannya apa, kekurangan kita apa, kelebihan kita apa, harapan panjenengan apa. Itu yang sudah saya contohkan. Dan secara perlahan kemudian ada skala prioritas. Oooo...ini usulan ini. Karena di madrasah negeri itu dalam pendanaanya menggunakan anggaran dari negara DIPA. Maka usulan-usulan yang terkait dengan masalah fisik atau mungkin kesejahteraan kita lihat dulu di situ ada apa tidak.⁶

Berdasarkan pernyataan dari Bapak Jamaludin selaku Kepala Madrasah MTsN 5 Trenggalek diatas dijelaskan bahwa kepala madrasah selalu menerima kritikan dan saran dari siapapun baik dari satpam dan tukang kebun. Karena kepala madrasah menganggap bahwa sumber

⁶ Wawancara dengan Bapak Jamal selaku Kepala Madrasah MTsN 5 Trenggalek, tanggal 06 Januari 2021

kebenaran tidak mesti dari orang yang lebih tinggi jabatannya. Dari saran dan kritikan mereka semua yang nantinya akan dijadikan suatu program.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti bahwa kepala madrasah selalu menjalin komunikasi yang baik dengan bawahannya baik itu satpam ataupun tukang kebun. Misalnya beliau berbincang-bincang dengan satpam di pos satpam ataupun dengan guru-guru yang lain. Beliau selalu menghargai para bawahan dan menganggap bawahan sebagai rekan kerja.⁷

Kemudian ciri-ciri dari gaya demokratis salah satunya yaitu selalu menganggap bawahan sebagai rekan kerja. Dalam hal ini Bapak Jamal selaku kepala madrasah menganggap bahwa dirinya dan bawahan adalah sama. Maksud dari sama dalam hal ini yaitu sama-sama bekerja demi tercapainya visi, misi dan tujuan madrasah. Salah satu faktor-faktor yang mendukung kinerja guru yaitu hubungan dan komunikasi yang baik dengan kepala madrasah. Hubungan guru, tenaga kependidikan dan komite dengan kepala madrasah sangatlah baik.. Hal serupa juga diungkapkan oleh Ibu Innani Muslimatun selaku waka kurikulum sebagai berikut:

Hubungan antara kepala madrasah dengan guru-guru dan komite sangatlah bagus. Beliau merupakan sosok pemimpin yang dekat sekali dengan para guru sebagai mitra kerja. Beliau tidak pernah menganggap guru-guru sebagai bawahan, melainkan sebagai mitra kerja.⁸

⁷ Observasi, tanggal 06 Januari 2021

⁸ Wawancara dengan Ibu Inani Muslimatun selaku Waka Kurikulum MTsN 5 Trenggalek, tanggal 11 Januari 2021



Gambar 4.2 Rapat Bersama Komite⁹

Kemudian Bapak Aan selaku waka kesiswaan juga memperkuat pernyataan yang diungkapkan Ibu Innani Muslimatun selaku waka kurikulum bahwa:

Gaya kepemimpinan yang diterapkan yaitu gaya kepemimpinan demokratis. Pak Jamal merupakan orang yang jika memerintah bawahannya, beliau juga ikut didalamnya. Beliau sangat sederhana dan tidak menunjukkan bahwa beliau merupakan seorang pejabat. Beliau selalu menerapkan prinsip selalu bersama-sama bekerja. Karena kepala madrasah juga berfikir bahwa beliau tidak mampu untuk melakukan sesuatu jika tidak bekerja sama dengan para bawahannya.¹⁰

Hal serupa juga disampaikan oleh Ibu Innani Muslimatun selaku waka kurikulum sebagai berikut:

Beliau adalah tipe pemimpin yang senantiasa memberikan motivasi kerja terhadap bawahan yang dianggapnya sebagai mitra kerja.¹¹

⁹ Dokumentasi MTsN 5 Trenggalek

¹⁰ Wawancara dengan Bapak Aan selaku Waka Kesiswaan MTsN 5 Trenggalek, tanggal 23 Desember 2020

¹¹ Wawancara dengan Bu Inani Muslimatun selaku Waka Kurikulum MTsN 5 Trenggalek, tanggal 11 Januari 2021

Hal tersebut seperti yang diungkapkan Bapak Aan selaku waka kesiswaan bahwa “Hubungan atau komunikasi antara kepala madrasah dengan guru-guru sangatlah baik dan rukun.”¹² Kemudian Bu Yoyoh selaku guru Aqidah Akhlak juga menambahkan bahwa “Beliau bapak kepala madrasah supel, baik, ramah, dan selalu berkomunikasi dengan bawahan.”¹³

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan gaya demokratis yang ditunjukkan kepala madrasah yaitu beliau selalu ramah kepada siapapun itu. Di madrasah beliau jarang duduk diruangannya. Beliau selalu menghabiskan waktunya untuk berkumpul dan berbincang-bincang dengan guru-guru bahkan dengan satpam. Hal tersebut dilakukan kepala madrasah dengan tujuan agar kepala madrasah mengetahui keluhan-keluhan yang sedang mereka alami yang berkaitan dalam melaksanakan kinerjanya. Kemudian kepala madrasah juga selalu menganggap para bawahan sebagai rekan kerja tanpa membeda-bedakan pangkat atau jabatan mereka di madrasah. Beliau juga sangat terbuka dan selalu menerima saran dan kritikan dari guru dan tenaga kependidikan yang lain.¹⁴

Selain itu ciri dari gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu kepemimpinan

¹² Wawancara dengan Bapak Aan selaku Waka Kesiswaan MTsN 5 Trenggalek, tanggal 23 Desember 2020

¹³ Wawancara dengan Ibu Yoyoh selaku Guru Aqidah Akhlak di MTsN 5 Trenggalek, tanggal 11 Januari 2021

¹⁴ Observasi, tanggal 06 Januari 2021

kolektif. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Bapak Jamaludin selaku kepala MTsN 5 Trenggalek, sebagai berikut:

Kalau saya gaya kepemimpinan yang saya terapkan yaitu kepemimpinan yang kolektif. Jadi bukan kepemimpinan yang individual. Karena kita juga mempunyai waka-waka berupa wakil kepala madrasah kesiswaan, sarana dan prasarana, kurikulum, humas, maka yang berkaitan dengan hal-hal tertentu akan diserahkan kepada waka yang bersangkutan yang sesuai dengan permasalahan yang ada. Ketika permasalahan tersebut sudah terselesaikan oleh waka-waka ini maka bisa dilanjutkan. Akan tetapi apabila belum tuntas nanti kemudian kita musyawarahkan bersama. Jadi kami tidak terbiasa dengan mengambil keputusan itu karena ide saya pribadi kemudian saya kepengen begini tidak. Tapi tetap kita kompromikan dan kita musyawarahkan terlebih dahulu kemudian kita tentukan dan putuskan, lalu langkah-langkah apa yang harus kita ambil.¹⁵

Berdasarkan pernyataan dari Bapak Jamaludin selaku Kepala Madrasah MTsN 5 Trenggalek dapat diketahui bahwa ciri lain dari kepemimpinan demokratis yang diterapkan kepala madrasah yaitu kepemimpinan yang kolektif. Kepemimpinan kolektif yang dimaksud kepala madrasah disini yaitu dalam proses penyelesaian masalah kepala madrasah selalu mengutamakan untuk bermusyawarah atau tidak individu. Musyawarah dilaksanakan ketika permasalahan-permasalahan yang terjadi dimadrasah belum terselesaikan oleh waka-waka yang bersangkutan. Baru nantinya permasalahan tersebut akan dimusyawarahkan dengan para guru-guru. Hal tersebut juga diperkuat dengan pernyataan Bu Yoyoh selaku guru Aqidah Akhlak, bahwa:

¹⁵ Wawancara dengan Bapak Jamal selaku Kepala Madrasah MTsN 5 Trenggalek, tanggal 06 Januari 2021

Beliau dalam mengambil keputusan alhamdulillah,, selalu bermusyawarah. Sebelum musyawarah dengan para guru terlebih dahulu beliau bermusyawarah dengan waka-waka.¹⁶



Gambar 4.3 Musyawarah Pemilihan Waka MTsN 5 Trenggalek¹⁷

Selain itu gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh kepala madrasah yaitu gaya kepemimpinan kharismatik. Gaya kepemimpinan kharismatik merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki ciri mampu menarik perhatian setiap anggota organisasi untuk mengikuti keinginannya. Gaya kepemimpinan ini mampu membuat bawahan untuk menghormati pimpinan dengan sangat hormat. Kepala madrasah juga merupakan ketua jamaah al-khidmah Kabupeten Trenggalek dan sekertaris

¹⁶ Wawancara dengan Ibu Yoyoh selaku Guru Aqidah Akhlak di MTsN 5 Trenggalek, tanggal 11 Januari 2021

¹⁷ Dokumentasi MTsN 5 Trenggalek

NU Kabupaten Trenggalek. Hal tersebut juga disampaikan oleh Bapak Aan selaku waka kesiswaan sebagai berikut:

Menurut pandangan saya memang beliau merupakan orang yang kharismatik, beliau juga merupakan leader dan beliau juga bisa menyatukan umat dan beliau juga sangat dekat dengan para guru-guru dan stakeholder yang ada di madrasah ini. Beliau juga merupakan ketua jamaah al-khidmah Kabupaten Trenggalek dan sekretaris NU Kabupaten Trenggalek.¹⁸

Hal tersebut juga diperkuat dengan pernyataan Bu susi selaku waka sarana dan prasarana bahwa:

Bapak kepala madrasah sudah sesuai dengan tipe yang di idamkan banyak orang. Beliau penuh kharismatik dan bisa mengarahkan bawahannya mencapai tujuan bersama. Beliau juga selalu ramah dan bertanggung jawab.



Gambar 4.4 Majelis Dzikir Wa Maulidurrosul SAW MTsN 5 Trenggalek¹⁹

¹⁸ Wawancara dengan Bapak Aan selaku Waka Kesiswaan MTsN 5 Trenggalek, tanggal 23 Desember 2020

¹⁹ Dokumentasi MTsN 5 Trenggalek, Majelis Dzikir Wa Maulidurrosul SAW

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah di MTsN 5 Trenggalek yaitu gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan kharismatik. Kepala madrasah selalu ramah dan bersikap baik dengan para bawahan. Beliau tidak menunjukkan bahwa beliau adalah seorang pemimpin. Beliau selalu berpenampilan sederhana dan penuh kharismatik. Ketika ada guru ataupun tenaga kependidikan yang membutuhkan beliau, beliau selalu siap sedia walaupun jarak rumah beliau dengan madrasah lumayan jauh.²⁰ Hal tersebut juga diperkuat dengan pernyataan Bu Susi selaku Waka Sarana dan Prasarana bahwa “ Hubungannya baik dan beliau selalu sedia dalam setiap keadaan.”²¹

2. Upaya- upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 5 Trenggalek

Kinerja guru merupakan suatu tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan tertentu. Dalam meningkatkan kinerja guru pasti setiap kepala madrasah mempunyai upaya-upaya yang berbeda dalam proses peningkatannya. Kinerja guru di MTsN 5

²⁰ Observasi, tanggal 21 Desember 2020

²¹Wawancara dengan Ibu Susi selaku Waka Sarana dan Prasarana MTsN 5 Trenggalek, tanggal 13 Januari 2021

Trenggalek kinerja sudah baik dan mengalami peningkatan. Hal ini sebagaimana yang di ungkapkan oleh Bapak Jamal selaku kepala madrasah di MTsN 5 Trenggalek sebagai berikut:

Alhamdulillah secara perlahan sudah banyak peningkatan. Karena apa yang kita bangun pertama kali adalah kebersamaannya dulu atau kekompakkan didalam internal ini. Tanpa adanya kebersamaan atau kekompakkan seluruh tenaga pendidik disini bagaimana visi di madrasah ini akan terwujud.²²

Jadi berdasarkan pernyataan Bapak Jamaludin diatas dapat diketahui bahwasanya dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 5 Trenggalek hal yang dilakukan yaitu dengan membangun kebersamaan dan kekompakkan dengan seluruh warga madrasah. Tanpa adanya kebersamaan dan komunikasi yang baik antara kepala madrasah dengan guru maka visi dan misi sulit untuk tercapai. Bu susi selaku waka sarana dan prasarana juga menambahkan bahwa “Aaaa... Yaa kinerja gurunya sudah berjalan dengan baik.”²³ Kemudian Bu Yoyoh selaku guru Aqidah Akhlak juga menambahkan bahwa “Ohh kinerjanya sudah baik InsyaAllah dan tidak ada masalah dan selalu membuat RPP setiap saat meskipun ada yang masih repot dan mengumpulkan.”²⁴Selain itu Ibu Innani Muslimatun selaku waka kurikulum juga menilai bahwasanya kinerja guru di MTsN 5 Trenggalek sudah baik, akan tetapi perlu ditingkatkan lagi. Hal tersebut seperti yang diungkapkan Ibu Innani Muslimatun selaku waka kurikulum sebagi berikut:

²² Wawancara dengan Bapak Jamal selaku Kepala Madrasah MTsN 5 Trenggalek, tanggal 06 Januari 2021

²³Wawancara dengan Ibu Susi selaku Waka Sarana dan Prasarana MTsN 5 Trenggalek, tanggal 13 Januari 2021

²⁴Wawancara dengan Ibu Yoyoh selaku Guru Aqidah Akhlak di MTsN 5 Trenggalek, tanggal 11 Januari 2021

Kinerja guru di MTsN 5 Trenggalek ini sebenarnya sudah bagus, namun masih perlu ditingkatkan lagi mengingat tantangan zaman yang semakin besar di era digital seperti saat ini.²⁵

Dalam upaya peningkatan kinerja guru salah satunya yang dilakukan kepala madrasah yaitu dengan memberikan teladan atau uswah dan semangat kepada semua guru. Memberikan uswah atau teladan merupakan modal utama yang harus dilakukan pemimpin dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Dengan kepala madrasah MTsN 5 Trenggalek memberikan uswah atau teladan terlebih dahulu maka bawahan lambat laun akan mengikutinya. Hal tersebut seperti yang di ungkapkan oleh Bapak Jamaludin selaku kepala MTsN 5 Trenggalek sebagai berikut ini:

Saya selalu senantiasa memberikan semangat dan selalu memberikan teladan atau contoh terlebih dahulu. Apa yang harus teman-teman lakukan, maka saya harus melakukannya terlebih dahulu.²⁶

Kemudian terkait hal ini Bu Susi selaku waka sarana dan prasarana juga menambahkan bahwa “Beliau selalu memberikan contoh dan suri tauladan yang baik.”²⁷ Hal lainnya juga diungkapkan oleh Ibu Innani Muslimatun selaku waka kurikulum bahwa:

Cara yang dilakukan kepala madrasah dalam memotivasi guru yaitu dengan memberikan teladan kepada guru dalam hal kedisiplinan, terutama kedisiplinan dalam kegiatan

²⁵ Wawancara dengan Ibu Inani Muslimatun selaku Waka Kurikulum MTsN 5 Trenggalek, tanggal 11 Januari 2021

²⁶ Wawancara dengan Bapak Jamal selaku Kepala Madrasah MTsN 5 Trenggalek, tanggal 06 Januari 2021

²⁷ Wawancara dengan Ibu Susi selaku Waka Sarana dan Prasarana MTsN 5 Trenggalek, tanggal 13 Januari 2021

belajar mengajar (KBM). Misalnya yaitu guru harus hadir di madrasah dengan tepat waktu.²⁸

Hal tersebut juga di perkuat oleh Bu Yoyoh bahwa:

Dalam meningkatkan kinerja guru beliau menyarankan kepada semua pihak supaya pertama disiplin. Kemudian yang kedua yaitu memberikan nasihat.

Jadi berdasarkan pernyataan Ibu Inani Muslimatun dan Bu Yoyoh diatas dapat diketahui bahwasanya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu dengan memberikan contoh atau uswah yang terutama terkait dengan kedisiplinan guru dalam Kegiatan Belajar Mengajar (KBM). Maka dari itu, guru harus hadir tempat waktu di madrasah. Selain memberikan uswah dan teladan, upaya lainnya yang dilakukan Bapak Jamal selaku kepala madrasah yaitu dengan diadakannya pembinaan-pembinaan yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada tenaga pendidik yaitu berupa adanya rapat dinas dan *breefing*. Rapat dinas dan *breefing* ini dilaksanakan setiap seminggu sekali. Hal ini seperti yang diungkapkan Bapak Jamaludin selaku kepala MTsN 5 Trenggalek berikut ini:

Pembinaan yang kami lakukan itu, kami setiap minggu setelah upacara itu ada *breefing*. Kemudian setelah itu ada rapat dinas. Dalam *breefing* atau rapat dinas itu kami juga melakukan evaluasi untuk minggu lalu atau bulan yang lalu apa yang sudah kita lakukan. Temuan-temuan misalnya tentang guru yang tidak disiplin. Hal tersebut saya sampaikan secara umum dan tidak langsung mengarah kepada guru yang bersangkutan. Nanti diluar itulah saya mengajak ngobrol atau akan saya panggil dan berbicara dari hati ke hati. Karena mungkin saja

²⁸ Wawancara dengan Ibu Inani Muslimatun selaku Waka Kurikulum MTsN 5 Trenggalek, tanggal 11 Januari 2021

ada faktor X atau faktor lain yang kemudian menyebabkan guru tersebut terlambat terus datang ke madrasah. Jadi pembinaan secara umum seperti itu. Tetapi nanti yang menyangkut secara personal nanti saya selesaikan secara pribadi dengan guru tersebut”. Hal tersebut bertujuan agar orang tersebut tidak tersinggung dan tersakiti. Kan kalau di umumkan secara umum guru tersebut bisa malu dan nanti ada dendam. Saya kepengen tidak ada musuh dan meminimalisir munculnya masalah-masalah.²⁹

Jadi berdasarkan pernyataan Bapak Jamaludin diatas dapat diketahui bahwasanya dalam kegiatan rapat dinas atau *breefing* tersebut merupakan salah satu bentuk evaluasi kegiatan yang sudah dilakukan selama satu minggu atau bulan yang lalu. Dalam rapat dinas tersebut kepala madrasah juga membahas mengenai permasalahan-permasalahan yang ada. Misalnya yaitu mengenai kedisiplinan guru. Dengan adanya rapat dinas tersebut maka akan ditemukan solusi-solusi dari permasalahan-permasalahan selama seminggu tersebut.



²⁹ Wawancara dengan Bapak Jamal selaku Kepala Madrasah MTsN 5 Trenggalek, tanggal 06 Januari 2021

Gambar 4.5 Rapat Dinas dan *Briefing*³⁰

Motivasi kepala madrasah sangatlah diperlukan dalam upaya peningkatan guru. Hal tersebut dikarenakan jika ada dorongan atau motivasi dari seorang pemimpin maka akan menambah semangat untuk para guru dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sehingga kinerjanya pun juga akan meningkat pula dan tugas-tugas pun dapat terselesaikan dengan efektif dan efisien. Hal tersebut seperti yang di ungkapkan oleh Bapak Jamaludin selaku kepala MTsN 5 Trenggalek sebagai berikut ini:

Motivasi yang saya berikan yaitu berupa ucapan terima kasih. Selain itu saya juga memberikan reward kepada guru-guru yang memiliki kinerja yang bagus.³¹



Gambar 4. 6 Pemberian Motivasi Pada Saat Upacara Peringatan Hari Amal Bakti Kementerian Agama Ke- 75³²

³⁰ Dokumentasi, tanggal 06 Januari 2021

³¹ Wawancara dengan Bapak Jamal selaku Kepala Madrasah MTsN 5 Trenggalek, tanggal 06 Januari 2021

³² Dokumentasi, tanggal 06 Januari 2021

Jadi berdasarkan pernyataan Bapak Jamaludin diatas dapat diketahui bahwasanya motivasi yang diberikan Bapak Jamal selaku kepala madrasah yaitu berupa ucapan terimakasih. Selain itu dalam upacara Peringatan Hari Amal Bakti Kementrian Agama Ke- 75, kepala madrasah juga memberikan semangat dan beberapa motivasi agar para guru mampu meningkatkan kinerjanya lagi sehingga hal tersebut juga akan menambah kualitas guru dalam proses pembelajaran dikelas. Upacara dimulai pukul 07.00- 09.00 pagi. Kemudian dilanjut foto-foto bersama dengan kepala madrasah. Setelah dilaksanakannya upacara guru-guru dan tenaga kependidikan lanjut mengerjakan tugasnya diruangannya masing-masing ³³ Motivasi yang diberikan Bapak Jamaludin yaitu berupa ceramah pada saat rapat. Hal serupa juga diungkapkan oleh Bapak Aan selaku waka kesiswaan sebagai berikut:

Kalo memotivasinya sangat luar biasa. Yang pertama beliau tahu dan paham agama, sehingga apa yang beliau sampaikan itu ada dasarnya dan dalilnya. Jadi semua guru-guru menjadi bersemangat. Kepala madrasah memotivasi guru-guru ketika rapat. Pada waktu rapat, pertama kali beliau ceramah mengenai pentingnya seorang guru atau pendidik. Biasanya beliau seperti itu. Rapat dilakukan secara tatap muka dan setiap ada masalah baru yang harus diselesaikan bersama-sama. ³⁴

Kemudian Bu Yoyoh sebagai guru Aqidah Akhlak juga menambahkan bahwa:

Beliau dalam memberikan motivasi yaitu dengan pertama, beliau memberikan kita itu supaya selalu mensyukuri nikmat-Nya yaaa..yang kedua kita benar-benar mencari Ridhone Gusti Alloh. Dan yang ketiga selalu ingat bahwa

³³ Observasi , 06 Januari 2021

³⁴ Wawancara dengan Bapak Aan selaku Waka Kesiswaan MTsN 5 Trenggalek, tanggal 23 Desember 2020

kita ini besok akan di mintai pertanggungjawaban. Itukan motivasi untuk kita yaaa.. dan tentunya juga tidak lupa untuk supaya masyarakat luas lebih percaya dengan lembaga kita ini.³⁵

Jadi berdasarkan kedua paparan diatas dapat diketahui bahwa upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam memotivasi guru yaitu dengan memberikan ceramah atau sentuhan-sentuhan agama mengenai pentingnya menjadi seorang guru atau pendidik yang nantinya akan dimintai pertanggungjawaban di akhirat kelak. Karena dalam mengajar itu tidak hanya mentransfer ilmu, akan tetapi ada nilai ibadahnya, jika dalam mengajar tersebut dilakukan dengan ikhlas.

Kemudian upaya lain yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu dengan memberikan *reward* dan *punishment*. Pemberian penghargaan merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Pada MTsN 5 Trenggalek bentuk penghargaan atau *reward* yang diberikan kepala madrasah kepada guru berupa pemberian buku dan kenaikan jabatan bagi guru-guru yang memiliki kinerja yang bagus. Hal tersebut seperti yang di ungkapkan oleh Bapak Jamaludin selaku kepala MTsN 5 Trenggalek sebagai berikut ini:

Kemudian juga terkait dengan masalah pemberian posisi jabatan di madrasah ini. Jadi saya melihatnya disana. Kalau kinerjanya bagus ya kemudian kita berikan kepercayaan

³⁵ Wawancara dengan Ibu Yoyoh selaku Guru Aqidah Akhlak di MTsN 5 Trenggalek, tanggal 11 Januari 2021

untuk posisi jabatan yang lebih tinggi seperti waka-waka yang sudah saya pilih karena kinerjanya bagus.³⁶

Jadi berdasarkan pernyataan Bapak Jamaludin diatas dapat diketahui bahwasanya bentuk penghargaan yang diberikan kepada guru yang kinerjanya bagus yaitu berupa kenaikan jabatan. Hal serupa juga diungkapkan oleh Bapak Aan selaku waka kesiswaan sebagai berikut:

Apresiasi atau penghargaan yang diberikan kepala madrasah yaitu berupa rolling jabatan atau menaikkan jabatan. Rolling jabatan contohnya seperti saya kemarin dari pengelola jabatan kemudian dipindahkan ke waka kesiswaan. Inikan sebetulnya suatu penghargaan bukan berarti saya di hilangkan di bagian keuangan karena memiliki kinerja yang kurang bagus tidaakkkk.. tetapi ini sebuah penghargaan yang diberikan kepala madrasah kepada saya. Selain itu bentuk reward yang diberikan kepala madrasah yaitu dengan beliau memberikan beberapa buku-buku yang dimiliki beliau untuk diberikan kepada guru-guru.³⁷



Gambar 4.7 Waka-Waka Terpilih³⁸

³⁶ Wawancara dengan Bapak Jamal selaku Kepala Madrasah MTsN 5 Trenggalek, tanggal 06 Januari 2021

³⁷ Wawancara dengan Bapak Aan selaku Waka Kesiswaan MTsN 5 Trenggalek, tanggal 23 Desember 2020

³⁸ Dokumentasi MTsN 5 Trenggalek, Pemilihan Waka-Waka

Selain kenaikan jabatan, bentuk penghargaan yang diberikan kepala madrasah yaitu berupa pemberian buku. Hal ini disampaikan oleh Bu Yoyoh bahwa:

Penghargaan ada, itu kalau kita kinerjanya baik ada bingkisan-bingkisan dan kemarin ada kuis beliau juga ngasih buku besar.³⁹

Kemudian Bu Susi selaku waka sarana dan prasarana juga menambahkan bahwa “Aaaa...reward yang diberikan kepala madrasah yaitu dengan memberikan pujian dan doorprize.”⁴⁰ Hal senada juga disampaikan oleh Bu Inani Muslimatun selaku Waka Kurikulum bahwa “Reward yang diberikan kepala madrasah salah satunya berupa ucapan terima kasih.”⁴¹

Jadi dari hasil wawancara narasumber diatas dapat diketahui bahwa bentuk penghargaan atau reward yang diberikan kepala madrasah yaitu berupa kenaikan jabatan. Selain itu penghargaan yang lainnya yang diberikan kepala madrasah kepada guru yang kinerjanya bagus yaitu berupa buku dan ucapan terimakasih. Selain reward kepala madrasah juga memberikan *punishment* kepada guru-guru yang kinerjanya kurang baik. Hal tersebut kepala madrasah lakukan agar para guru lebih bersemangat lagi dalam meningkatkan kinerjanya.. *Punishment* dapat berupa teguran, peringatan bahkan pemberhentian kerja. Bentuk

³⁹Wawancara dengan Ibu Yoyoh selaku Guru Aqidah Akhlak di MTsN 5 Trenggalek, tanggal 11 Januari 2021

⁴⁰Wawancara dengan Ibu Susi selaku Waka Sarana dan Prasarana MTsN 5 Trenggalek, tanggal 13 Januari 2021

⁴¹Wawancara dengan Ibu Inani Muslimatun selaku Waka Kurikulum MTsN 5 Trenggalek, tanggal 11 Januari 2021

punishment yang digunakan kepala madrasah MTsN 5 Trenggalek dalam meningkatkan kinerja guru yaitu berupa *punishment* yang mendidik, yang hal tersebut dapat memberikan semangat kepada guru dalam meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut seperti yang di ungkapkan oleh Bapak Jamaludin selaku kepala MTsN 5 Trenggalek sebagai berikut ini:

Kemudian saya juga memberikan *punishment* yang bervariasi bentuknya. *Punishment* yang saya berikan kepada guru-guru tentunya *punishment* yang mendidik dan membuat para guru bersemangat lagi. Saya sangat menghindari *punishment* yang bersifat fisik atau mungkin materi.⁴²

Jadi berdasarkan pernyataan Bapak Jamaludin diatas dapat diketahui bahwasanya bentuk *punishment* yang diberikan yaitu berupa *punishment* yang mendidik. Kepala madrasah menghindari bentuk *punishment* yang bersifat fisik dan materi. Selain itu yang dilakukan kepala madrasah ketika mengetahui permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan guru maka yang dilakukan beliau yaitu dengan memberikan pengarahan dan solusi terkait permasalahan yang dihadapi. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Bapak Aan selaku waka kesiswaan bahwa:

Biasanya ketika beliau mendengar permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan guru, maka beliau langsung memanggil guru tersebut kemudian diberikan pengarahan-pengarahan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan tersebut.⁴³

⁴² Wawancara dengan Bapak Jamal selaku Kepala Madrasah MTsN 5 Trenggalek, tanggal 06 Januari 2021

⁴³ Wawancara dengan Bapak Aan selaku Waka Kesiswaan MTsN 5 Trenggalek, tanggal 23 Desember 2020

Adapun pernyataan yang diungkapkan Bapak Aan selaku waka kesiswaan dapat diketahui bahwa *punishment* yang diberikan kepala madrasah yaitu memanggil guru yang bermasalah kemudian diberikan pengarahan-pengarahan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Kemudian Bu Yoyoh juga memperkuat pernyataan dari Bapak Aan bahwa “Guru yang bersangkutan dipanggil ke ruangan kepala madrasah untuk menghadap pak kepala.”⁴⁴

Selain itu bentuk *punishment* yang diberikan kepala madrasah terhadap guru yang melanggar peraturan yaitu berupa peringatan dan teguran. Seperti yang diungkapkan Ibu Innani Muslimatun selaku waka kurikulum bahwa “Terhadap guru yang melanggar peraturan, kepala madrasah memberikan peringatan, teguran dan pembinaan secara khusus atau pribadi.”⁴⁵ Kemudian Bu Susi selaku waka sarana dan prasarana juga memperkuat pernyataan dari Ibu Innani Muslimatun selaku waka kurikulum menambahkan hal yang sama bahwa “*Punishment* yang diberikan yaitu berupa peringatan dan teguran.”⁴⁶

Jadi dari hasil wawancara beberapa narasumber diatas dapat diketahui bahwa bentuk *punishment* yang diberikan kepala madrasah yaitu berupa peringatan, pembinaan, dan teguran.

⁴⁴Wawancara dengan Ibu Yoyoh selaku Guru Aqidah Akhlak di MTsN 5 Trenggalek, tanggal 11 Januari 2021

⁴⁵ Wawancara dengan Ibu Inani Muslimatun selaku Waka Kurikulum MTsN 5 Trenggalek, tanggal 11 Januari 2021

⁴⁶Wawancara dengan Ibu Susi selaku Waka Sarana dan Prasarana MTsN 5 Trenggalek, tanggal 13 Januari 2021

Selain pemberian *reward* dan *punishment*, upaya-upaya lain yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru berupa pendelegasian guru untuk mengikuti kegiatan berupa seminar, diklat, dan workshop. Jadi kegiatan ini bertujuan agar para guru dapat meningkatkan kualitas kinerjanya. Sehingga guru akan memperoleh banyak pengalaman, pengetahuan yang luas, dan keterampilan yang beraneka ragam. Hal tersebut seperti yang di ungkapkan oleh Bapak Jamaludin selaku kepala MTsN 5 Trenggalek sebagai berikut ini:

Ada pendelegasian untuk mengikuti semacam seminar, diklat, workshop atau kegiatan-kegiatan yang memang muaranya adalah peningkatan kualitas kinerja guru. Saya sangat memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada para guru.⁴⁷



Gambar 4.8 Workshop Desiminasi RPP Literasi Numerasi Guru Matematika⁴⁸

⁴⁷ Wawancara dengan Bapak Jamal selaku Kepala Madrasah MTsN 5 Trenggalek, tanggal 06 Januari 2021

⁴⁸ Dokumentasi Workshop Desiminasi RPP Literasi Numerasi Guru Matematika

Jadi berdasarkan pernyataan Bapak Jamaludin diatas dapat diketahui bahwasanya upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru yaitu dengan pendelegasian untuk mengikuti semacam seminar, diklat, workshop yang hal tersebut dapat meningkatkan kinerja para guru. Hal serupa juga diungkapkan oleh Bapak Aan selaku waka kesiswaan sebagai berikut:

Kalau berkaitan dengan pemberdayaan guru, yaaa.... semua guru diberdayakan di madrasah ini. Yang jelas guru harus bisa mengajar. Kalau webinar itu biasanya pak kepala madrasah selalu ngeshare ke grub besar madrasah agar guru-guru mengikuti webinar.⁴⁹

Sedangkan paparan informasi dari Bapak Aan selaku waka kesiswaan diketahui bahwasanya yang dilakukan kepala madrasah untuk menambah keterampilan dan kemampuan guru yaitu dengan kepala madrasah memberikan informasi terkait dengan adanya webinar-webinar yang dilaksanakan dari pihak manapun dengan tujuan agar para guru dapat mengikuti webinar tersebut. Kemudian Bu Yoyoh sebagai guru Aqidah Akhlak juga menambahkan bahwa: “MGMP sudah berjalan. Dan kemarin juga ada webinar-webinar melalui zoom itu semua guru wajib mengikuti.”⁵⁰

Selain itu upaya lainnya yang dapat dilakukan kepala MTsN 5 Trenggalek dalam upaya meningkatkan kinerja guru yaitu dengan melakukan supervisi. Supervisi merupakan suatu bentuk pengawasan

⁴⁹ Wawancara dengan Bapak Aan selaku Waka Kesiswaan MTsN 5 Trenggalek, tanggal 23 Desember 2020

⁵⁰ Wawancara dengan Ibu Yoyoh selaku Guru Aqidah Akhlak di MTsN 5 Trenggalek, tanggal 11 Januari 2021

yang dilakukan kepala madrasah agar dapat mengetahui kekurangan-kekurangan yang dimiliki oleh guru yang bersangkutan dan kemudian kepala madrasah mengadakan suatu perbaikan atau pemecahan masalah berdasarkan hasil supervisi tersebut. Supervisi yang dilakukan oleh kepala MTsN 5 Trenggalek yaitu dengan melakukan supervisi kunjungan ke kelas-kelas dan supervisi mengenai perangkat pembelajaran.

Hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Aan selaku waka sarana dan prasarana bahwa:

“Teknik supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu berupa kunjungan ke kelas- kelas.”⁵¹

Jadi di dalam supervisi kunjungan kelas ini, kepala madrasah berkeliling ke satu per satu kelas untuk melihat bagaimana guru mengajar dan metode-metode apa yang digunakan dalam proses pembelajaran dikelas.

⁵¹ Wawancara dengan Bapak Aan selaku Waka Kesiswaan MTsN 5 Trenggalek, tanggal 23 Desember 2020



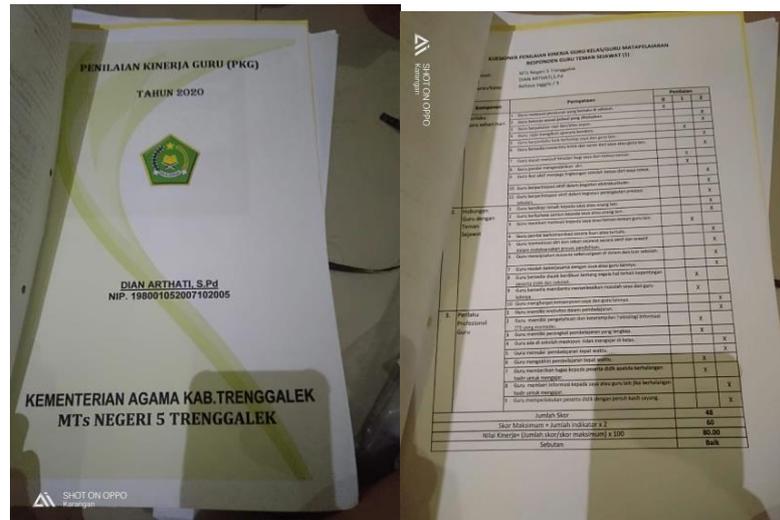
Gambar 4.9 Supervisi Proses Pembelajaran di Kelas⁵²

Kemudian supervisi yang dilakukan kepala madrasah selain kunjungan kelas, yaitu supervisi perangkat pembelajaran dan Penilaian Kinerja Guru (PKG) tiap tahun. Hal tersebut seperti yang diungkapkan Ibu Innani Muslimatun selaku waka kurikulum bahwa:

Supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap guru meliputi supervisi perangkat pembelajaran dan supervisi Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) di kelas. Guru harus membuat perangkat pembelajaran dan mengumpulkannya tepat waktu, guru harus melakukan KBM sesuai dengan ketentuan, dan melaksanakan Penilaian Kinerja Guru (PKG) tiap tahun.⁵³

⁵² Dokumentasi MTsN 5 Trenggalek, Proses Pembelajaran dalam Kelas

⁵³ Wawancara dengan Ibu Inani Muslimatun selaku Waka Kurikulum MTsN 5 Trenggalek, tanggal 11 Januari 2021



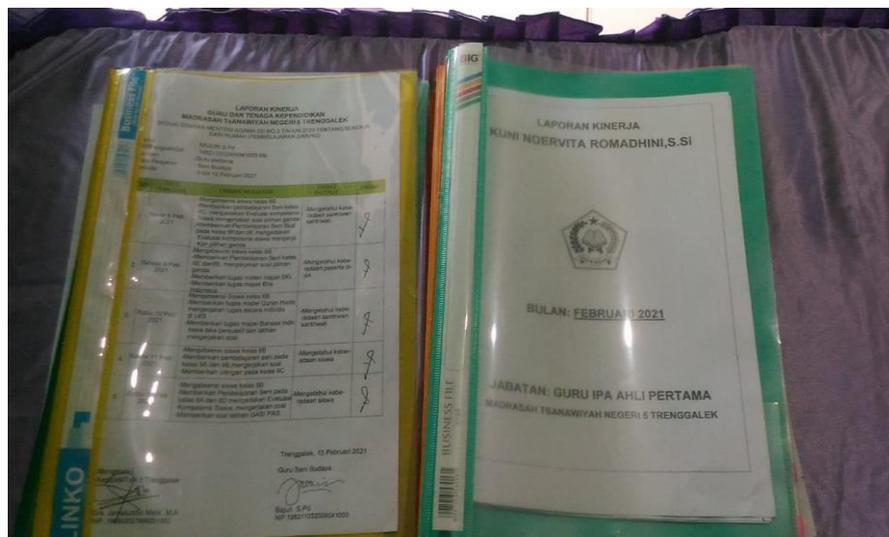
Gambar 4.10 Laporan PKG (Penilaian Kinerja Guru)⁵⁴

Jadi terkait dengan laporan penilaian kinerja guru ini dilaksanakan setiap tahun. Kemudian terkait dengan supervisi perangkat pembelajaran ini, kepala madrasah selalu melakukan pengecekan setiap guru akan masuk ke kelas untuk mengajar terkait dengan materi dan metode apa yang akan digunakan guru dalam proses pembelajaran tersebut. Akan tetapi selama Pandemi Covid-19 ini, supervisi yang dilakukan kepala madrasah yaitu dengan mewajibkan semua guru untuk membuat laporan-laporan terkait dengan kinerjanya yang dilakukan selama satu minggu sekali atau satu bulan selama 4 kali. Hal tersebut dilakukan kepala madrasah untuk mengetahui sejauh mana kinerja yang sudah dilakukan para guru selama Pandemi Covid-19 ini. Hal tersebut di sampaikan oleh Bapak Aan selaku waka kesiswaan sebagai berikut:

Yaaa...kalo sekarang sudah mulai baik artinya laporan-laporan juga setiap hari senin semua guru-guru wajib masuk dan

⁵⁴ Dokumentasi, tanggal 06 Januari 2021

meyetorkan laporan-laporan. Laporan-laporannya itu beupa kinerja selama daring ini. Per minggu sekali laporan tersebut di kumpulkan di meja beliau dan dimintakan tanda tangan ke kepala madrasah.⁵⁵



Gambar 4.11 Laporan Kinerja Guru MTsN 5 Trenggalek⁵⁶

Kemudian Bu susi selaku waka sarana dan prasarana juga memperkuat pernyataan dari Pak Aan bahwa “Supervisi dilaksanakan setiap 1 bulan 4 kali atau bisa dibilang setiap seminggu sekali.”⁵⁷

Jadi dari hasil wawancara narasumber diatas dapat diketahui bahwa teknik supervisi yang dilakukan kepala MTsN 5 Trenggalek dalam meningkatkan kinerja guru diantaranya dengan kunjungan kelas, supervisi perangkat pembelajaran dan Penilaian Kinerja Guru (PKG) tiap tahun. Hal ini juga sesuai observasi yang peneliti lakukan di MTsN 5 Trenggalek bahwasanya selama daring ini guru-guru setiap hari senin

⁵⁵ Wawancara dengan Bapak Aan selaku Waka Kesiswaan MTsN 5 Trenggalek, tanggal 23 Desember 2020

⁵⁶ Dokumentasi Laporan Kinerja Guru MTsN 5 Trenggalek, tanggal 06 Januari 2021

⁵⁷ Wawancara dengan Ibu Susi selaku Waka Sarana dan Prasarana MTsN 5 Trenggalek, tanggal 13 Januari 2021

harus mengumpulkan laporan-laporan kegiatan yang berkaitan dengan kinerja guru selama seminggu. Laporan tersebut dikumpulkan diruang kepala madrasah. Disitu kepala madrasah melakukan pengecekan terhadap laporan-laporan yang dibuat guru kemudian kepala madrasah menandatangani laporan tersebut sebagai bukti bahwa guru tersebut sudah menyelesaikan tugasnya selama satu minggu tersebut. Kemudian kepala madrasah juga melakukan pengecekan ke kelas-kelas untuk mengetahui bagaimana cara mengajar guru.⁵⁸

3. Kendala dan Solusi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 5 Trenggalek

Dalam melaksanakan suatu kegiatan, tentunya pasti dalam pelaksanaannya ada beberapa kendala. Pada setiap kendala yang ada dibutuhkan suatu solusi bagaimana cara menyelesaikan permasalahan-permasalahan atau kendala tersebut. Kendala dapat diartikan sebagai suatu rintangan atau hambatan yang terjadi. Kemudian solusi dapat diartikan sebagai suatu pemecahan masalah, penyelesaian masalah, dan jalan keluar. Hal ini juga pastinya terjadi dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 5 Trenggalek.

⁵⁸ Observasi, tanggal 06 Januari 2021

a. Kendala Kepala Marasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 5 Trenggalek

Kendala dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 5 Trenggalek ada yang bersifat keilmuan dan ada juga yang bersifat keterampilan. Kendala yang bersifat keilmuan diantaranya masih ada beberapa guru yang belum bisa dan lancar dalam membaca Al-Qur'an. Hal ini disampaikan Bapak Jamal selaku kepala MTsN 5 Trenggalek sebagai berikut:

Ya.... itu memang kita peningkatannya ada beberapa kendala baik itu yang bersifat keilmuan ataupun keterampilan. Contohnya aaa... saya mencoba melakukan beberapa pemetaan mengenai baca tulis Al-Qur'an, ternyata masih banyak guru-guru dibawah standar.⁵⁹

Jadi berdasarkan pernyataan Bapak Jamaludin diatas dapat diketahui bahwasanya kendala yang bersifat keilmuan dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 5 Trenggalek yaitu masih ada beberapa guru yang baca tulis Al-Qur'an nya masih dibawah standar. Kemudian permasalahan atau kendala yang bersifat keilmuan lainnya yaitu masih banyaknya guru yang belum profesional. Dikatakan belum profesional dalam hal ini yaitu masih banyak guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidangnya atau tidak linier dengan pendidikannya.

Hal ini seperti disampaikan Bapak Jamal selaku kepala MTsN 5 Trenggalek sebagai berikut:

Saya masih katakan disini sekitar 60-70 persen yang belum linier.... Dan kebetulan guru disini aaa.. yang ASN antara 40-

⁵⁹ Wawancara dengan Bapak Jamal selaku Kepala Madrasah MTsN 5 Trenggalek, tanggal 06 Januari 2021

50 persen masihan. Yang ASN itu memang sudah linier akan tetapi yang tidak ASN itu banyak yang tidak linier. Ada yang guru basicnya PAI ngajar bahasa Arab dan olahraga. Tentunya ini tidak *match* yaa.... Hal ini tentu berpengaruh terhadap kinerjanya, karena keahlian dan mereka tidak begitu mampu pada akhirnya ya semampunya dan se dia tau dan dia tidak mau belajar. Dan akhirnya ini akan menjadikan dampak bagi siswa dan prestasi pastinya. Karena dia nggak pede” “Tapi kalau pembagian jam itu kan kita sudah ada aturannya, jadi aaa...kalau ASN minimal 24 jam kemudian kalau bagi yang sudah sertifikasi minimal juga 24 jam seperti itu. Itu juga sudah berdasarkan kebutuhan. Kebutuhan bagi madrasah dan kebutuhan bagi guru tersebut. Tapi itu tetep tidak serta merta kok butuhnya seperti ini.. tetapi kemampuannya nggak sesuai.. bisa saja PPP atau tunjangan profesinya tidak cair dan itu boleh.⁶⁰

Jadi berdasarkan pernyataan Bapak Jamaludin diatas dapat diketahui bahwasanya masih sekitar 60-70 persen guru di MTsN 5 Trenggalek yang masih belum linier. Sedangkan guru di MTsN 5 Trenggalek yang ASN yaitu antara 40-50 persen. Guru yang sudah ASN dalam mengajarnya sudah linier akan tetapi yang belum ASN, dalam mengajarnya masih banyak yang belum linier. Hal tersebut sesuai dengan data yang diperoleh peneliti pada saat observasi yang peneliti lakukan, peneliti memperoleh data rekapitulasi jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di MTsN 5 Trenggalek. Berikut ini tabel sajian data jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di MTsN 5 Trenggalek.

⁶⁰ Wawancara dengan Bapak Jamal selaku Kepala Madrasah MTsN 5 Trenggalek, tanggal 06 Januari 2021

No.	Uraian	Jumlah
1.	Guru PNS	19 Orang
2.	Guru Non PNS	26 Orang
3.	Tata Usaha PNS	3 Orang
4.	Tata Usaha Non PNS	11 Orang
Total Seluruhnya		59 Orang

Tabel 4.1 Rekapitulasi Jumlah Data Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan MTsN 5 Trenggalek⁶¹

Dari penjelasan tabel rekapitulasi diatas dapat diketahui bahwa jumlah guru yang non PNS masih ada 26 Orang. Sehingga masih banyak juga guru yang mengajarnya belum linier. Dengan adanya guru yang belum linier maka ketika mengajar hal ini akan memberikan dampak terhadap prestasi siswa. Hal tersebut dikarenakan jika seseorang guru tidak mengajar sesuai bidangnya maka guru tersebut akan kesulitan dalam menyampaikan materi kepada siswanya. Dan hal tersebut berarti menuntut guru harus bisa dengan materi yang akan diajarkan tersebut. Selain itu permasalahan atau kendala lainnya yang bersifat keilmuan yaitu kemampuan guru dalam metodologi pembelajaran. Hal ini disampaikan Bapak menguasai materi sebelum menyampaikannya kepada siswa. Jamal selaku kepala MTsN 5 Trenggalek sebagai berikut:

Selain kendala dalam baca tulis Al-Qur'an, juga ada kemampuan dalam metodologi pembelajaran. Ini juga masih ada yang kurang dan masih ada guru-guru menggunakan pola-pola lama, yang dimana pembelajarannya dilakukan dan

⁶¹ Observasi, tanggal 20 Januari 2021

masih didominasi oleh guru dan belum memberikan kesempatan kepada siswanya.⁶²

Jadi berdasarkan pernyataan Bapak Jamaludin diatas dapat diketahui bahwasanya kendala dalam bidang keilmuan lainnya yaitu masih ada guru-guru menggunakan pola-pola lama, yang dimana pembelajarannya dilakukan dan masih didominasi oleh guru dan belum memberikan kesempatan kepada siswanya dalam proses pembelajaran dikelas. Hal ini juga akan berpengaruh terhadap keaktifan siswa dikelas. Jika hal tersebut dibiarkan seperti ini maka siswa tidak akan berani dalam menyampaikan aspirasi atau pendapat pada saat pembelajaran dikelas.

Kendala-kendala yang berupa keterampilan yaitu misalnya seperti keterampilan dalam penggunaan IT atau komputer. Keterampilan-keterampilan ini sangat perlu dikuasai oleh setiap guru agar mereka dapat berinovasi di dalam proses pembelajaran dengan menggunakan IT ini. Hal ini disampaikan Bapak Jamal selaku kepala MTsN 5 Trenggalek sebagai berikut:

Kemudian terkait dengan kendala lain yang terkait dengan keterampilan, ini saya sudah intruksikan bahwasanya saya bilang wajib 2021 ini semua harus bisa. Bukan hanya bisa misalkan kemampuan untuk aaa....mengetik komputer word itu yaa.. tapi mereka sudah mulai memanfaatkan power point atau mungkin nanti ada animasi.⁶³

⁶² Wawancara dengan Bapak Jamal selaku Kepala Madrasah MTsN 5 Trenggalek, tanggal 06 Januari 2021

⁶³ Wawancara dengan Bapak Jamal selaku Kepala Madrasah MTsN 5 Trenggalek, tanggal 06 Januari 2021

Jadi berdasarkan pernyataan Bapak Jamaludin diatas dapat diketahui bahwasanya kendala dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 5 Trenggalek yang berupa keterampilan yaitu keterampilan dalam penggunaan IT atau komputer. Keterampilan dalam penggunaan IT ini sangatlah penting dalam proses pembelajaran, hal tersebut bertujuan agar guru dapat berkreasi dan berinovasi saat proses pembelajaran sehingga siswa tidak mudah jenuh dan mengantuk ketika proses pembelajaran berjalan. Dan ketika guru menguasai dalam penggunaan IT hal tersebut juga akan membantu guru dalam menyampaikan materi pembelajaran.

b. Solusi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 5 Trenggalek

Solusi yang diberikan kepala madrasah mengenai kendala guru dalam baca tulis Al-Qur'an yaitu dengan mendatangkan guru atau seorang ustadz. Hal ini disampaikan Bapak Jamal selaku kepala MTsN 5 Trenggalek sebagai berikut:

Nah terkait dengan kendala baca tulis Al-Qur'an... itu harus ada tindak lanjutnya.. tindak lanjutnya adalah kita datangi dan kita ajak mereka belajar bersama.. kita datangkan guru untuk membimbing mereka dan itu membutuhkan waktu.⁶⁴

Kemudian Bu susi selaku waka sarana dan prasarana juga menambahkan sebagai berikut:

Kajian rutin seperti telaah kitab Al-Ibris dan kajian juz 30 dilaksanakan setiap hari senin. Selain itu juga pengadaan khotmil Al-Qur'an.⁶⁵

⁶⁴ Wawancara dengan Bapak Jamal selaku Kepala Madrasah MTsN 5 Trenggalek, tanggal 06 Januari 2021

⁶⁵ Wawancara dengan Ibu Susi selaku Waka Sarana dan Prasarana MTsN 5 Trenggalek, tanggal 13 Januari 2021



Gambar 4.12 Kajian Kitab Bersama Ustadz Daroini⁶⁶

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti dapat diketahui bahwasanya solusi yang diberikan kepala madrasah mengenai kendala guru dalam baca tulis Al-Qur'an yaitu dengan mendatangkan guru atau seorang ustadz. Ustadz Daroini merupakan salah satu ustadz yang mengajar di salah satu Pondok Pesantren yang letaknya tidak jauh dari madrasah. Pembelajaran bersama ustadz Daroini ini di mulai pukul 07.00 pagi. Dalam pembelajaran ini semua guru dan tenaga kependidikan wajib mengikuti. Pembelajaran ini dilaksanakan selama satu minggu sekali di mushola madrasah. Kegiatan pembelajaran ini selesai pada pukul 09.00 pagi.⁶⁷

Selain itu solusi yang diberikan kepala madrasah terkait dengan metodologi pembelajaran yaitu para guru harus memperluas dan

⁶⁶ Dokumentasi Kajian Kitab, tanggal 11 Januari 2021

⁶⁷ Observasi, tanggal 11 Januari 2021

menambah wawasannya dengan sering membaca buku pelajaran, mengikuti diklat, supervisi kelas dan MGMP. Hal ini disampaikan Bapak Jamal selaku kepala MTsN 5 Trenggalek sebagai berikut:

Guru-guru harus dicoba lebih banyak membaca buku-buku tentang pelajaran dan kemudian juga kita rekomendasikan guru-guru tersebut untuk mengikuti diklat yang terkait dengan permasalahan tersebut. Disini kita juga ada Penilaian Kinerja Guru (PKG). Dari situ kita dapat menemukan dan selain itu juga kita temukan lakukan supervisi kelas. MGMP ada, biasanya ada yang di lingkup madrasah ini sendiri dan ada juga dengan lingkup madrasah yang lain.. Yaaa salah satu peningkatan kinerjanya dengan seperti itu... bagi mereka-mereka yang masih kurang.. guru ya harus belajar disitu. Kendalanya juga masih ada yaitu terkait dengan pendanaan. Misalkan kita harus MGMP ke MTs di Dongko atau Trenggalek. Semua guru itu masuk dalam grup MGMP atau jaringan MGMP sesuai dengan mapelnya masing-masing. Ada MGMP tingkat lembaga. Tetapi kalau tingkat lembaga tidak seluruhnya. Karena kadang-kadang satu atau 2 orang, atau yang guru matematika itu bisa 4 sampai 5 orang. Dan nanti juga ada MGMP dalam skala besar dengan madrasah-madrasah lain.⁶⁸

Jadi berdasarkan pernyataan Bapak Jamaludin diatas dapat diketahui bahwasanya solusi yang diberikan kepala madrasah terkait dengan metodologi pembelajaran yaitu para guru harus memperluas dan menambah wawasannya dengan sering membaca buku pelajaran, mengikuti diklat, supervisi kelas dan MGMP. Selain itu juga ada Penilaian Kinerja Guru (PKG), dari PKG tersebut nantinya akan ditemukan beberapa permasalahan-permasalahan yang dihadapi guru.

⁶⁸ Wawancara dengan Bapak Jamal selaku Kepala Madrasah MTsN 5 Trenggalek, tanggal 06 Januari 2021

Kemudian solusi yang diberikan kepala madrasah terkait permasalahan profesionalisme guru dalam mengajar atau kualifikasi penerimaan guru di MTsN 5 Trenggalek yaitu guru harus linier dan mengajar sesuai jurusan atau bidangnya. Hal ini disampaikan Bapak Jamal selaku kepala MTsN 5 Trenggalek sebagai berikut:

Kalau tahun ini belum ada penerimaan untuk guru, kalau saya selaku kepala madrasah, kualifikasi untuk penerimaan guru harus sesuai dengan jurusan atau bidangnya. Karena itu nanti akan berpengaruh terhadap siswa.⁶⁹

Jadi berdasarkan pernyataan Bapak Jamaludin diatas dapat diketahui bahwasanya solusi yang diberikan kepala madrasah mengenai profesionalisme guru yaitu dalam penerimaan guru baru, kualifikasi yang ditentukan kepala madrasah yaitu harus yang sesuai dengan bidangnya atau linier dengan jurusannya.

Permasalahan-permasalahan yang terkait dengan keterampilan-keterampilan guru, solusi yang diberikan kepala madrasah yaitu dengan memberikan *punishment* kepada guru yang bersangkutan dengan pengurangan jam mengajar. Hal ini disampaikan Bapak Jamal selaku kepala MTsN 5 Trenggalek sebagai berikut:

Ya... konsekuensinya bagi mereka yang tidak mau belajar seperti itu nanti pastinya akan ada *punishment*. Mungkin nanti ada pengurangan jam atau nilai yang melalui penilaian guru itu. Terkait pengurangan jam ini bagi mereka kinerja yang kurang dan tidak mau melakukan peningkatan... pokoknya asal-asalan dan mempertahankan sistem pembelajaran yang dia kuasai atau *statusquo* atau nyaman dengan dunianya

⁶⁹ Wawancara dengan Bapak Jamal selaku Kepala Madrasah MTsN 5 Trenggalek, tanggal 06 Januari 2021

sekarang ini, tidak ada usaha untuk meningkatkan lagi. Maka itu nanti jam akan dikurangi. Otomatis jika nanti dikurangi, hal tersebut akan berimbas dengan kesejahteraan. Atau yang menduduki jabatan tertentu akan digeser jabatannya.⁷⁰

Jadi berdasarkan pernyataan Bapak Jamaludin diatas dapat diketahui bahwasanya solusi yang diberikan kepala madrasah mengenai kendala terkait dengan keterampilan guru yaitu memberikan *punishment* berupa pengurangan jam mengajar bagi guru yang tidak mau meningkatkan kinerjanya. Dengan pengurangan jam mengajar hal tersebut juga akan berimbas dengan kesejahteraan yang diberikan dan diturunkan jabatannya bagi yang menduduki jabatan tertentu.

⁷⁰ Wawancara dengan Bapak Jamal selaku Kepala Madrasah MTsN 5 Trenggalek, tanggal 06 Januari 2021

B. Temuan Penelitian

Temuan Penelitian ini mengemukakan data yang diperoleh dari hasil penelitian mengenai “ Gaya Kepemimpinan dan Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 5 Trenggalek”. Data yang diperoleh di lapangan diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 5 Trenggalek

Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan kharismatik. Gaya kepemimpinan demokratis dapat dilihat dari kepala madrasah yang selalu memberikan kebebasan para guru untuk beraspirasi menyampaikan pendapatnya. Selain itu beliau juga menganggap guru-guru dan stakeholder yang ada di madrasah bukan sebagai bawahan melainkan sebagai mitra kerja atau rekan kerja. Hubungan guru-guru dengan kepala madrasah sangatlah baik dan rukun. Kepala madrasah dalam mengambil setiap keputusan selalu bermusyawarah terlebih dahulu dengan guru-guru dan waka-waka yang ada di madrasah. Tidak hanya itu, kepala madrasah selalu memberikan contoh atau teladan terlebih dahulu sebelum guru-guru melakukannya. Beliau selalu paling awal yang melaksanakan ketika ada peraturan-peraturan baru, kemudian paling awal juga yang meninggalkan ketika ada larangan-larangan yang dibuat di madrasah. Sedangkan gaya kepemimpinan kharismatik merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki ciri mampu menarik

perhatian setiap anggota organisasi untuk mengikuti keinginannya. Gaya kepemimpinan ini mampu membuat bawahan untuk menghormati pimpinan dengan sangat hormat. Gaya kepemimpinan kharismatik dapat dilihat dari selalu ramah kepada siapapun dan selalu bertanggung jawab. Selain itu beliau juga merupakan ketua jamaah al-khidmah Kabupaten Trenggalek dan sekretaris NU Kabupaten Trenggalek.

2. Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 5 Trenggalek

a. Memberikan uswah atau teladan

Kepala madrasah selalu memberikan contoh atau teladan yang baik kepada guru-guru. Beliau selalu memberikan contoh terlebih dahulu kaitannya dengan peraturan-peraturan yang baru. Dan meninggalkan paling awal ketika ada sesuatu larangan-larangan yang ada di madrasah. Selain itu kepala madrasah juga memberikan contoh yang berkaitan tentang kedisiplinan terutama kedisiplinan hadir tepat waktu ketika dalam kegiatan belajar mengajar (KBM).

b. Pemberian Motivasi

Motivasi yang diberikan kepala madrasah yaitu berupa ucapan terimakasih dan selalu memberikan semangat kepada guru-guru. Selain itu bentuk motivasi yang dilakukan kepala madrasah yaitu dengan menggunakan ceramah mengenai pentingnya seorang guru atau pendidik. Dengan adanya pemberian motivasi tersebut maka guru akan lebih giat lagi dalam meningkatkan kinerjanya apabila ada motivasi atau

dorongan dari kepala madrasah. Selain itu kepala madrasah juga memberikan motivasi-motivasi saat pelaksanaan rapat dinas. Rapat dinas dan *briefing* setelah kegiatan upacara setiap seminggu sekali di hari senin. Tetapi rapat juga dapat dilakukan sewaktu-waktu ketika ada suatu permasalahan yang perlu diselesaikan secepatnya.

c. Memberikan Penghargaan

Penghargaan yang diberikan kepala madrasah kepada guru-guru yang memiliki kinerja baik yaitu dengan berupa rolling jabatan atau menaikkan jabatan. Selain itu kepala madrasah juga memberikan buku-buku yang di miliki oleh beliau sebagai hadiah.

d. Pendelegasian Kegiatan berupa Seminar, Diklat, MGMP, dan Workshop

Kepala madrasah juga mendelegasikan guru-guru untuk mengikuti semacam seminar, diklat, workshop atau kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan kualitas kinerja guru.

e. Melakukan Supervisi

Pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu berupa supervisi. Supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah salah satunya yaitu dengan melakukan supervisi kunjungan ke kelas-kelas dan supervisi mengenai perangkat pembelajaran. Hal tersebut dilakukan oleh kepala madrasah untuk melihat sejauh mana kinerja guru ketika mereka mengajar di dalam kelas.

3. Kendala dan Solusi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 5 Trenggalek

a. Kendala Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 5 Trenggalek

Kendala dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 5 Trenggalek ada yang bersifat keilmuan dan ada juga yang bersifat keterampilan. Kendala yang bersifat keilmuan diantaranya masih ada beberapa guru-guru yang belum bisa dan lancar dalam membaca Al-Qur'an. Kemudian permasalahan selanjutnya yaitu mengenai kemampuan dalam metodologi pembelajaran yang mana masih ada guru-guru menggunakan pola-pola lama, yang dimana pembelajarannya dilakukan dan masih didominasi oleh guru dan belum memberikan kesempatan kepada siswanya. Selain itu masih sekitar 60-70 persen guru yang belum linier atau yang mengajar tidak sesuai dengan bidang atau jurusannya. Hal ini tentu berpengaruh terhadap kinerjanya, karena keahlian mereka dan mereka tidak begitu mampu ketika menyampaikan materi dalam proses pembelajaran.

Sedangkan kendala-kendala yang berupa keterampilan misalnya seperti keterampilan dalam penggunaan IT atau komputer. Keterampilan-keterampilan ini sangat perlu dikuasai oleh setiap guru agar mereka dapat berinovasi di dalam proses pembelajaran dengan memanfaatkan penggunaan IT ini.

b. Solusi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 5 Trenggalek

Solusi-solusi yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dibidang keilmuan diantaranya mengenai kendala guru dalam baca tulis Al-Qur'an yaitu dengan mendatangkan guru atau seorang ustadz. Sedangkan solusi yang diberikan kepala madrasah terkait dengan metodologi pembelajaran dan profesionlisme guru yaitu para guru harus memperluas dan menambah wawasannya dengan sering membaca buku pelajaran, mengikuti diklat, supervisi kelas dan MGMP. Selain itu kualifikasi penerimaan guru di MTsN 5 Trenggalek yaitu guru harus linier dan mengajar sesuai jurusan atau bidangnya.

Solusi-solusi yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dibidang keterampilan yaitu dengan kepala madrasah memberikan punishment kepada guru yang tidak mau meningkatkan kinerjanya dan guru yang bersangkutan akan dikurangi jam mengajarnya. Otomatis hal tersebut akan berpengaruh terhadap kesejahteraan. Atau yang menduduki jabatan tertentu akan digeser jabatannya atau diturunkan dari jabatannya.