

BAB V

PEMBAHASAN

Setelah data dipaparkan dan menghasilkan temuan-temuan, maka pada bagian ini akan diuraikan mengenai temuan penelitian. Masing-masing temuan akan dibahas dengan mengacu pada teori dan pendapat ahli yang sesuai, agar dapat benar-benar menjadikan setiap temuan tersebut layak untuk dibahas. Pembahasan temuan ini mengacu pada tema yang dihasilkan pada fokus penelitian mengenai 1) Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 5 Trenggalek, 2) Upaya-upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 5 Trenggalek, 3) Kendala dan solusi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 5 Trenggalek

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

Hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti di MTsN 5 Trenggalek menunjukkan bahwa kepala madrasah menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan kharismatik. Gaya kepemimpinan demokratis dapat di lihat dari kepala madrasah di MTsN 5 Trenggalek yang selalu memberikan kesempatan kepada seluruh stakeholder dan guru-guru yang ada di madrasah untuk memberikan saran dan kritikan. Selain itu kepala madrasah selalu melibatkan guru-guru dan staf dalam setiap pengambilan keputusan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh

Hasan Hariiri, Ridwan, Dedy H. Karwan dalam bukunya yang berjudul *Evolusi Pendekatan Teori Kepemimpinan Menuju Kepemimpinan Efektif* menyatakan bahwa Kepemimpinan demokratis merupakan kepemimpinan yang mana dalam hal ini pemimpin selalu berdiskusi dengan bawahan dan selalu mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin membagi tugas para bawahan dan selalu melibatkan para bawahan dalam perencanaan dan pelaksanaan tugas. Dalam hal ini anggota kelompok merasa terlibat dalam setiap proses yang ada dan lebih termotivasi serta kreatif.¹

Kemudian pada gaya kepemimpinan demokratis semua permasalahan-permasalahan yang ada selalu dimusyawarahkan bersama melalui rapat dinas. Kepala madrasah juga menganggap guru-guru dan stakeholder yang ada di madrasah bukan sebagai bawahan melainkan sebagai mitra kerja atau rekan kerja. Dengan adanya hubungan yang baik antara kepala madrasah dengan guru-guru maka hal tersebut akan memberikan semangat bagi guru tersebut dalam meningkatkan kinerjanya. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Abdul Rahmat dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Humas Sekolah* dijelaskan bahwa kepala madrasah dalam gaya demokratis ini melaksanakan tugasnya atas dasar musyawarah, unsur-unsur demokrasinya harus nampak dalam seluruh kegiatan di madrasah, misalnya 1) kepala madrasah harus menghargai martabat setiap guru yang mempunyai perbedaan individu, 2) kepala madrasah harus menciptakan suasana belajar yang sedemikian rupa sehingga

¹ Hasan Har Ridwan iri, , Dedy H. Karwan, *Evolusi Pendekatan Teori Kepemimpinan Menuju Kepemimpinan Efektif*, (Yogyakarta:Expert, 2017), hal.35

nampak dalam kelompok yang saling menghargai dan saling menghormati, 3) kepala madrasah hendaknya menghargai cara berfikir meskipun dasar pikirannya bertentangan dengan pendapatnya sendiri, 4) kepala madrasah hendaknya menghargai kebebasan setiap individu.²

Sedangkan gaya kharismatik kepala MTsN 5 Trenggalek ditunjukkan dengan sikap beliau yang sangat ramah, bertanggung jawab dan disegani dan dihormati oleh semua guru di MTsN 5 Trenggalek. Hal tersebut dikarenakan beliau juga merupakan ketua jamaah al-khidmah Kabupaten Trenggalek dan sekretaris NU Kabupaten Trenggalek. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Apriyanto dan Iswandi dalam buku yang berjudul Pengantar Manajemen menjelaskan bahwa 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. Pemimpin juga sangat pandai dalam memberikan semangat kepada bawahannya. Pemimpin juga sangat visioner dalam memimpin suatu lembaga. Gaya kepemimpinan ini sangat menyukai tantangan dan perubahan.³

² Abdul Rahmat, *Manajemen Humas Sekolah*, (Yogyakarta: Media Akademi, 2016), hal. 53

³ Apriyanto dan Iswandi, *Pengantar Manajemen*, (Surabaya: CV. Jakad Media Publishing, 2019), hal. 30-31

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

Menurut Sahertian dalam bukunya yang berjudul *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan SDM* dijelaskan bahwa kegiatan peningkatan kinerja guru dapat dilaksanakan melalui dua pendekatan diantaranya yaitu pendekatan internal sekolah dan kegiatan eksternal sekolah. Kegiatan internal sekolah mencakup a) supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan para pengawas dari kantor Dinas Pendidikan setempat untuk meningkatkan kinerja guru, b) program Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang direncanakan dan dilaksanakan secara teratur, terus menerus dan berkelanjutan, c) sekolah melakukan kegiatan pengawasan berencana, efektif dan berkesinambungan, d) kepala sekolah dapat memotivasi dan memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti kegiatan seminar atau lokakarya dan penataran dalam bidang yang terkait dengan keahlian guru yang bersangkutan dengan cara mendatangkan ahli yang relevan. Sedangkan kegiatan eksternal sekolah dapat dilakukan diluar sekolah dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru dalam mengajar. Hal ini dapat dilakukan dengan mengikuti kegiatan penataran dan pelatihan yang direncanakan secara baik yang dilaksanakan di tingkat kabupaten atau kota, provinsi dan tingkat nasional untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan mengajar guru. ⁴

⁴Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan SDM*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hal. 214

Menurut teori yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito dalam bukunya Barnawi dan Mohammad Arifin yang berjudul *Kinerja Guru Profesional (Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian)* bahwa hal-hal yang dapat menunjang keberhasilan dalam pendisiplinan diantaranya yaitu ancaman, kesejahtraan, partisipasi, tujuan dan kemampuan, serta keteladanan pemimpin.⁵ Berdasarkan teori tersebut sesuai dengan hasil temuan di MTsN 5 Trenggalek bahwa 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). Hal tersebut juga diperkuat teori menurut Kompri dalam bukunya *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori Untuk Praktik Profesional* bahwa memberi contoh atau melakukan terlebih dahulu sebelum bawahannya melakukan, bukan hanya sekedar berebentuk tulisan namun harus diwujudkan. Kepala sekolah harus menjadi teladan atau contoh bagi karyawannya mengenai perilaku yang baik, juga dalam hal kedisiplinan atau dalam bidang akademik. Sebagai contoh dalam hal kedisiplinan kepala sekolah dapat menyampaikan aturan. Dalam kedisiplinan, maka kepala sekolah juga dapat melakukan

⁵Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional (Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2014), hal. 131*

kedisiplinan itu. Kemudian dalam hal akademik, sebagai contoh kepala sekolah melakukan pengecekan atau evaluasi dalam administrasi pembelajaran.⁶

Berdasarkan hasil penelitian di MTsN 5 Trenggalek bahwa upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah salah satunya yaitu dengan memberikan motivasi. Bentuk motivasi yang diberikan kepala madrasah yaitu berupa ucapan terima kasih dan memberikan ceramah pada saat rapat. Menurut data yang diperoleh peneliti dari lapangan, guru-guru di MTsN 5 Trenggalek selalu mengadakan rapat dinas dan *briefing* setelah kegiatan setiap seminggu sekali. Rapat ini juga dapat dilakukan sewaktu-waktu ketika ada suatu permasalahan yang perlu diselesaikan secepatnya. Rapat dinas ini bertujuan untuk mengambil keputusan bersama orang-orang yang terlibat di dalamnya. Hal ini didukung teori yang dikemukakan oleh Sri Azyanti bahwa motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang tersebut melakukan sesuatu tindakan tertentu untuk memenuhi kebutuhannya. Motivasi juga dapat diartikan sebagai pemberian atau penggerak yang menciptakan semangat kerja seseorang agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Pemberian motivasi bisa dilakukan dengan memberi pujian, penghargaan, dan hadiah. Pemberian motivasi bertujuan agar guru dan tenaga kependidikan lebih bersemangat dan giat dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehingga tujuan lembaga pendidikan akan tercapai secara efektif dan efisien.⁷

⁶ Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori Untuk Praktik Profesional*, (Jakarta: Kencana, 2017), hal. 70

⁷ Sri Azyanti, *Motivasi Kepala Sekolah*, (Pontianak: Yudha English Gallery, 2018), hal. 2

Selain itu dalam peningkatan kinerja guru upaya lain yang dilakukan kepala madrasah yaitu dengan memberikan penghargaan. Dalam hal ini bentuk penghargaan yang diberikan kepala MTsN 5 Trenggalek kepada guru yang memiliki kinerja baik berupa kenaikan pangkat. Selain itu kepala madrasah juga memberikan buku-buku yang di miliki oleh beliau sebagai bentuk hadiah kepada guru-guru yang memiliki kinerja baik. Kepala madrasah juga memberikan pujian kepada guru yang sudah menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Berdasarkan hasil temuan diatas didukung dengan teori yang dikemukakan oleh Allen dalam Didi Pianda bahwa motivasi merupakan segala sesuatu tentang pemuasan keinginan dan kebutuhan seseorang, di samping itu juga menyebutkan bahwa faktor-faktor pemotivasi dan penghargaan yang di anjurkan diantaranya yaitu 1) Pujian, setiap orang senang dikatakan bahwa telah bekerja dengan baik, apapun penghargaan lain yang mereka dapatkan, demikian juga seorang guru akan merasa senang apabila mendapat pujian dari atasan atau kepala madrasah atas kinerjanya yang baik; 2) ucapan terima kasih, sebagian besar orang menyukai sebuah ucapan terimakasih yang bersifat pribadi, sesuatu yang sedikit spesial, dan sering kali prestasi yang menjamin adanya hadiah sebagai bentuk penghargaan. Jika hadiah ini secara personal sesuai dengan harapan seorang guru dari atasannya atau kepala madrasah, maka hadiah tersebut akan menjadi lebih berharga bagi guru tersebut; 3) Uang, sebagai tanda penghargaan terhadap kinerjanya diluar gaji; 4) Status, sebagai sebuah penghargaan untuk kinerja

jangka panjang atau bisa dikatakan sebagai kenaikan pangkat; 5) kebebasan, tanggung jawab, dan tantangan.⁸

Kemudian upaya-upaya lainnya yang dilakukan kepala MTsN 5 Trenggalek dalam meningkatkan kinerja guru yaitu dengan melakukan supervisi. Bentuk supervisi yang dilakukan kepala MTsN 5 Trenggalek yaitu berupa 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. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Jasmani dan Syaiful Mustofa dalam bukunya yang berjudul SUPERVISI PENDIDIKAN (Terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru) menjelaskan bahwa kunjungan dan observasi kelas merupakan metode atau teknik pembinaan guru oleh kepala madrasah, supervisor (pengawas), dan pembina lainnya dalam rangka mengamati pelaksanaan proses belajar mengajar di dalam kelas sehingga memperoleh data yang diperlukan dalam pembinaan guru. Kunjungan dan observasi kelas merupakan metode/teknik supervisi yang *to the point* ke sasaran. Tujuan kunjungan dan observasi kelas ini adalah untuk membantu guru dalam mengatasi kesulitan atau masalah guru di dalam kelas. Melalui kunjungan dan observasi kelas, maka kepala madrasah akan membantu memecahkan permasalahan yang di alaminya. Kunjungan dan observasi kelas sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi tentang proses belajar mengajar secara

⁸ Didi Pianda, *Kinerja Guru (Kompetensi Guru, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah)*, (Jawa Barat: CV. Jejak, 2018), hal. 67

langsung, baik yang menyangkut kelebihan maupun kekurangan dan kelemahannya. Melalui teknik ini, kepala madrasah dapat mengamati secara langsung kegiatan guru dalam melaksanakan tugas utamanya, mengajar, menggunakan alat, metode, dan teknik mengajar secara keseluruhan dengan berbagai faktor yang mempengaruhinya. Hasil observasi atau kunjungan kelas ini, dapat digunakan oleh kepala madrasah untuk menemukan cara-cara yang paling tepat untuk memperbaiki dan meningkatkan kondisi pembelajaran.⁹

Selanjutnya upaya lainnya yang dilakukan kepala MTsN 5 Trenggalek yaitu berupa kegiatan pembinaan dan pelatihan. Kegiatan pembinaan yang dilakukan kepala madrasah diantaranya yaitu mendelegasikan guru-guru untuk mengikuti semacam seminar, diklat, workshop atau kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan kualitas kinerja guru. Kegiatan pembinaan dan pelatihan ini bertujuan agar guru-guru di MTsN 5 Trenggalek dapat mengembangkan potensi dan skill yang dimiliki. Sehingga hal tersebut dapat memberikan pengalaman dan wawasan yang luas untuk guru tersebut. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Ahmad Susanto dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru (Konsep, Strategi, dan Implementasinya)* Edisi Pertama menjelaskan bahwa kinerja guru merupakan kemampuan seseorang guru dalam melaksanakan tugasnya dengan penuh rasa tanggung jawab. Kemampuan guru dapat dilihat dari penguasaan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan menilai hasil program pembelajaran peserta didik. Berkaitan

⁹ Jasmani dan Syaiful Mustofa, *SUPERVISI PENDIDIKAN (Terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru)*, (Jogjakarta:Ar-Ruzz Media, 2013), hal. 72-73

dengan hal tersebut, maka upaya yang dapat dilakukan untuk memperoleh dan meningkatkan kualitas kinerja guru yaitu dengan diselenggarakan pendidikan dan pelatihan (diklat). Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari proses belajar baik melalui jalur formal maupun informal yang bertujuan untuk memahami konsep pengetahuan yang komprehensif serta untuk meningkatkan keterampilan baik *skill*, kognitif, dan afektif atau dapat diartikan sebagai upaya peningkatan wawasan dan pemahaman guru baik secara kognitif, afektif, maupun psikomotoriknya dengan tujuan agar guru tersebut mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Tujuan diselenggarakannya pendidikan dan pelatihan itu sendiri yaitu sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru yang ditunjukkan oleh penguasaan, keterampilan, dan sikap dari para guru.¹⁰

C. 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,

¹⁰ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru (Konsep, Strategi, dan Implementasinya) Edisi Pertama*, (Jakarta: Kencana, 2016), hal. 249-250

penyelesaian masalah, dan jalan keluar. Hal ini juga pastinya terjadi dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 5 Trenggalek.

1. 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 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.

2. 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.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Ahmad Susanto dalam bukunya yang berjudul Manajemen Peningkatan Kinerja Guru (Konsep, Strategi, dan Implementasinya) Edisi Pertama menjelaskan bahwa guru yang profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai guru. Seorang guru yang profesional di tuntutan dengan sejumlah persyaratan minimal antara lain memiliki kualifikasi pendidikan profesi yang memadai, memiliki kompetensi keilmuan sesuai dengan bidangnya, memiliki kemampuan berkomunikasi dengan siswanya, mempunyai jiwa kreatif, inovatif, dan produktif, mempunyai etos kerja, memiliki komitmen yang tinggi terhadap profesinya dan selalu melakukan

pengembangan diri secara terus menerus (*continous improvement*) melalui organisasi profesi, seminar, workshop, buku, dan sebagainya.¹¹

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.

¹¹ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru (Konsep, Strategi, dan Implementasinya) Edisi Pertama,,* hal. 147